

臺北市教學輔導教師制度 95 學年度研究報告(4)

教學導師試辦國小校內推動者
推廣策略中的成功之道—個人智能的觀點
推心置腹! 推新智富!



委託單位：臺北市政府教育局

執行單位：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所

研究主持人：張芬芬

研究人員：王令宜

行政指導：何雅娟、官月蘭、呂慧玲

研究助理：鄒美寶、蔡駿奕

中華民國九十六年十月

教學導師試辦國小校內推動者 推廣策略中的成功之道—個人智能的觀點

摘 要

本文旨在探討教學導師試辦國小，其校內「變革推動者(change agent)的成功之道。本研究試由「多元智能理論」(the Theory of Multiple Intelligences)出發，探究這些校內推動者究竟使用了哪些「個人智能」(personal intelligence)，而使試辦獲致不錯的口碑。研究中將「教學輔導教師制度」看作是一種教育創新(innovation)，校內推動者在推動教學導師制度時，就是在進行一項「創新擴散(innovation diffusion)」的工作，本研究假定成功的推廣者會採用一些推廣策略；而這些推廣策略中隱藏著人際智能與內省智能，這兩種智能合稱為「個人智能」，屬於多元智能中的核心智能。研究中選擇了五所口碑良好的學校，深入訪談其校內推動者，了解他們所用的創新推廣策略，並分析其中隱含的個人智能。

本研究結論有以下三部分：

1.五位成功的主任在校內推動教學導師制度時，採取的**推廣策略**有四：(1)倡導與監督；(2)支援與資助；(3)訓練與諮詢；(4)宣傳與溝通。

2.成功的創新推動者將**人際智能**具體表現在以下項目上：(1) 慎重選人：正式會議、私下討論、友誼情商；(2) 讓夥伴老師放心:期初教學導師先做示範、期末分兩批檢討問題；(3) 善於組織人力：召集人暖化團隊、通力合作、具體分工、會前會凝聚共識；(4) 靈活轉換角色：丟掉主任角色、同理老師感受；(5) 傾聽夥伴需求：量身設計活動、接納各種聲音；(6) 面對問題：相互打氣、直接溝通；(7)全人關懷：文化傳承，照顧生活，情同姊妹。

3.成功的創新推動者將**內省智能**具體表現在以下項目上：(1) 常思「我能為他做什麼」：遭遇困難、反求諸己、化解抗拒；(2) 要求他人之前先要求自己：我先自願讓人入班觀察；(3) 精心設計好用的表：將心比心、怎樣落實、不斷反思；(4) 等待他真正願意：不急躁不強迫，多項鼓勵少項建議；(5) 紓解情緒：非個人可解決的問題，暫時放下。

本研究由多元智慧理論出發，由五位成功試辦教學導師的主任訪談中，探究他們所採的推廣策略，並剖析他們怎樣運用的人際智能與內省智能，發現這些創新的推廣者果然是「推心置腹」、「推新智富」之人。

關鍵詞：教學導師、多元智能、教育創新、創新擴散、變革推動者

Key Words: mentor teacher, Multiple Intelligences, education innovation,
innovation diffusion, change agent

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 問題背景與研究角度.....	1
第二節 研究問題.....	1
第三節 相關理論與名詞.....	1
第二章 研究方法.....	7
第一節 研究對象.....	7
第二節 概念架構.....	8
第三節 資料的蒐集與分析.....	9
第四節 研究實施.....	10
第三章 分析與討論.....	13
第一節 初分析—變革推動者之推廣策略.....	13
第二節 再分析—推廣策略之個人智能.....	40
第四章 結論.....	49
參考文獻.....	50
附錄.....	52
附錄一：訪談大綱.....	52
附錄二：訪談邀請函.....	54
附錄三：訪談說明書.....	55

表 次

表 1 受訪者命名代號明細表	8
表 2 工作項目與進度表	10
表 3 初步資料清點表	11
表 4 初分析與再分析之項目一覽表	12

圖 次

圖 1-1 八項推廣策略之關係示意圖.....	5
圖 2-1 概念架構圖.....	9

第一章 緒論

第一節 問題背景與研究角度

民國 91 年教學導師制度開始在台北市試辦，至本(96)學年台北市已有 67 所中小實施此制度。這些學校依據「臺北市立國民中小學教學輔導教師設置方案」(台北市教育局，民 95) 辦理，每校均有一名主要推動者，可能是校長或主任，而各校辦理成效不一。試辦多年後，已有若干國小獲致良好口碑，無論由邏輯推理或日常觀察，均可合理猜測：這些學校的校內推動者應該具有相當的影響力量。

