

# 縣市輔導團教師的學習領導：專業支持策略之研究

張素貞\*



## 壹、緒論

### 一、緣起與動機

教育改革向來強調領導是影響學生學習結果的重要因素，研究亦顯示學校領導能對學生學習產生影響（林煥祥、劉聖忠、林素微、李暉，2008）。要促進學校成功或優秀的學生學習成就，領導不但是扮演核心要素，也是基石；也因此，以學生學習為焦點的領導議題成為目前國內學界重要研究主題之一（賴志峰，2009；Hallinger, 2010）。

研究者於2012及2013年兩年期的國科會計畫（現稱科技部計畫）之研究，探討學習領導之構面、縣市輔導團教師踐行學習領導的專業能力、專業需求及增能課程，希冀自1958年以來，擔負提升縣市中小學教師專業成長及課程與教學推動的專業組織和輔導人員，能實踐學習領導的行動力。然而，綜觀整體國民教育輔導團之相關研究，仍多聚焦於輔導的方式、挑戰、成效與組織發展等，事實上縣市輔導團教師進行課程與教學輔導的任務應屬專業領域，但縣市政府本身行政業務及上級交付政策，往往造成輔導團員為完成交辦行政事項而疲於奔命，以致輔導成果展現，大多以完成工作任務為目標，對於教師能力之改進及學生學習成效提升之實質幫助了解不多（黃騰、李文富，2011），顯然，未能發揮輔導、領導、引導或諮詢提升教師專業的功能。

再者，從教育部國民及學前教育署精進教學計畫要點觀之（教育部國民及學前教育署，2013），發現其在扶植縣市國民教育輔導團經費的挹注，除了學習領域和議題輔導小組的運作經費外，輔導團教師減少授課到校進行專業支持的經費才是龐大，倘若未能聚焦於提升教學的功能發揮，則是形同浪費的，且在臺灣於2018年度啟動十二年國民基本教育政策的當下，教師增能是刻不容緩的，而提供學校和教師專業支持更是主政者責無旁貸的責任。

承上，對於教師增能有效性的問題，在《親子天下雜誌》第52期引述受訪專家的觀點指出，對於教師增能，政府要做的是打通經脈、健全體制，經脈通了，教師專業的血肉，就會在教學現場長出來。其中亦提及健全國民教育輔導團功能等，讓教師專業可以在一個健全的教育環境中發展（張瀟文，2013）。

基於前述，如何展現國民教育輔導團進行教學輔導發揮專業支持的功能，則應有較具客觀專業的學術性研究，不僅從縣市輔導教師的視角觀察，更要從受輔導的學校和教師之立場檢視，探究促進組織學習、教師學習、學生學習的專業支持策略，並分析實踐時可能的挑戰及因應方式，希冀本研究可提供縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持之參考運用，並對教育界有所貢獻。

## 二、研究目的

本研究旨在探討國民教育輔導團進行教學輔導，發揮專業支持的功能及策略為提升研究之客觀及專業性，特從縣市輔導教師的視角觀察，亦從受輔導的學校和教師之立場檢視，探究促進組織學習、教師學習、學生學習的專業支持策略，並分析實踐時可能的挑戰及因應方式，研究成果將提供縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持之參考運用。

綜合研究動機及問題意識所述，歸納研究目的如下：

- (一) 分析我國中小學教師課程與教學專業支持之概況。
- (二) 探討縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持之策略。
- (三) 分析縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持策略之挑戰。
- (四) 探討縣市輔導團教師面對踐行學習領導的專業支持策略之因應。

## 貳、文獻探討

### 一、專業支持之概念分析

目前國內對於「專業支持」此詞的定義上，並無明確的單一規範與說明。大致為不僅讓學校得以擁有過往的校長、主管、教師等教學者擔任教育學子的工作，近年更為求使得上述這些教學者得以提供更專業、更能提升班級、課堂及教材，甚至是命題編製與教科書的傳授能力與理解力，特別針對教學者提供支持、輔導、回饋與研習等制度，以利中央教育政策的推展與執行，甚或是使得教學現場更能展現專業成長（professional growth）。是故，特設專業輔導機制，讓教師得以透過輔導人員激發有效教學的可能。

承上，在實際運作上，分成兩面向，一為推動體系，主由教育部發布相關課程教學的配套措施，並借重地方政府的相關執行策略，以帶領學校於行政與教學上達到增能效果。第二部分為支持系統，主透過研習中心、國民教育輔導團和分區校際組織聯盟等，將中央的政策推展至各校，藉此提供教師增能與專業支持之需（李俊湖、張素貞、王立杰，2015）。

教育部於2007年制定「教育部補助辦理精進教學要點」係以補助各縣市政府辦理教師在職進修與增能經費的方式，期建立教師專業支持系統，提升教師專業教學知能。其中有近三分之二的經費是補助與支持縣市國民教育輔導團之運作，由各縣市邀集所屬兼具課程設計與教學輔導專長之優秀教師，成立各學習領域課程輔導團，扮演課程與教學專業經營團隊之角色，成為教師專業支持系統之關鍵（教育部補助辦理精進教學要點，2007、2008、2009、2010、2011）。

我國在提供教師專業支持上，賦予最多權責與任務者應當為國民教育輔導團。這個具有中介角色的政策宣導體，將中央的政令搭配各校的現況，以協作與輔導學校端的方式提升教學效能（黃柏蒼、陳佩玲，2015）。更甚是教育部特別羅列「卓越團

隊」、「績優團隊」與「勇於挑戰團隊」三項績優輔導團類別與相關獎項，鼓勵國教輔導團持續深耕各縣市的教育現場，並創造更多的支持與對話。因此，「國民教育輔導團所扮演的角色」，實際上已與現今的「專業支持」概念與應用綁在一起。

另一方面，國內中小學相關的課程與教學專業支持計畫尚有 - 大學與學校夥伴協作、地方教育輔導、教學輔導教師以及部分專案性質的推動，如教育部推動「提升國小教師健康教育教學專業能力」計畫，此計畫推動模式乃以成立「中央專業講師團」並進行增能 (empowerment) 課程，進而負責培育「縣市種子教師團」，再由「縣市種子教師團」返回縣市執行健康教育教學之「校本培育」，整體模式稱之為「種子教師」推動模式，對於所運用的策略主要受到教師認同者如「提供教學素材」、「提供教學資源」及「中央輔導員在學校現場實際教學，進行分享學習」(張素貞、劉潔心、游斯雯，2011)。

在國外的波士頓、達拉斯、紐約和費城等地公立學校，則採用教練 (coaching) 來作為教師專業發展的支持策略。好幾個學校的改革模式，如美國的選擇 (America's Choice)、高表現的學習社群 (High Performing Learning Communities) 及打破排名結構 (the Breaking Ranks framework) 等都依賴於教學的教練 (instructional coaching) 支持改革。近幾年來教學教練逐漸興起原因，主要是「不讓任何一個兒童落後 (No Child Left Behind, NCLB)」法案，要求學校及各學區要實施學校改善計畫，在2005至2006年基於協助教師專業發展，而成為流行的方式 (Steiner & Kowal, 2007)。儘管教學教練在好幾地方推動，但尚無明確的定義，他可能是教師、學科專家或學區教學領導，至於其工作性質則依學區需要而決定，有的指導教師採用特定的方法或教特定的內容，有的則在改進教學實務或協助教師反省、合作及建立專業文化。

