

課程與教學深耕計畫之可行性探析－以課程督學和深耕團隊輔導團員之遴選、培訓和任為例

張素貞 / 臺北縣聘任督學(商調教育部協助執行課程與教學深耕計畫與校長課程領導專案)

壹、課程與教學深耕計畫之緣起與目的

九年一貫課程正式上路至今已進入第二年，基於過去推動之經驗，深感課程改革政策的落實需要具備課程發展素養的人才深入校園，提供學校與教師課程發展的知能，也需要具師資培育功能的大學與國民中小學建立較長期的專業伙伴關係，使理論與實務接軌，同時更是需要集結家長、社區和社會資源，合力協助和支持課程發展與落實。

中央與地方是「法」的界線，但在推動課程改革的過程中，中央與地方並無界線。推出此計畫主要目的是結合中央與地方、政府與民間、師資培育機構與中小學，以教育專業社群的概念，促使學校成為課程發展的基地、校長成為學校的課程領導者、教師成為課程的發展者與執行者、家長成為課程發展的合作者、民間組織及企業成為教育專業的支持者、教育行政人員成為課程改革的規劃者與管理者，而其最終目的是使全國三千三百所國民中小學都成為課程規劃的主體，發展適合學生學習的課程，落實九年一貫課程之理想一把每個孩子帶上來。

課程與教學深耕計畫包含三大子計畫，分別是學校與教師服務計畫、大學與中小學攜手計畫和政府與民間合作計畫，由於三項子計畫中以第一項子計畫最先啟動，且牽動最廣而難度也相當高，本文僅就第一項子計畫加以探討分析，期能透過與課程督學和深耕種子輔導員的互動中，提出執行上的意見，進而提高計畫的可行性。

貳、檢視縣市課程督學暨深耕種子團隊輔導員之來源

●計畫之規定如下：（教育部，民92）

- 一、課程督學來源有三：分別為現任校長、候聘校長、行政督學。課程督學亦是縣市課程與教學深耕種子團隊之一員。
- 二、課程與教學深耕種子團隊輔導員務必為當年度縣市國教輔導團之團員。每一縣市推薦七大學習領域，加上英語、鄉土語言及資訊教育等十項，國中小各推薦一位，其條件為具有課程能力的行政人才，兼顧課程、教學、行政與資訊專長。

●實際運作之檢視：來源多元、動機不同、期待不一、縣市差異

一、課程督學以計畫的第一考量是現任校長（將來回任教師身分，擔任課程督學）、第二考量是候用校長、第三考量是行政督學，此次參加培訓者三類人員都有，外加部分縣市請出資深國教輔導團員的現任主任這一類人員擔任，另有台北市和台東縣並未派課程督學參加研習，推派該縣市之副局長為連絡窗口，分析縣市推選課程督學產生的困境有三：

- （一）找不到適任的人選，因為條件是要找到了解課程、教學、行政和研究的人不容易。
- （二）課程督學是否會在自己縣市的推動組織上疊床架屋，不知如何定位？
- （三）校長回任，目前學期中不易鼓勵與找人，回任教師是否有誘因和配套？候用校長擔心至少任職一年是否會失去遴選機會？行政督學例行性視導業務繁重，同時也不是很了解國中小課程內涵如何勝任？部分縣市連候用校長都沒有，推薦具備領域專長的主任擔任等種種因素錯綜複雜。

此次參加培訓者各縣市推薦34位，加上原本商調在中央的4位輔導員總計38位，來源之歧異性高，且縣市對此事的見解與教育部不一，致使課程督學有些茫然，而研習課程的規劃與進行也頗困難。

二、課程深耕種子團隊輔導員理應都是計畫上規範的人選，但是由於有五項因素，致使七折八扣而不如預期，而來到國立教育研究院研習的輔導員，對學生和家庭也多有掛心，其五項因素如下：

- （一）離家四週時間過長，被教育局推薦但是家人不同意。
- （二）開學時課務已安排，放不下學生之因素。
- （三）縣市政府教育局鼓勵，但學校校長不放人。
- （四）研習課程不是他們所期待的，認為已經都學過無須參加。
- （五）縣市教育局之輔導團組織未健全，臨時找人參加。