本研究旨在探討教學導師試辦國小，其校內「變革推動者(change agent)的成功之道。本研究試由「多元智能理論」(the Theory of Multiple Intelligences)出發，探究這些校內推動者究竟使用了哪些「個人智能」(personal intelligence)，而使試辦獲致不錯的口碑。

較為特殊的是，本研究視「教學輔導教師制度」為一種教育創新(innovation)，校內推動者在推動教學導師制度時，就是在進行一項「創新擴散(innovation diffusion)」的工作，本研究假定成功的推廣者會採用一些推廣策略；而這些推廣策略中隱藏著人際智能與內省智能，這兩種智能合稱為「個人智能」，屬於多元智能中的核心智能(陳佩正譯，2002)。本研究將選擇五所口碑良好的學校，深入訪談其校內推動者，了解他們所用的創新推廣策略，並分析其中隱含的個人智能，以做為日後有效推動教學輔導教師制度之參考。

第二節 研究問題

本研究擬對辦理教學導師之國小，深究其推廣歷程，具體來看，本研究探討之問題有兩項：

1. 成功的校內推動者採用了哪些推廣策略，好讓教學導師制度在校內順利推廣？
2. 成功的校內推動者在推廣時展現了哪些個人智能(含內省智能、人際智能)？

第三節 相關理論與名詞

(一)創新擴散

「**創新擴散**」(innovation diffusion)是指一項「創新」透過特定的一些傳播管道，逐漸受到一特定族群成員所瞭解與採用的過程。其中「創新」(innovation)指的是：對

某人或某一特定族群而言，是一種新的想法、做法、或是一種新開發的物件。由於「推廣」是一個「過程」，其中包含了「創新」、「特定族群的成員」、「特定的傳播管道」以及「時間」等四項要素，如何有效地了解、控制與運用這些要素，以增進創新推廣的成效，即為創新推廣理論研究者所要致力達成的目標(Rogers, 1995)。

Vuarin and Rodriguez (1994)指出：「**創新**」(innovation)是在某個機構、或領域中，從未出現過的事物，嚴格說來，innovation並不是發明(invention)。本研究中，教學導師制度是一種innovation(創新方案)，其中含有變革與創新的想法與做法，因為對該組織而言，革新會挑戰/影響原有文化/權力結構/既得利益，所以會造成或明或暗的抗拒心態或行為；負責推廣的主任，必須運用適當的策略處理這些心態或行為，並適切運用支持的力量，從而達到將「教學導師」這項創新在校內順利擴散。

Merton (1973)指出「**擴散**」(diffuse)是一種社會化的過程。是指某個特定的構想(例如教學導師制度)，在某個社會系統(例如一所學校)之內，透過溝通的管道，經過一段時間後，被此社會系統的个人、團體接受。再者，擴散是某種形態的溝通，主要傳達的是創新的思想或構想；而溝通是指成員之間互相創造、共享資訊，以達到彼此的瞭解(Katz, Levin and Hamilton, 1963)。本研究中，推動教學導師制度是一種將變革創新的想法與做法，予以擴散的過程，所謂的「接受」，不只是表面的接受，而是更進一步的確信其價值；同時，本研究中所指的「擴散」不止是傳達想法，還包括傳達做法。

(二)變革推動者

「**變革推動者**(change agent)」亦可稱為「改革推動者」、「變革/變遷推動者」、「變革/變遷觸媒」。所謂「變革推動者」(吳祥麟, 2004)是指「在組織裡促成變革或肩負變革管理之責的人」。在一個社會系統中某項創新方案的推動者，他/她藉著各種溝通管道，向組織成員擴散有關該變革創新的訊息，使成員經由了解、被說服、決定採用、實際採行等階段，最後確信該創新的價值。他/她接受過該創新相關的專業培訓，在該組織裡具有較高的地位，就專業性與地位而言，推動者與成員之間具有某種程度的異質性。由此定義可知，有時我們可以將「變革」等同於前述的「創新」，因為「變革」就是「創新」所引發的改變或革新。