美國學者約翰·古拉德曾表達學校的改革，需要透過協同合作的方式。他指出，以美國來論需要由地方政府及相關單位訂立政策，促使合作的社群功能正規化、合法化，這也因此教育社群有其存在的必要 (約翰·古拉德，2008)。至於歐洲執委會 (European Commission) 則在定義教師專業支持上，以「支持教師能力發展」(Supporting teacher competence development) 的方式，作為達到提升更好的學習成效 (for better learning income) 的基礎 (European Commission, 2013)。對於教師的專業支持概念，歐洲執委會表示專業支持策略是為達讓歐洲的教師得以有更高、更專業的能力教授學子，並且提升學生的能力。美國的教育網站〈教室教練〉(Classroom Coaches) 則同樣以上述美國波士頓等地學界所使用的「教練」(Coach) 一詞，表達美國教育現場的專業支持的角色，應當如同「教練」一般，「強化教室士氣」、「增強交互影響的環境」、「增強解決衝突的能力」和「鼓舞最佳的組織」等 (Classroom Coaches, 2016)。

知名教育網站 (Edutopia) 對於教師專業支持者以教學教練 (Educational Coaching) 作為形容對學校教師提供專業支持的對象 (Ben Johnson, 2013)。Ben Johnson 在此網站發表〈教學教練的力量〉(The Power of Educational Coaching) 一文中指出，教學教練對於教育現場的影響極深，且是對於教師舊有理念轉換的途徑，得以為教師於教學上的問題給予解決方案。

綜合國內外對於教師專業支持的定義與態度，可發現眾多研究均認定專業支持對於教學的重要性，且認為此方式可以促使教師專業成長、學習和改善教學上的問題。隨著社會快速變遷，世界各國都致力於透過教育革新來提升國家競爭力，並視教師的專業素質及教學品質的提升為教育改革重要的一環。為提升教師於教學上得以擁有更高的專業水平與教學素質，持續的專業發展 (Continuous Professional Development, CPD) 與提供專業支持已成為教師終身學習的課題。

## 二、專業支持策略之相關研究

提升教師的素質固然為教學中品質精進的關鍵，但提升的標準與策略，也是值得探討的議題。

陳木金、王素芸 (2011) 於「推動中小學教師專業發展計畫」專案報告中指出，專業支持體系意指提供中小學及幼稚園教師專業成長與發展所需的管道及資源的服務體系，來自中央教育部、師資培育機構、地方、學校及專業組織五方面。對於專業支持的體現或相關研究，如：臺北市自2000年起迄今推動教學輔導教師制度，藉由專業培訓增能 (empowerment) 教學輔導教師，成為新進、教學有困難或待協助教師之專業支持 (張德銳，2001)；劉潔心、晏涵文 (2005) 建構專業支持輔導機制推動臺灣

健康促進學校，以自我成長和增能理念為訴求，期使學校相關推動人員獲得專業能力與成長。

大體來說，目前國內學界對於專業支持的策略，多朝向下述方面進行研究：（一）專業社群；（二）增能研習；（三）評量與示範教學；（四）到校輔導；（五）支持系統；（六）媒介應用；（七）教師進修等，而上述面向多是依當前國內輔導員的工作職責而來。國內著重將國教輔導團的專業支持面向，從國教輔導團輔導員的任務中便可知。輔導員被賦予需要提供支持、領導、示範、諮詢等多面向角色（張素貞、吳俊憲，2013），並常需要依照教師的增能需求辦理研習（高鴻怡，2014）。作為一位擔任中央與地方的橋樑者，李文富指出，中央應當成為縣市輔導團的背後支持者，並且協助國教輔導團成為學校教育的專業支持系統。至於地方縣市輔導團則應是透過到校輔導、訪視、教學輔導教師等途徑提供教師增能需求（李文富，2009）。

其中在專業社群的討論上，林瑞昌認為，專業社群團體有賴於支持系統的建立，並與傳統行政督導有別（林瑞昌，2006）；教師們需要應用專業社群團體建立互信、互賴的環境，以提高教師的增能發展。陳木金（2013）也提出教師專業增能對於教師成長的重要性，認為透過專業社群中成員們的相互對話與交流，有助於讓教師間的合作成為可能；並且也認為教師的再次進修對回應日後的評鑑制度有所助益，為增強教師多元能力的途徑。

學校教師的專業成長已非教師個人的本分。近年來，學校行政體系上以具有領導功能的單位使扮演規劃多元教師專業發展的動能，支持教師參與進修（饒見維，2014），尤其校長於整體教育專業支持上扮演重要的角色。根據饒見維指出，校長可依教師各自的領域專長，鼓勵教師透過個人發表與辦理成果發表的形式，讓教師間教學相長、相互學習，甚或是成立並參與成長團體，以利教師間的溝通與對話（饒見維，2014）。此外，作為校園的最高領導人，校長若能將資源與制度整合完善，對於課程完善性與連結性的推動會更為順利（黃騰、李文富，2010）。

國外學者Rhodes、Stokes及Hampton（2004）提到，建立專業學習社群是有效支持教師專業發展的方式，而學校社群發展需要關鍵的人員提供教師的培訓、社群發展支持與協助，這時教學輔導人員就可以扮演此種角色，來促進教師成為學習者。因此，教學輔導人員能協助學校社群，幫助和支持教師來管理自己的學習，以最大限度地發揮他們的潛能，培養他們的技能，改善他們的表現，使他們成為理想的教師。Lee與Feng（2007）的研究認為教學輔導人員提供四種形式的支持：提供資訊、互相觀課、集體備課以及進行教師間討論。閱讀輔導人員為學校教師提供支持和成長，他們領導教師提高閱讀教學知識，並提供個別、學校或學區教師有關閱讀與寫作策略上非評鑑性的回饋（Blamey, Meyer, & Walpole, 2008）。

Morrow（2003）也認為輔導人員提供教師資源與資訊，與教師討論成功經驗，當教師應用新教學策略時，他們進行教學觀察並給予回饋，並且進行持續性支持，以協助教師發展。Knight（2007）則發現，很少教師專業發展能進行追蹤輔導，所以能真正在教學中實踐者不多，因而在學習過程中，提供示範、觀察和回饋非常重要。

因此，若從上述國外研究學者所論析之，輔導團教師必須扮演五種角色示範：

- （一）提供教師課堂教學示範。
- （二）觀察：觀察教師上課然而蒐集數據。
- （三）討論：依據共同觀察合作蒐集的數據與教師一起討論。
- （四）支持：提供相關資源協助。
- （五）反省：暫時停下腳步思考教師已經學到的內容。