雖有以上五項因素影響，但是據統計應有七至八成符合計畫規範的條件（視學習領域而不同）。然而課程與教學深耕輔導組的教授群認為，尚有一項因素必須考量，就是一個學習領域含有兩到三學科者，參加培訓者都偏在單一學科居多，如健康與體育領域，體育專長佔多數，健康專長佔少數，並未均衡，值得縣市在第二年推人選時參考。

參、檢視縣市課程督學暨深耕種子團隊輔導員之任務

●計畫之規定如下：（教育部，民92）

- 一、中央課程與教學深耕種子團隊之課程督學與輔導員必須擔負起返回縣市培訓與帶領縣市國教輔導團員之責任與義務。
- 二、縣市國教輔導團負責帶動縣市學校之課程發展委員會團隊運作，協助學校教師課程發展、實施與評鑑。
- 三、課程與教學深耕種子團隊擔任教育部、局課程政策的轉銜者，清楚的在校園傳達課程改革政策之實際，使政策成為可行。
- 四、負責課程與教學資訊之經營管理，以及諮詢輔導。

●執行任務與配套之分析檢討

一、減課

教育部公文明載擔任縣市課程督學減課20節；參加中央培訓之課程深耕種子團隊輔導員以目前之課務再減課10節為原則。教育部本年度編列八個月代課費，自參加研習第一天起開始編列給縣市政府。然而縣市出現四個狀況，提出檢討分析如下：

- (一) 課程督學理想上是現任校長回任老師再專任課程督學，此類課程督學負責為縣市教育局推動新課程落實之工作，減課20節課通常只能聘部分時間之代課教師而自己還得擔任2-4節課，是否縣市政府可以透過相關人事費或2688人力方案之經費支持，補足2-4節課之經費，以利課程督學能聘一位專責之代課教師，候用校長調用於教育局，亦應比照。
- (二) 由現任校長兼任及行政督學擔任者，因為無課務而無法獲得代課經費，現任校長及行政督學已有原本之教育和學校行政業務，再加上課程推動勢必力不從心，若無人力協助想必要兼備是有所困難的，此問題經92年4月25日之學管課長與課程督學聯席會議時提出，當場國教司吳司長給予回應，授予縣市可以彈性調整課程督學之代課費運用對象，對由校長兼任及行政督學確實是一針強心劑。
- (三) 參加受訓的輔導員並不希望只有中央課程深耕種子輔導員減課，而其他縣市

內的輔導員未減課，導致回到縣市沒有任何輔導團夥伴願意和他共同分攤課程與教學深耕計畫之工作，因為有減課至少是執行新課程服務輔導工作最起碼的動力和誘因。多數深耕種子輔導員最希望的是減課採總量管制由縣市自行運用總減課之鐘點費，讓更多縣市輔導員投入深耕計畫，使縣市輔導團的組織動起來。

- (四) 縣市尚未看到經費核撥，不敢為輔導團員減課，輔導團員也一再想了解究竟要向哪一單位要求減課，因而，部分輔導團員的認定是何時開始減課就何時開始工作，但是也有輔導團員原本沒有減課仍要作輔導工作，減課對他來說並無意義，反而擔心減課導致與其他團員形成距離。亦有部份輔導員認為學期中課務已安定，途中更換老師也擔心家長的反彈，因而勉為其難兩者兼顧，然而種種狀況都會因縣市政府的支持度而有所不同。

二、配備

- (一) 輔導團員多數希望能配發電腦等輔導之基本配備，在92年3月教育部范巽綠政次與吳司長兩次和輔導團隊座談時，曾答覆教育部電算中心能將輔導團員列入補助對象，經了解今年度所規範之補助對象並無針對輔導團員，但是下年度會考量將課程督學與課程深耕種子團隊輔導員列入一類之補助對象。
- (二) 輔導團員亦建議可由相關企業來認