變革推動者出現的**時機**，通常是在一個組織中一項創新方案要推動/正推動之時；其任務為藉著各種溝通管道，向組織成員擴散有關該變革創新的訊息；變革推動者的最高目標乃使成員經由(1)了解、(2)被說服、(3)決定採用、(4)實際採行等階段，最後(5)確信該變革創新的價值。而這也就是推動者要將創新方案順利擴散時，採納者所經過的五個認知階段。

陳明溥(1996)指出在創新推廣的過程中，除了「意見領袖」扮演極重要的角色外，「變革推動者(change agent)」也在創新事物推廣與決策的過程中，具有相當大的**影響力**。因為「變革推動者」就是依據變革策動單位(change agency)所預期之方向，影響他人之『創新事物—決策』過程之專業人士。如果能深入了解「變革推動者」與採納者之間的關係，就能設法提高變革推廣的效率，進而縮短採納過程。因此推動者與採納者之間的人際關係，是推廣成敗的

羅文坤(1991)歸納出成功的「變革推動者」必須具備下列**條件**：1.有效掌握採納者的需求，並據以擬訂推廣計畫；2.對採納者具有移情能力；3.與採納者保持類似與親近；4.透過意見領袖進行推廣；5.被採納者知覺為「可信賴」與「權威」的；6.協助採納者評估創新事物。

本研究中將「變革推動者」簡稱為「**推動者**」，教學導師制度就是這樣一種創新方案，推動者即指教學導師試辦國小裡，實際負責推動、執行、與管理該制度的人。通常並不是校長，而是該校的教務主任或輔導主任。本研究將請教通曉內情的人士，以確定該校中誰是教學導師制度真正的推動者，進而徵詢該推動者是否願意接受本研究的訪談。

吳祥麟(2004)舉出在創新擴散的七階段中，推動者的**角色及功能**如下：

- 1.幫助潛在使用者瞭解他們面臨的問題。
- 2.發展出和潛在使用者之間緊密、良好的互動關係。
- 3.站在潛在使用者的角度，幫他們瞭解問題、診斷問題。
- 4.激發潛在使用者的動機，讓他們對創新產濃厚的興趣。
- 5.給潛在使用者一些建議，讓他們在行為上產生改變，接受創新。
- 6.不斷地提供新的資訊，讓使用者能夠持續穩定地採用。
- 7.最後讓使用者能夠變成推動者，能夠主動地去追求新資訊。

承上所述，吳祥麟(2004) 歸納 12 項推動者的成功因素如下：

- 1.與潛在使用者溝通的努力程度
- 2.採用潛在使用者導向(Client Orientation)的程度
- 3.創新內容符合潛在使用者需求的程度
- 4.同理心的程度
- 5.與潛在使用者中較高社會地位者接觸的程度
- 6.與潛在使用者中較高參與社會活動者之接觸程度
- 7.與潛在使用者中正式教育程度較高者之接觸程度
- 8.與潛在使用者中較具世界觀者之接觸程度
- 9.與潛在使用者的同質性程度
- 10.與潛在使用者對他的信任程度
- 11.與意見領袖互動的程度
- 12.與潛在使用者評估創新的能力

(三)推廣策略

有關創新傳播中的**推廣策略**，Hall & Hord (2001)歸納多年實徵研究的結果，提出以下八項推廣策略(如圖 1 所示)，有助於創新事物的採納或新制度的推行：

- 1.**共享願景**：建立未來的圖像，讓相關人員瞭解；並透過各種管道，將願景傳遞給全部成員。
- 2.**提供資源**：包括提供時間與空間、制定相關的政策與規定、調整職務、安排聚會、取得教材與設備、爭取經費等。
- 3.**教育訓練**：包括提供有關新制度的資訊、教導必備的技能、發展正面的態度、進行實作的訓練、示範創新的使用、以及澄清錯誤的觀念等。
- 4.**諮詢與增強**：包括回應個別提問與疑難、鼓勵試用創新、幫助個人或團體解決問題、提供後續與技術的協助、增強目前的作為、以及公開或私下的慶祝成功等。
- 5.**支持性組織**：包括改造實體環境，以利合作分享；勇於面對衝突，以解決紛爭、建立共識。

6. **監督進度**：包括蒐集實施者的需求、知識、技能等資料，或是在推廣活動結束前蒐集回饋意見，以及與實施者非正式地討論創新使用的進度等。
7. **外部溝通**：對外說明創新及其目的、定期發行通訊刊物，讓校外人事與機構瞭解推廣的進度與困境等。
8. **散佈資訊**：即分享資訊，讓他人認識創新的價值和正面的影響，以便說服他人採用。