此外，Moran（2007）認為，若因輔導人員有限僅提供部分教師協助會產生負面影響，因此，教學輔導人員必須提供差異化

輔導策略，以協助全體教師專業發展，他舉出8種介入策略，這些策略依介入程度，由淺入深分別說明如下：

- (一) 提供資源：有機會在教學活動中提供豐富對話協助教師。
- (二) 學科內容展示：提供最新學科內容有關教學資源。
- (三) 教學訪視：觀察教師教學方法，了解教師教學歷程。
- (四) 共同計畫：共同規劃教學，檢視評量結果。
- (五) 組成研究團隊：進行行動研究或讀書會。
- (六) 示範教學：對教師不熟悉的教學提供示範。
- (七) 同儕教導：與教師互相觀察教學提供回饋。
- (八) 協同教學：與教師共同教學並進行後續追蹤輔導。

至於建立一個真正全面的專業支持系統，Walpole與McKenna (2013) 主張教學輔導人員在時間上必須要平衡地支持教室內（通過觀察、回饋和示範）以及教室外（通過知識建構、基於數據的演示、讀書會）活動；在方式上則兼用討論及教學回饋書面形式以及提供教學所需要的輔助材料。但是不管採用演示、觀察、指導、示範或研究團隊等方式，都必須要與學校方案結合，並同時關注教師個人增能、建立學校社群以及整合社區相關資源等議題，才是完整系統的專業支持。

綜合上述，從國內外的策略面向的探討上，可發現國內外對於專業支持上有相似與相異處：

表1  
國內外專業支持策略的相似處與相異處

相似處	相異處
1、認同專業支持可提供教師適切的資源。	1、國內較偏向事後評鑑制度，國外非常重視現場回饋。
2、認同專業支持的重要性，其中包括扮演「雙方對話」的角色。	2、國內國教輔導團教師偏重在於中央的政策宣導；國外則著重於各學科的適性能力提升。
3、贊成組成團隊、工作坊和集體示範教學。	3、國內國教輔導團教師雖已漸跳脫過往行政令式、命令式的協助教師教學模式，但仍與普通學校教師之間存在教導者與被教導者關係；國外於專業支持上除了輔導教師以

	外，更多了一層心靈素質層面的互省、互助、協作、課堂內外成果驗收等協助者。
4、同意應用教學社群作為專業支持手段。	
5、認定教師專業成長極為重要。	

資料來源：研究者彙整。

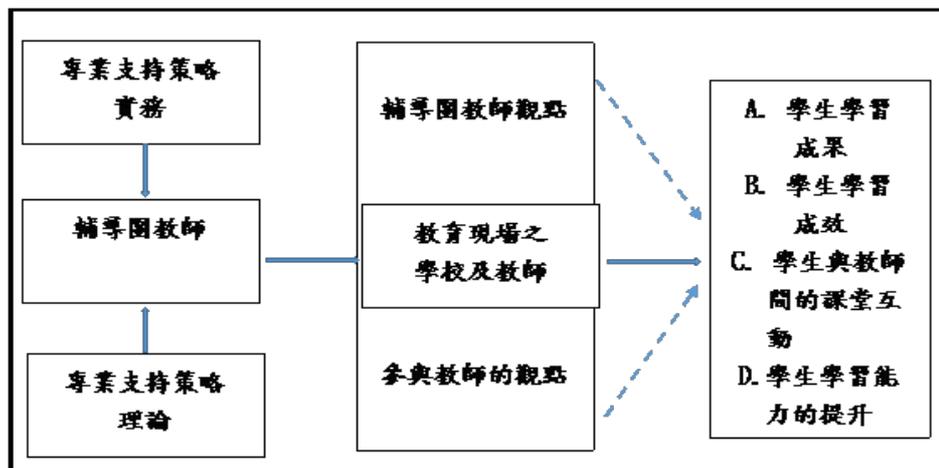
### 參、研究設計

本研究旨在探究國教輔導團踐行學習領導之專業支持的作法，了解其提供中小學教師課程與教學專業支持可能面臨的挑戰及因應。

為達到以上之研究目的，本研究以國內外專業支持策略理論為研究依歸，將相關研究報告、論文期刊進行梳理與分析，再以「焦點團體訪談」方式，了解國教輔導團教師到校服務的準備及考量，以及接受服務教師與國教輔導團教師間的互動、心得、建議，並參酌目前教育部國民及學前教育署國規劃實施之獎勵績優國民教育輔導團之卓越團隊相關文件，進行文件分析，探究其所運用的策略。

#### 一、研究架構

圖1 研究概念示意圖



資料來源：研究者自行繪製。

#### 二、研究方法及參與對象

本研究主要使用之研究方式及其參與對象如下：

##### (一) 焦點團體訪談

1、邀請輔導團教師具實際到校輔導的經驗者，進行焦點團體訪談。參加成員身份別及代碼如表2。

表2

專家座談會議參與成員代碼及身分別

代碼	身分別
01-A	課程督學
01-B	校長
01-C	校長
01-D	校長
01-E	教師 / 曾任領域輔導員
01-F	副教授

資料來源：研究者製表。

2、邀請上學期接受輔導團教師到校輔導之學校，辦理三場焦點團體訪談。參加成員身分別及代碼詳如表3。

表3

學校教師參與訪談之成員及身分別

第一場焦點訪談 104年6月17日		
代碼	目前職務/受訪時所任職務	相關經驗 (國中階段)
02-A	教師 (時任教務主任)	生活科技領域
02-B	教師	歷史科教師

02-C	教師	歷史科教師 ( 服務超過10年 )
02-D	教師 ( 時任教務組長 )	公民教師
02-E	教師	地理科教師 ( 服務21年 )
02-F	教師	時任社會科領召
02-G	教師	地理科教師
備註：該校社會科約有22位老師，1年1個領域擔任領召。		
第二場焦點訪談 104年6月23日		
代碼	目前職務 / 受訪時所任職務	相關經驗
03-A	時任校長	任教21年
03-B	時任教務主任	任教18年
03-C	教師	任教11年
03-D	教師	任教18年
03-E	教師/學年主任	任教21年
03-F	教師/學年主任	特教10年

03-G	教師	任教10年
03-H	教師	任教16年
03-I	國教輔導團教師	任教11年
備註：多位教師於教學四年級時接觸輔導團		
第三場焦點訪談 104年6月26日		
代碼	目前職務 / 受訪時所任職務	相關經驗
04-A	教師 / 總務主任	任教20年
04-B	教師 / 國教輔導團教師	任教11年
04-C	教師	三招代理
04-D	教師	去年到職
04-E	教師 / 國教輔導團教師	任教11年
04-F	教師	三招代理
04-G	教務主任	縣團經驗10多年

## (二) 文件分析

所選用之文件包含；組織文件、推動計畫及輔導重點等，以掌握縣市教學輔導教師、規劃者及學校教師的觀點探討專業支持的實踐策略。

## 三、資料分析與信實度

本研究依據研究目的分析，其下各主題的形成，則由訪談逐字稿先以逐行分析的方式進行開放性編碼，進而將相關聯之類別進行更上一層的主軸編碼，編碼的命名同時考量本研究歸納的理論內涵。為了增加研究的信實度，本研究計畫訪談不同身分背景的對象，訪談時或訪談後進一步的問題澄清，以及將訪談整理的會議紀錄，送回受訪者確認內容，另外透過自我的省思、研究小組討論，以及錄音設備的協助，促進資料的可靠性。