養，提供筆記型電腦予以輔導員使用，這些建議都列入參考，期能有縣市試行與縣內的企業結合，跨出第一步，而中央也應積極尋求合作的企業，共同思考解決方法。

三、培訓課程

國立教育研究院教輔組針對每梯次的培訓課程都進行滿意度調查分析，從滿意度而言，認為對輔導和推動策略的課程必須加強。若從效能的觀點，是否應從課程的受用程度與學習方式加以探討，針對學習者的需求差異，規劃小組式的學習，再透過檢核機制了解輔導員的學習成效，雙向檢視和調整，使培訓課程真正發揮效能。

四、識別系統與行政權

- (一) 教育部為課程督學發聘書，為課程深耕種子輔導員發識別系統。原本是希望以識別系統象徵『專業與榮譽』，然而課程深耕種子輔導員相當擔心是否會造成與縣市輔導員的距離，也同時思考到是否所有參加培訓者不論出席與學習成效都發給？勢必『專業與榮譽』是受到考驗的。
- (二) 課程督學中除行政督學以外的其他人員都相當擔心缺乏行政力，縣市政府教育局如何賦予其行政力，也是培訓過程中大家討論的焦點問題之一。

五、定位

課程督學是兵或是將？是專業人員抑是行政人員？輔導團隸屬學管課或是督學室？

縣市政府的運作模式會決定這些人的定位，但從基本面分析，是否必須回歸到這群人是懂『課程的行政人員』去思維，如何引用專業人員進入官僚體系推動課程改革，這才是重心所在！

肆、建議與期許

本計畫之原則與方針雖不變，然而，執行的策略與做法是可以透過相互的溝通討論再加以調整的。基於以上的檢討分析，提出下列九項建議和期許，期能透過中央與地方攜手合作，來提高計畫成功的機會。

一、縣市配合教育部課程與教學深耕計畫釐定縣市國教輔導團三年計畫

(一) 思考在有限資源、文化脈絡以及效能導向來撰擬縣市可行的計畫，其考量重點為年度的1.輔導重點2.服務校數3.輔導員培訓4.輔導經費運用5.績效評估。

(二) 本計畫為三年期程，縣市應積極備與規劃，並注意系統性與累積性，第一年完成任務者，透過考評獎勵制度，促使有意願再擔任第二年、第三年，並獲得繼續減課，發揮輔導效能。然而若是第一年人員的分配以及計畫上的不足，都可以透過第二、三年漸進式的調整。

二、建置課程督學和課程與教學深耕輔導員連絡網並進行雙向互動

教育部應有專人提供課程改革最新動向之訊息。如教育部出版之相關手冊印送及相關最新政策電子檔傳輸。而課程督學與深耕種子輔導員亦應定期將縣市政府的推動新課

程的優良事蹟透過文字表達傳輸給中央，讓教育部清楚的了解地方的推動訊息。

三、課程督學與課程與教學深耕輔導員在縣市之組織與定位

教育部透過92年3月15日局長會議時提出課程督學與課程深耕種子輔導員的定位，詳如附圖。然而基本原則就是，透過任務導向與縣市政府的推動體系結合，融入縣市國教輔導團之組織和領域輔導團召集學校連結，進行推動工作。為確保課程專業人員在縣市政府的定位，縣市政府應擬定課程督學與課程與教學深耕種子團隊之權責、任務與運作辦法報教育部核備，而教育部更應將修訂國教法列入長程目標—在組織再造條款中加『課程督學及國民教育輔導』，以確保專業人才在行政組織中的定位。

四、建議課程與教學深耕輔導員輔導服務學校的方式與做法

課程深耕輔導員到學校進行輔導服務，可藉由以下之方式達成目的（林和春、張素貞，民91）。

- （一）先行了解學校教學需求和蒐集教學現場的問題—可透過學校之網頁了解。
- （二）到校輔導及區域學校輔導—可透過對話、座談、專題講座、教學演示、帶領實作進行。
- （三）結合縣市政府之資訊系統的設備規劃電話輔導及網路諮詢。
- （四）可設計主題研討會、教育論壇、組織讀書會等方式來自我增能。
- （五）設計回饋單與服務日誌（教育部將來會提供輔導服務學校紀錄表供參）透過