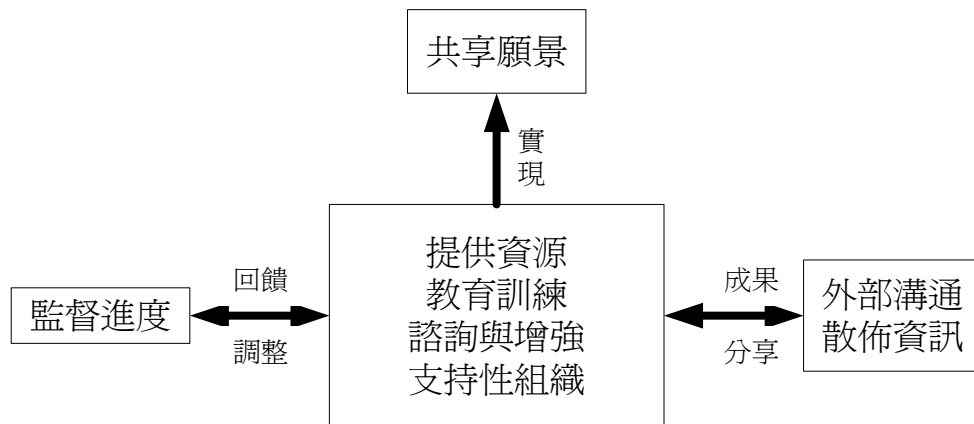


圖 1-1 八項推廣策略之關係示意圖

資料來源：改編自 Hall & Hord (2001)。

(四)多元智能

多元智能理論(The theory of multiple intelligences, 簡稱 MI)由哈佛大學教授 Gardner(1993)提出，認為人的智能可區分為八種，每個人都具有這八種智能，只是高低強弱不同。這八種智能包括：語文、邏輯—數學、音樂、肢體—動覺、空間、自然觀察、人際、內省等智能。

(五)個人智能

依據 Gardner(1993)的多元智能理論，在八項多元智能中，以「人際智能」與「內省智能」兩項在創新推廣歷程中尤顯重要，且被 Gardner 合稱為「**個人智能**」。所謂「**人際智能**」(interpersonal intelligence)係指一個人能夠了解別人的企圖、動機和慾望，指瞭解其他人和彼此間關係的能力，同時能依此和別人有效共事的能力；而「**內省智能**」

(intrapersonal intelligence)牽涉一個人清楚了解自己、有效地處理自己的慾望、恐懼和能力，並且有意義地運用這些訊息去調適自己生活的能力，亦指能夠了解自我和別人以評估自己情緒生活的能力。

第二章 研究方法

第一節 研究對象

(一)個案學校

本研究選擇研究對象時，採取「知名個案選取法」(reputational case selection)(張芬芬譯，2006)，先請教對教學導師試辦學校實況嫻熟之專家學者，請其推薦試辦最為成功的國小數所及該校推動者，初步獲推薦之學校共計 8 所，後經徵求意願後，確定其中 5 校為本研究的個案學校。

(二)受訪者

依據推薦學校名單，以該校 94 學年度擔任教務主任職務者為受訪者。這五位教務主任均願意受訪，且可配合研究計畫時程接受訪談，此五位即為本研究之訪談對象。

值得說明的是，由官方層面或對外代表來看，每校的創新推動者應該是校長，但就實際規劃與執行層面看，絕大多數校內實際推動者都是主任，尤其是教務主任；且由文獻探討可知，所謂的「創新推動者」與「變革推動者」，著重的都是實際規劃與執行者。準此，經本研究成員討論後，確定五校均以「教務主任」為推動者，亦即成為本研究的受訪對象。

(三)匿名原則

本研究採匿名原則，故研究報告中將個案學校名稱予以隱匿，受訪者亦以代號稱之(代號命名原則於下段詳述)。本研究報告呈現摘出之引文儘量在不影響原意情況下進行修改，例如：受訪者提及個案學校名稱時，本報告則改以「我們學校」取代；提及校長姓名時，則改以「我們校長」或「校長」取代；提及教師姓名時，則視語意改以「某位教師」或「某些教師」或「許多教師」取代，若某特定老師被提及數次，則分別以英文字母稱之。