#### 四、研究倫理

為了確保研究倫理，本研究首先說明研究的目的與進行方式，並事先提供訪談題目，使受訪者充分了解本研究的性質，同時尊重其參與的意願；其次本研究將受訪者的資料以匿名方式呈現，並保護其受訪資料的安全性；再其次，檢視研究者訪談過程中的態度與行為，以保持與受訪者處於對等的地位，且避免誤導受訪者的回答。本研究過程同時訓練並要求研究助理應遵循研究倫理。

#### 肆、研究結果與討論（礙於篇幅將語料刪除）

##### 一、輔導團教師運用專業支持策略分析

輔導團到校輔導時曾使用的策略多以觀課、議課為主，並且倡導校方的同仁能夠多加支持教育政策。（01-B）（01-C）（01-D）

輔導團教師在事前決定策略的選用上是有所評估的，有些是以社群的方式先行相互討論，並且理解中央的政策後，再施行至預定前往的學校，使教師受惠。另外也有使用數位平臺的方式，提供教師與學生雙方學習的途徑。（01-B）（01-C）

部分教師對於輔導團教師所提供的專業支持有所疑慮，甚至認為實際的支持策略不如預期。身為輔導團的成員，實際上在執行時也遇到問題。在面對輔導團教師必須具有專業素養時，曾產生輔導團內沒有特定具備專業知能者，導致沒有辦法順利推動作業的經驗。（01-A）（01-E）（01-F）

基於此，許多輔導團教師紛紛提出改善的措施，以求回應在專業支持上較顯不足的弱勢，如：組織輔導團帶領人社群（01-A）、培訓種子領召並加入學校共備（01-F）、強化輔導員專業理念（01-E），引導學校校長和老師、主任要充分對話，不要太強調績效（01-B）。

整體而言，輔導團教師認為透過充分的對話與支持，才有辦法讓教師得以理解專業支持的用意。而在目前專業度尚待加強的情況下，輔導團教師必須透過社群網絡、制度、學校中的教職員...等共同進行觀課、議課、共備等策略項目，達到有效的專業支持與增能工作。這對於不論是國教輔導團教師，或是學校教師都是需要相互配合，才有辦法展現具體成效。此外，國教輔導團教師對於教師專業支持的效度，則需進行更長期的追蹤與評估，方得以了解支持機制的適切性。

##### 二、學校教師接受輔導團之專業支持分析

綜合分析文獻及參與焦點團體參與者之觀點，指出「專業支持」的意涵，係指輔導團教師以輔導服務者的身分，提供學校教師專業的教學策略和資源、分享當前課程教學政策，核心目的以促進學生學習成效為依歸，其歷程所展現的協助或促進的角色稱之。

###### （一）輔導團團員到校指導的契機與作為

輔導團教師在經過培訓以後，到校輔導或服務各學科（領域）的教師。許多學校於事前申請或接獲教育局（處）的校輔導通

知後，獲悉輔導團到校輔導的時間與服務內容。而行政單位則依照各領域教師的需求，推派教師與輔導團教師互動，從實務經驗中了解學科（領域）方面的專業知識。

學校邀請輔導團教師到校，通常希望能給予校內教師更專業的建議，例如：命題模式的調整，或是協助教材的設計等等，出發點的立場都具有正向思維（03-B）（04-A）（04-E）（02-C）。然而對於輔導團到校一事，學校教師雖有所耳聞，也收到輔導團教師即將來校的通知，但是仍有學校教師在輔導團教師來校前，對於輔導團教師即將給予何種形式的幫助與支持並非完全理解，甚至擔心其來校的動機是否來審視老師的教學或被觀察上課情形。（04-C）（02-G）（04-F）

許多老師在不太清楚輔導團將以何種形式協助校內教師增能的情況下，接觸了國教輔導團教師。輔導團教師針對各校的需求進行實際觀察和引導，並且提供建議。接受輔導的教師發現輔導團教師並非只提供空泛理論而是具體的實務經驗如命題趨勢及分析、解讀能力指標和對應的例題引導（02-G）（03-E），也感受到輔導團教師熱請的交流還收到相關的研習資訊（02-B）：學習備課、觀課及議課（02-C）（02-A），或直接引導學生的進行差異化教學（04-C）。

綜上所述，輔導團教師對於學校教師的協助中，可看出於方法上，大概主要為共同備課、議課、到校諮詢、教學活動分享、實作、講解教材等方式。在三場焦點訪談的過程中，雖然受訪對象來自三所不同的學校，輔導團教師所給予的支持方式也各也不同，但是經本研究發現，從三場焦點團體訪談中受訪者的觀點來看，輔導團教師在協助教師教學的策略上，所具備的專業支持內容整理如表4。

進一步參照文獻探討，則符合學者Moran（2007）所提出的8種介入策略，這些策略主分為（1）提供資源；（2）學科內容展示；（3）教學訪視；（4）共同計畫；（5）組成研究團隊；（6）示範教學；（7）同儕教導；（8）協同教學等8項。以及張素貞、吳怡慧、張萩亭、林其昀、邱世平（2016）所提出輔導團教師踐行學習領導的「專業溝通」、「合作互動」、「促進學習」、「引導教學」、「計畫管理」、「運用資源」、「研究創新」和「行動與評鑑」之八大專業面向。析而言之，焦點團體訪談中的輔導團教師在策略的運用上，大致能符合國內外的專業支持策略（詳見表4）。

表4  
輔導團教師專業支持內容與專業支持策略之比較分析表

場次	專業支持內容	符合Moran（2007）八種介入策略之情形	符合張素貞等（2016）學習領導八大專業之情形
104年6月17日 第一場焦點團體訪談	1、教師共同參與輔導團到校輔導的課程。 2、提供教學設計 / 檔案。如：閱讀文本操作。 3、輔導團老師分享實際運用案例。 4、教導命題原則。 5、教學活動分享。	(1) 提供資源； (3) 教學訪視； (6) 示範教學； (7) 同儕教導。	專業溝通； 合作互動； 引導教學； 運用資源。