回饋與省思來提升輔導品質。

五、提升課程督學與課程與教學深耕種子輔導員的專業知能並施展專業影響力

- （一）四週培訓應屬於課程督學與輔導員的職前教育，未來教育部仍會委由國立教育研究院持續規劃每學期的進修課程，建議縣市政府亦應自行規劃辦理成長活動，以確保團員的成長和專業水平。
- （二）新知研讀與轉化
 - 1.掌握課程改革最新動向（課程綱要、法令及政策），確保推動的精準。
 - 2.閱讀相關課程與教學期刊、論文和專書，掌握概念並予以轉化。
- （三）課程督學與課程深耕輔導員應加入相關網站與團員和學校第一線教育夥伴互動，加入討論一方面觀摩分享，一方面提供政策可行的思維。
- （四）將推動新課程的訊息製作成簡報檔、隨身碟、領域教學錄影帶隨身攜帶，增加宣導和說明的效果。

以上推動之專業內涵與專業提升歷程，建議製作成學習檔案，一方面累積專業，一方面展現專業實力，更可藉檔案施展專業影響力。

六、教育部與縣市政府應設計相關誘因留住優秀的課程深耕種子團隊

教育部與縣市政府可分從制度面、運作面和資源面之面向共同來思維誘因，但落實仍須賴縣市政府的設計。

- （一）課程深耕種子輔導員年資在校長、主任甄選時比照主任、組長年資加分；課

程督學應視同行政督學賦予教學視導權。

- (二) 課程督學與課程深耕種子輔導員到校輔導，對於推動新課程之績優教師賦予獎勵建議權，可建議縣市政府給予績優教師獎勵。
- (三) 課程督學與課程深耕種子輔導員在各校間奔走，相關的交通和差旅費應予以補助。
- (四) 課程督學與課程深耕種子輔導員因借調到縣市服務，未在校內貢獻，縣市政府應注意教師聘約與考核制度，以免權益受損。
- (五) 教育部頒發課程督學聘函及輔導員識別系統，以象徵榮耀與專業。

七、縣市的輔導團應與北、中、南三區策略聯盟及區域的師資培育機構結合

各縣市之課程與教學深耕團隊，在教育部九年一貫課程推動組織是隸屬於課程與教學深耕輔導組，因而，推動上有各學習領域教授群給予指導，然而在運作上切勿單打獨鬥，應與全國北中南之縣市策略聯盟連結及區域的師資培育機構合作，形成輔導網絡，如此才能透過合作發揮最大效能。

八、教育部應有責任定期了解縣市政府教育局計畫執行績效

教育部對課程深耕種子團隊投入龐大的代課費與差旅費，經費的投入是否有產出，對縣市推動新課程是否產生影響，應定期訪視了解推動的困境，評估經費的執行，探討計畫的落實以及學校的實施成效等，促使課程改革真正在縣市生根，在學校落實。

九、對第二年培訓之課程深耕種子團隊的建議

- (一) 下年度縣市政府所推派之課程與教學深耕種子團隊之人選務必及早規劃以利運作：建議以國中為優先考量，七大領域加英語、鄉土語言和資訊教育三項各一位，每縣市十位，二十五縣市共計二百五十位。
- (二) 第一年培訓的課程與教學深耕輔導員若不再擔任，縣市應為接手的深耕輔導員規劃辦理講習，說明課程與教學深耕計畫的始末及推動策略。
- (三) 部分縣市可因地制宜的決定培訓名額，例如：鄉土語言的調訓可以考量地區性，澎湖沒有客家語及原住民語的需要，因而名額可移給閩南語的團員數量。
- (四) 部分領域應思考領域包含的學科代表性而決定培訓者，部分學習領域含有兩到三學科者，參加培訓者不宜都偏某一學科，建議縣市在第二年推人選時應考量均衡性。
- (五) 課程與教學深耕種子團隊之培訓課程規劃，可以第一年之滿意度調查為基礎，再召開課程設計研討會由專家學者及第一年培訓之輔導員共同規劃，應可設計出滿意度和受用程度都高的課程。
- (六) 課程督學除教育部理想中的三類人選外，建議遴用具備課程與教學專長的退休校長擔任，再參加二至四週的培訓，對新課程推動應是一種助力。