(四)為受訪者取名字

為使閱讀者能對受訪者特質產生清晰印象，以利解讀情境脈絡中的事件，故為受

訪者命名時，依序考量個人特質、性別、諧音、筆劃少、文雅等原則，於本研究個案會議中採「腦力激盪」方式討論代號命名。

首先，依據受訪者之訪談內容與互動時之現場觀察，本研究將五位受訪者之個人智能傾向分為：「人際智能強」、「內省智能強」兩類。討論中發現由整體表現來看，「受訪者 1」與「受訪者 2」屬於「內省智能強」，且兩人特質有明顯之對比差異，遂產生「水與火」之意象；其次，由於受訪者人數恰為五位，遂自然聯想到五行之「金木水火土」，繼而檢驗其餘三位受訪者之特質，發現「受訪者 3」之諸多表現亮麗搶眼，特質屬「金」，再比較其餘兩位男性受訪者之特質，發現一為樸質一為親和，正分別符合「木與土」之特質，於此便確定五名受訪者特質所採用的五種表徵。

然後，開始挑選名字中的用字，先決定名字的部首，依五位受訪者之特質表徵與性別來考量，查閱國語辭典，尋找並羅列出適用之第一字碼，再依第一字碼的諧音與性別考量，尋找並羅列出適用之第二字碼；最後經研究團隊討論後確定各受訪者之化名(如表 1)。

內省智能強的有兩位，化名為涓娟主任、忻欣主任，人際智能強的有三位，鈴玲主任、鈴玲主任、鈴玲主任。

表 1 受訪者命名代號明細表

傾向	受訪者	性別	描述	特質	第一字(特徵)	第二字(性別/諧音)	結論
內省 智能	一	女	溫柔	水	涓、沛、清	娟、珮、卿	涓娟主任
	二	女	熾熱	火	煊、忻、煒	萱、欣、薇	忻欣主任
人際 智能	三	女	閃亮	金	鈴、鈞、銘	玲、君、敏	鈴玲主任
	四	男	樸質	木	楷、松、楊	凱、嵩、陽	楷凱主任
	五	男	親和	土	城、坤、堂	誠、崑、唐	城誠主任

第二節 概念架構

依據研究主題，研究者進行相關理論文獻之探討與回顧後，擬定初期研究架構(如圖 2)，主要以八項創新推廣策略為訪談大綱，而以二項個人智能作為分析主軸。請五

名主任陳述自己在校內實際之人際表現情形(包含一般情形及特殊困難問題狀況)，即說明他/她與教學輔導教師、夥伴教師、主要助手、校內長官、其他老師等人之互動，，具體描述情節之 what、how、when、where、why 等元素，以利於研究報告之深描與分析。