	<p>6、教師間的教學交流。</p> <p>7、每個月收到研習資訊、觀課資訊。</p>		
<p>104年6月23日</p> <p>第二場焦點團體訪談</p>	<p>1、一起前往新竹集體學習、備課。</p> <p>2、到校輔導。</p> <p>3、受到輔導員的輔導與協助：用備課、討論、觀課的方式；使用大家討論過的實驗教材。</p> <p>4、輔導員教導老師解讀教科書、能力指標。</p> <p>5、輔導員老師給予回饋和討論。</p>	<p>(2) 學科內容展示；</p> <p>(3) 教學訪視；</p> <p>(6) 示範教學；</p> <p>(7) 同儕教導；</p> <p>(8) 協同教學。</p>	<p>「專業溝通」；</p> <p>「合作互動」；</p> <p>「促進學習」；</p> <p>「引導教學」；</p> <p>「計畫管理」；</p> <p>「運用資源」。</p>
<p>104年6月25日</p> <p>第三場焦點團體訪談</p>	<p>1、請外校老師教授、示範自然科學課程（「電」方面的課程）。</p> <p>2、議課（公開課完後的議課）。</p> <p>3、觀課。</p> <p>4、輔導團幫忙照顧老師無法直接照顧到的學生。</p> <p>5、確認學生的學習狀況。</p> <p>6、「打開教室」策略。</p> <p>7、共同討論觀課紀錄。</p>	<p>(1) 提供資源；</p> <p>(2) 學科內容展示；</p> <p>(3) 教學訪視；</p> <p>(6) 示範教學；</p> <p>(7) 同儕教導；</p> <p>(8) 協同教學。</p>	<p>「專業溝通」；</p> <p>「合作互動」；</p> <p>「促進學習」；</p> <p>「引導教學」；</p> <p>「計畫管理」。</p>

資料來源：研究者整理。

從上述分析表之內容觀之，雖然所受訪的三所學校屬性與任用的輔導員各異，但在策略上，多半採取提供資源、學科內容展示、教學訪視、示範教學、同儕教導、協同教學、專業溝通、合作互動、促進學習、引導教學及運用資源等方式，尤其輔導團教師以示範教學、教學訪視、專業溝通、互動合作、引導教學與應用資源者當最多。

實際上，在參與的教師中，不只一位提到輔導團教師親自觀課、議課的狀況，且教師們從觀課及議課的過程中，了解到公開授課對於理解上課方式有所幫助，更顛覆過去對於輔導團觀課聚焦教師教學的看法。(04-E)(03-B)

此外，輔導團教師與教師們的討論也成為其到校輔導的策略之一。透過最佳實務、共同討論，教師們得以較為了解上課的方式與教材的內容。(02-G)(03-G)

但綜觀從焦點團體訪談中所提到的支持策略，對於「研究創新」和「行動與評鑑」與「成立研究團隊」是相對缺乏的。尤其在多元資源的應用上更是少之又少。研究者認為，輔導團教師在策略的應用上仍趨向單一與一致，應該具備不斷的創新，並且了解該校與該科的特殊性，方才能更創造更多元、更具特色的教學環境。

## (二) 教師對於輔導團教師專業支持的感想與建議

輔導團教師到校協助之後，許多教師對於其所提供的專業支持的態度是予以肯定的。眾多教師認定輔導團教師到校輔導時，能夠提供專業的知能，提供學校教師增能的需求，甚至是擴充老師對於課堂表現的認知。有時學校老師沒有辦法精準的理解教材傳授於學生的方式，此時輔導團教師扮演了中介的角色，不僅將教育政策傳達給校方，也同樣的以站在「發揮所長以利學生學習成效提升」的角度協助教師，著實達到專業支持的效果。(02-C)(02-E)(02-B)(03-E)(03-F)(03-D)(03-A)(04-A)。

整體而言，三場焦點團體訪談的普遍結果趨向對於輔導團教師評價為正面的。然在受訪的過程中，研究者也針對受訪者依據當前輔導員所給予的策略，盡可能的提出建議。參與者承認輔導團教師有些作為與原先預期的有所落差，也希望在策略的使用上可更加革新。對於輔導團的角色定位部分，通常很多教師會誤以為輔導團教師到校主要便是扮演督察或視導的角色。雖然透過實際互動後，對於此疑慮的程度有所降低，但是仍有學校教師特別呼籲，未來輔導團教師在自身的角色定位上，應當以協助代替督導，以合作代替指示。(04-G)(03-A)

最後，訪談內容中也提到，教師們希望透過輔導團能知道教師教學具體問題所在之處。許多教師對於自身的教學其實處在一知半解的狀況，此時輔導團如此中介的角色，應當扮演讓老師完整了解政策與教材的舵手。除此之外，很多受訪者也表示，希望藉由輔導團的支持，給予校方正向的能量，並且與校長合作，作為支撐教師經驗的助力。不過，就目前輔導團教師所採用的策略來看，其實在應用多元資源上面較為匱乏，部分參與者認為，希望未來可以提供評量講授資源，或是有更完整的手冊讓教師知道命題方向、核心與整合辦法。而這些建議，當是輔導團未來在組織與運作上應當考量到的部分。

## 三、績優輔導團隊專業支持策略分析

本研究除焦點團體訪談外並進行文件分析，係以教育部國民及學前教育署委託國立臺灣師範大學所出版之專書「十二年國民基本教育：專業支持－國民教育輔導團的理念與實務」(張素貞、高鴻怡，2015)所收錄之國民教育輔導團卓越團隊13份文件進行編碼及分析，從中釋析國民教育輔導團針對各縣市、各領域的增能需求上，應用的專業支持策略，如到校諮詢輔導、共同觀課備課、提供資源與教材演示、辦理工作坊及應用數位平臺等。

再將其所運用的專業支持策略，以李俊湖、張素貞、王立杰(2015)年所分析的地方層級輔導團輔導策略「遷移轉化」、「協作發展」與「專業發展」三大面向、國外策略分析理論：Moran(2007)所提出的8種介入策略(1)提供資源；(2)學科內容

展示；(3)教學訪視；(4)共同計畫；(5)組成研究團隊；(6)示範教學；(7)同儕教導；(8)協同教學等8項。並結合研究者團隊所提出的學習領導之「專業溝通」、「合作互動」、「促進學習」、「引導教學」、「計畫管理」、「運用資源」、「研究創新」和「行動與評鑑」等八大專業向度，作為處理文件分析的重要理論及架構依據(見表5)。

表5

輔導團績優團隊案例--專業支持策略及專業向度分析

團隊 編碼	案例分析內容	國內輔導團專業支持策略	國外Moran (2007) 提出的8種介入策略	學習領導專業向度
101年 - 1 自然與生活 科技	定期辦理會議，共同討論研習狀況	專業支持	示範教學、同儕教導、協同教學	合作互動； 專業溝通
	辦理工作坊、研習	專業支持	學科內容展示、提供資源、示範教學	合作互動； 專業溝通
	推動增能多元評量	協作發展	示範教學	行動與評鑑
	分區訪視	專業支持	教學訪視	行動與評鑑
	成立分享平臺~自然科 趴辣客 ( Science Potluck )	遷移轉化	提供資源、組織研究團隊、示範教學、共同計畫	運用資源、 促進學習、 引導教學、 研究創新
	彙整資料並與Google Earth整合	遷移轉化	提供資源、組織研究團隊、示範教學、共同計畫	運用資源、 促進學習、 引導教學、 研究創新
經營輔導團網頁，增加 平臺交流	遷移轉化	提供資源、組織研究團隊、示範教學、共同計畫	運用資源、 促進學習、 引導教學、 研究創新	

	共同備課	協作發展	示範教學、同儕教導、協同教學	合作互動
101年 - 2 國語文	推動閱讀教學·辦理相關閱讀研習與家長志工讀書會	協作發展	示範教學、同儕教導	合作互動
	閱讀教學研究、教材示例研發	協作發展	提供資源、示範教學、學科內容展示	研究創新
	拍攝閱讀理解教學示範影片·放置於該縣MOD多媒體教學資源中	遷移轉化 協作發展	提供資源、組織研究團隊、示範教學、共同計畫	運用資源、促進學習
	為教師發展「教學如意包」·以數位化方式呈現各版本教科書	遷移轉化 協作發展	提供資源、示範教學	運用資源、引導教學、促進學習、研究創新
	共組學習社群	協作發展	共同計畫、組成研究團隊、同儕教導	合作互動、計畫管理、運用資源、引導教學
	建立教學輔導追蹤機制	專業支持	同儕教導	專業溝通、行動與評鑑
	各校資源互相交流與觀摩	專業支持	教學訪視、同儕教學	合作互動
	建立E化教師研習中心	遷移轉化	提供資源、學科內容展	合作互動、

	K12教學平臺		示、共同計畫、組成研究團隊、示範教學	運用資源、促進學習
	提供教學範例	協作發展	提供資源、學科內容展示	運用資源、促進學習
101年 - 3 英語	建立T. TET線上學習平臺，提供教師專業知能管道與學生使用的虛擬教室	遷移轉化	提供資源、示範教學	促進學習、引導教學
	辦理社群工作坊	協作發展	提供資源、組成研究團隊、同儕教導、協同教學	合作互動
	辦理英語教師教學研習，並邀請大專院校教師與中小學老師共同於現場分享心得	協作發展 專業支持	提供資源、組成研究團隊、同儕教導、協同教學	合作互動
	參與國內外競賽	協作發展	組成研究團隊	行動與評鑑
	建立網路平臺空間與多元的網路服務	遷移轉化	提供資源、示範教學	促進學習、引導教學
101年	辦理研習	協作發展	提供資源、組成研究團隊、同儕教導、協同教學	合作互動
	進行網路資源建置	遷移轉化	提供資源、示範教學	促進學習、引導教學、運用資源
	辦理工作坊~樂學工作坊	協作發展	提供資源、組成研究團隊、同儕教導、協同教學	合作互動

- 4 數學	辦理教材甄選、觀摩與建置網站提供教師使用、參考	遷移轉化 協作發展	示範教學、同儕教導	運用資源、 促進學習
	提供跨校教師專業方展，提升專業知能	專業支持	提供資源、示範教學	專業溝通、 引導教學
	到校服務與區域策略聯盟設立	專業支持	提供資源、共同計畫	專業溝通、 引導教學、 合作互動、 促進學習
	建置備課平臺	遷移轉化	提供資源、示範教學	運用資源、 促進學習、 引導教學
102年 - 1 社會	辦理跨校參訪活動，將自然地理、人文地理與環境議題等融入社會領域	協作發展	教學訪視、同儕教導	合作互動
	將國際教育融入教學示例中	協作發展	提供資源	運用資源
	參考性別平等領域的教育內容，以檢視相關性的方式融入課程教學	協作發展	提供資源	運用資源
	辦理素養評量工作坊	協作發展	提供資源、學科內容展示、示範教學	合作互動、 專業溝通
	進行領域試卷分析與研究，發展可行之具體策	協作發展	學科內容展示	行動與評鑑

	略			
	辦理「社會學習領域種子教師」培訓研習·精進活化教學與課程設計	協作發展 專業支持	提供資源、學科內容展示、示範教學	合作互動、 專業溝通
	推動臺北益教網·提供線上e化平臺	遷移轉化	提供資源、示範教學	運用資源、 促進學習、 引導教學
	到校服務與諮詢	專業支持	教學訪視	專業溝通、 引導教學
	辦理分享座談會·分享與觀摩典範學校的運作理念和團隊模式	協作發展	提供資源、學科內容展示、示範教學	專業溝通、 引導教學
	建立有效教學策略專業社群	協作發展	提供資源、組成研究團隊	合作互動
102年  - 2  英語	邀請英語教學專家辦理專題	專業支持	示範教學	引導教學、 促進學習、 研究創新
	成立教學研究社群·擴大工作坊·並跨縣市合作	協作發展	同儕教導、學科內容展示	合作互動、 運用資源
	透過多元評量理論與實務工作坊·將示例有效提供教師交流的機會	協作發展	提供資源、學科內容展示	運用資源、 促進學習
	建立線上資料庫·補充文法與詞彙說明·上傳	遷移轉化	提供資源、示範教學	運用資源、 促進學習、

	講義供教師使用、學生練習			引導教學
102年 - 3 國語文	使用多元評量與補救教學	協作發展	提供資源	運用資源
	成立到校諮詢系統、協作計畫及建立專業社群	專業支持	教學訪視、示範教學	專業溝通、合作互動、引導教學
	辦理種子教師培訓與相關教學策略研習	協作發展	學科內容展示	專業溝通
	建立網路社群，與國語文教育資源平臺	遷移轉化	提供資源、學科內容展示	運用資源、促進學習
	成立夥伴學校輔導協作計畫與教學群迴輔導計畫	遷移轉化 協作發展	共同計畫、組成研究團隊	合作互動、計畫管理
	透過實際進班教學付諸實施執行，進而進行評鑑反省與回饋修正。	專業支持	提供資源、示範教學	引導教學、行動與評鑑
	透過全國研討會的發表與新竹市教師增能研習。	協作發展	提供資源	運用資源
	全市生活課程老師參加工作坊以為共同備課。	協作發展	組成研究團隊	引導教學
	聆聽各校領域召集人帶來的課程現況與困難，	協作發展	共同計畫、同儕教導	專業溝通、合作互動、

102年 - 4 生活	並透過彼此共同聚會，提供實際教學的案例與經驗分享，達到交流及增能的目的。			促進學習
	辦理創新教案 增能比賽	協作發展	學科內容展示	研究創新 合作互動
	參與師資培用聯盟	協作發展	組成研究團隊	合作互動
	團員善用聯盟中心的專業成長機制，接受專家與教授陪伴，協助骨幹教師進行教學示例課程研發、教材教法指導。	專業支持	提供資源	引導教學、 運用資源
	各校給予回饋與修正調整機制，並舉辦研討發表會進行典範示例與論文發表。	協作發展	提供資源、示範教學	引導教學
	到校訪視	專業支持	教學訪視	專業溝通
	推動北二區策略聯盟	協作發展	組成研究團隊	合作互動
	建置知識與資源分享平臺	遷移轉化	組成研究團隊	合作互動
	教案示例研發和實作	協作發展	示範教學	引導教學
	創新課程教案、創新教學策略、多元評量教學教案比賽等實施多元與	協作發展	共同計畫	研究創新、 行動與評鑑

	量身訂做的輔導方式			
102年 - 5 藝術與人文	透過工作坊·研發多元 評量並提供評量規劃和 相關研習課程	協作發展	組成研究團隊	行動與評鑑
	成立教師學習社群	遷移轉化	組成研究團隊	合作互動
	增能研習·以帶狀、系 列性的方式進行研習課 程	協作發展	提供資源	引導教學
	到校訪視與教學問題交 流	專業支持	教學訪視	專業溝通
	以鄉鎮市聯盟的方式辦 理進修活動·並將內容 帶入各鄉鎮市·解決地 區發展差異	協作發展	提供資源、教學訪視、示 範教學	引導教學
103年 - 1 藝術與人文	發展有效教學策略·並 搭配多元評量、差異化 教學與補救教學等方 案·提升教師的多元評 量能力	協作發展	提供資源	運用資源、 行動與評鑑
	提供到校諮詢服務·協 助偏鄉學校	專業支持	教學訪視	引導教學
	辦理教材案例甄選與案 例分享·並獎勵優良案 例·將資源放置於網路 平臺上	協作發展 遷移轉化	示範教學、學科內容展示	運用資源、 引導學習

	建置教材及人才資料庫	遷移轉化	示範教學、學科內容展示	運用資源、 引導學習
	共同觀課、備課與議課	協作發展	示範教學、同儕教導、協 同教學	合作互動
	成立研究社群，以跨校 跨領域的方式形成研究 社群	協作發展	組成研究團隊	合作互動
	利用網路媒介 Facebook共享教學成 果，並以此提供教師即 時諮詢服務	遷移轉化	提供資源、學科內容展示	引導教學
103年 - 2 國語文	結合國際閱讀評量，提 升命題與閱卷知能	協作發展	提供資源	運用資源
	輔導團建置人才資料 庫，提供教師增能資訊	協作發展	提供資源	合作互動
	辦理案例甄選，將優秀 作品提供至平臺供教師 參考	協作發展 遷移轉化	示範教學	行動與評鑑
	籌組備課同盟，以「共 學、共好」之宗旨協助 教師掌握備課效能	協作發展	組成研究團隊	合作互動
	參與活化講堂，並跨界 辦理研習與認證	協作發展	同儕教導、協同教學	合作互動
	固定辦理PISA素養三科	協作發展	學科內容展示	引導教學

	國中小聯合發表會			
103年 - 3 數學	於團務會議上擬訂輔導工作計畫，藉此整合中央與地方教育政策	協作發展	共同計畫	運用資源
	邀請專家學者到團輔導，提供專業成長與強化知能	專業支持	示範教學	專業溝通
	協同團員專題分享與對話	協作發展	同儕教導、協同分享	合作互動
	公開授課與協助教師分享	協作發展	示範教學	引導教學
	規劃工作坊	協作發展	組成研究團隊	合作互動
	落實回饋機制	專業支持	提供資源	行動與評鑑
103年 - 4 自然與生活 科技	辦理科學閱讀、科學素養評量工作坊	協作發展	提供資源、組成研究團隊	合作互動、 引導教學
	每年固定舉辦領域召集人研習，進行教育政策宣導與教學精進活動	協作發展 專業支持	示範教學	專業溝通、 引導教學
	舉辦試題甄選與教學觀摩	協作發展	學科內容展示	行動與評鑑
	辦理QRcode戶外教學教材工作坊	遷移轉化	提供資源、學科內容展示	運用資源、 引導教學

透過回饋機制，將教材設計整理分送	專業支持	提供資源	促進學習
辦理素養評量研習，彙整優良命題	協作發展	提供資源	引導教學
建置Fun KH Science 資源網站，分享科學閱讀、自然科題庫	遷移轉化	提供資源	專業溝通、運用資源、引導教學
協助推動補救教學	協作發展	同儕教導、協同教學	引導教學
建立Dr. Go 自主學習網，提供教學影片以利補救教學進行	遷移轉化	提供資源	引導教學

資料來源：研究者自行整理

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 我國中小學教師課程與教學專業支持之概況

我國在提供國中小教師教學專業支持上，賦予最多權責與任務者應當為國民教育輔導團。係以中介角色將中央和地方的課程與教學政策，以協作方式輔導學校教師提升教學效能，再者，國內對於國中小相關的課程與教學專業支持計畫尚有 - 大學與學校夥伴協作、地方教育輔導、教學輔導教師，以及部分專案性質的推動，培訓種子教師或輔導諮詢委員等方式，聚焦某一項教育、學習領域或欲開發推廣的課程與教學項目。

輔導團教師到校輔導來自於學校的申請或教育局（處）指派，專業支持的內容為教學的需求，希冀從實務經驗中了解學科方面的專業知識。然而，部分輔導團教師或學校行政，並未將協助校內教師增能的形式告知，學校教師會擔心輔導團教師為到校訪視或視導的性質。

整體而言，輔導團教師到校協助之後，多數教師對於輔導團教師所提供的專業支持態度是予以肯定的。再者，能夠提供專業的知能，滿足學校教師增能的需求，甚至是擴充老師對於課堂表現的認知。最後，教師們希望透過輔導團知道教師教學具體問題所在、扮演讓老師完整了解政策與教材的舵手。除此之外，更希望藉由輔導團的支持，給予學校正向的能量，並且與校長合作，作為支持教師專業成長的助力。

#### (二) 縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持之策略

1、縣市輔導團踐行學習領導其介入學校的專業支持策略，通常會先行評估及策略選擇，其所運用的方式如：共同備課、議課、到校諮詢、教學活動分享、實作、講解教材及提供數位學習平臺等；參與學校教師感受到輔導團教師提供專業支持內容，如：輔導團教師親自觀課、議課，與教師互動討論教學實況，分享實際運用案例，提供教學設計檔案、解讀和分析教材，採取資源提供、學科內容展示、評量及命題的趨勢分析，所使用之策略，如：教學訪視、示範教學、同儕教導、協同教學、專業溝通、合作互動、促進學習、引導教學及運用資源等方式，尤其以示範教學、教學訪視、專業溝通、互動合作、引導教學與應用資源者當最多。

2、縣市輔導團績優團隊踐行學習領導其介入學校的專業支持策略，如：到校諮詢輔導、共同觀課、備課、提供資源與教材演示、辦理工作坊及應用數位平臺等。

整體而言，符合Moran (2007) 所提出之1、提供資源；2、學科內容展示；3、教學訪視；4、共同計畫；5、組成研究團隊；6、示範教學；7、同儕教導；8、協同教學等8項策略，對應李俊湖、張素貞、王立杰 (2015) 之研究，以「協作發展」策略占6成為多。且能聚焦張素貞、吳怡慧、張萩亭、林其昀、邱世平 (2016) 所提學習領導的「專業溝通」、「合作互動」、「促進學習」、「引導教學」、「運用資源」等8項專業面向。

### (三) 縣市輔導團教師踐行學習領導的專業支持策略之挑戰

1、挑戰之一：輔導團教師到學校的目的未明確，輔導團教師或學校行政，並未將協助校內教師增能的形式告知，學校教師會擔心輔導團教師為到校訪視的性質並非專業支持而是視導督察之角色與任務。

2、挑戰之二：輔導團教師實際執行時輔導或服務學校，缺乏特定的專業知能，導致無法順利推動作業。

3、挑戰之三：輔導團教師所採用的策略來看，在應用多元資源上面較為匱乏。

4、挑戰之四：輔導團教師對於使用「研究創新」和「行動與評鑑」與「成立研究團隊」為支持策略是相對缺乏的。

### (四) 縣市輔導團教師面對踐行學習領導的專業支持策略之因應

1、針對挑戰，第一則須從目的與需求著手雙方溝通，讓學校教師先提出需求以及提前知道輔導團教師來意；再者，輔導團教師應凸顯其專業的角色先於視導督察的任務。

2、輔導團教師的增能，除提升學習領導的專業知能外，對於專業實踐案例亦應多探究以因應現場需求，此外，如何強化自身「應用多元資源」、「研究創新」和「行動與評鑑」的素養是努力的方向。

3、輔導團教師彼此組成社群及研究團隊，充實研究的能量方能發揮輔導服務，提供專業支持的功能。

## 二、建議

針對結論提出3項建議，對於國教輔導團教師專業的定位及自身的增能應是當務之急，其次，行政的規劃與宣導輔導團教師的角色，再者，強化輔導團教師到校服務的策略，才能展現輔導團專業支持具體成效。至於國教輔導團教師對於教師專業支持的效度，則須進行更長期的追蹤與評估，方得以了解支持機制的適切性。

---

## 參考文獻

- 李俊湖、張素貞、王立杰 ( 2015 ) 。國內外地方層級教學輔導團隊專業支持策略  
相關研究之分析。專業支持國民教育輔導團的理念與實務。臺北市，1-  
18。
- 李文富 ( 2009 ) 。課程與教學輔導體系的建構—朝向夥伴協作的課程慎思平台與  
治理機制。研習資訊，26(3)，35-46。
- 林瑞昌 ( 2006 ) 。以專業社群概念內涵為核心的教師專業發展策略，熱情卓越新  
典範，67-76。
- 林煥祥、劉聖忠、林素微、李暉 ( 2008 ) 。臺灣參加 PISA 2006 成果報告。行  
政院國家科學委員會專題研究成果報告 ( 編碼：NSC 95-2522-S-026-002 ) 。  
高雄縣：高雄師範大學。
- 張德銳 ( 2001 ) 。發展性教學輔導系統：理論與實務。臺北市：五南。
- 張素貞、劉潔心、游斯雯 ( 2011 ) 。提升國小教師健康教育教學能力之研究：以  
種子教師推動模式為例。載於國家教育研究院 ( 主編 ) ，「建構臺灣課程與  
教學推動網絡 2010」論文集 ( 頁 257-310 ) 。新北市：國家教育研究院。
- 張素貞、吳俊憲 ( 2013 ) 。縣市輔導團教師的學習領導：領導踐行與能力發展。  
教育研究月刊，229，71-85。
- 張素貞、高鴻怡主編 ( 2015 ) 。十二年國民基本教育：專業支持 - 國民教育輔導  
團的理念與實務。臺北市：國立臺灣師範大學。( ISBN：978-986-04-3667-  
9 )
- 張素貞、吳怡慧、張菽亭、林其昀、邱世平 ( 2016 ) 。地方輔導團教師踐行學習  
領導專業知能探究。載於高鴻怡、張素貞主編：勇於挑戰--國民教育輔導  
團的困境與突破。臺北市：國立臺灣師範大學。( 1-50頁 ) 。臺北市：國  
立臺灣師範大學。
- 張瀨文 ( 2013 ) 。無效研習，如何促進有效教學？親子天下，52，6-10。
- 約翰·古拉德 ( 2008 ) 。一個稱為學校的地方：未來的展望。臺北市：麥格羅  
希爾。
- 陳木金 ( 2013 ) 。建構教師專業支持·回應教師評鑑制度，屏縣教育季刊，54，  
6-12。
- 陳木金、王素芸 ( 2011 ) 。推動中小學教師專業發展計畫。教育部中等教育司委  
託專案 ( 99 ) ，未出版。
- 教育部補助辦理精進教學要點。( 2007年12月 ) 。

教育部補助辦理精進教學要點(修訂版)(2008年11月)。

教育部補助辦理精進教學要點(修訂版)(2009年11月)。

教育部補助辦理精進教學要點(修訂版)(2010年11月)。

教育部補助辦理精進教學要點(修訂版)(2011年11月)。

教育部國民及學前教育署(2013)。103年度教育部國民及學前教育署補助辦理十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫工作手冊。臺北市：作者。

高鴻怡(2014)。縣市輔導團領導策略。104年度教育部國民及學前教育署補助辦理十二年國民中小學教學品質計畫工作手冊，49-80。

賴志峰(2009)。教師領導的理論及實踐之探析。教育研究與發展期刊，5，113-144。

黃柏蒼、陳佩玲(2015)。國民教育輔導團的專業支持策略探究與實踐。全方位精進教學增能與實踐，61-78。

黃騰、李文富(2010)。國家課程與教學推動網絡的困境與想像：以地方國教輔導團為例。教育研究集刊，56(4)，59-93。

饒見維(2014)。校長的情緒領導。臺北：五南。

劉潔心、晏涵文(2005)。臺灣健康促進學校整體行動方案芻議——專業支持輔導機制之建構。臺灣教育，634，2-13。

劉潔心、晏涵文、高翠霞、張素貞、李明憲、王懋雯(2008)。提升國民小學教師健康教育教學專業能力。教育部委託之專題研究成果報告(編號：F0033518)。臺北市：教育部。

Ben Johnson(2013).The Power of Educational Coaching. *Edutopia*.Cite from:  
<http://www.edutopia.org/blog/power-educational-coaching-ben-johnson>

Blamey, K. L., Meyer, C. K., & Walpole, S. (2008). Middle and high school literacy coaches: Anational survey. *Journal of Adolescent and Adult Literacy*, 52(4),310-323.

Classroom Coaches(2016).*Why Use Coaching in the Classroom?* Cited From: <http://www.classroomcoaches.com/coaching/why-use-coaching-in-the-classroom/>

European Commission(2013).*Supporting teacher competence development: for*

*better learning outcomes*. Cited from: [http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/teachercomp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/teachercomp_en.pdf)

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership, 30*(2), 95-110.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125-142.

Knight, J. (2007). *Instructional coaching: A partnership approach to improving instruction*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lee, J.C., & Feng, S. (2007) Mentoring support and the professional development of beginning teachers: a Chinese perspective, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 15*(3), 243-262.

Moran, M. C. (2007). *Differentiated literacy coaching: Scaffolding for student and teacher success*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.

Morrow, L. M. (2003). Making professional development a priority. *Reading Today, 21*(1), 6-7.

Rhodes, C., Stokes, M., & Hampton, G. (2004) *A practical guide to mentoring, coaching, and peer-networking: Teacher professional development in schools and colleges*. London: Routledge.

Steiner, L., & Kowal, J. (2007). *Principal as instructional leader: Designing a coaching program that fits*. Washington, DC: Center for Comprehensive School Reform and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 499255)

Walpole, S., & McKenna, M.C. (2013). *The literacy coach's handbook: A guide to research-based practice* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

本研究感謝科技部專題研究 ( MOST103-2410-H-003-047- ) 的支持。

---

\* 張素貞 · 國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處專任副教授