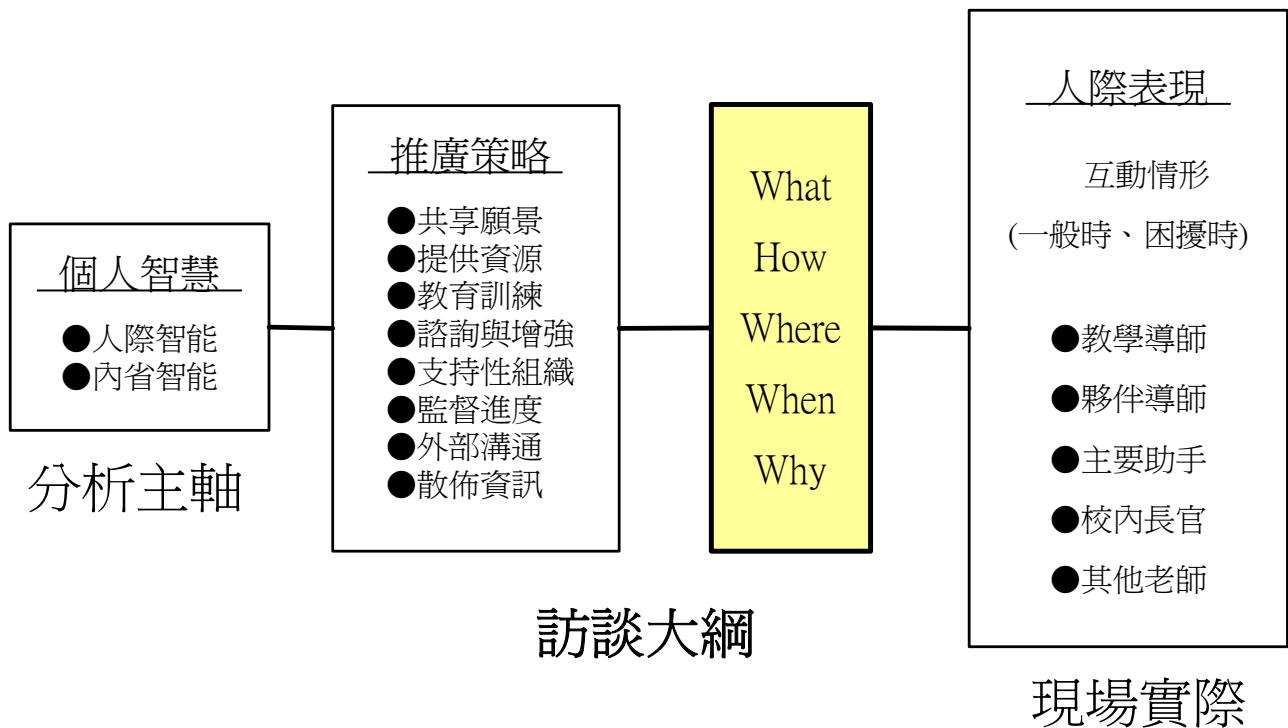


圖 2-1 概念架構圖

第三節 資料的蒐集與分析

本研究以訪談法為主，文件分析法為輔。針對前述五所國民小學，以該校 94 學年度之教務主任為主要校內推動者，進行一對一半結構式訪談；並以該校歷年繳交之「教學輔導教師制度實施成果報告」為文件分析之主體。

本研究進行初步資料分析所採用之工具概述如下(張芬芬譯，2006)：

1. **接觸摘要單**：將研究者與研究對象接觸後之第一印象予以摘要下來，主要依據

本研究計畫中所列的研究問題來紀錄，以便提供進一步的省思，並進行下一輪的資料蒐集。

2. **主旨編碼**：把精簡的文段彙集在少數的幾個群組、主題或構念下，類似統計分析中的叢集分析法或因素分析法。
3. **資料清點單**：針對研究問題逐一清點資料，藉此了解缺漏處，順便整理暫時摘要；此時可強迫研究者消化資料，形成較清晰的暫時想法，日後可進一步予以檢核；同時評估資料的正確性，也為下次資料蒐集作準備。

第四節 研究實施

(一) 工作項目與進度

本研究為整合型研究計畫中之一項子計畫。配合整體計畫期程，本研究規劃相關工作項目及時間進度如表 2。

表 2 工作項目與進度表

工作項目與進度		2006 年									2007 年	
		4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月
1	擬訂研究計畫	√	√									
2	文獻蒐集與閱讀	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	確立研究架構與訪談大綱			√	√							
4	研擬訪談計畫、聯繫訪談對象				√	√						
5	進行第一次訪談					√						
6	整理訪談資料						√					
7	訪談資料初步分析					√	√	√				
8	撰寫期中研究報告									√		
9	提交期中研究報告									√		
10	進行第二次訪談										√	
11	訪談資料補充與再分析										√	
12	撰寫期末報告											√
13	提交期末報告											√

(二)資料清點

本研究完成五位研究對象之第一次訪談後，將訪談內容之影音紀錄轉譯為文字逐字稿，並依研究架構進行編碼。逐字稿編碼經過初編與複核後，清點各譯碼之數量如表 3。資料清點之相關數據僅供研究者了解資料之飽和度與資訊分布，並不作為量化統計分析之用。

表 3 初步資料清點表

	段落	領導	監督	支援	資助	訓練	諮詢	宣導	溝通	內省	人際
鈴玲主任	133	40	14	36	17	38	27	17	39	13	61
楷凱主任	86	34	21	31	20	21	12	22	30	20	34
涓娟主任	114	43	20	33	11	25	22	24	49	48	29
忻欣主任	84	14	8	27	6	6	8	4	11	42	32
城誠主任	115	16	18	20	8	17	9	15	21	24	44
合計	532	147	81	147	62	107	78	82	150	147	200

(三)資料分析工具與項目

本研究採用 ATLAS.ti 5.2 質性研究資料分析軟體，完成逐字稿編碼、譯碼邏輯組合搜尋、以及建立概念網絡圖等工作。

經編碼與概念分析，研究者發現可將來自文獻的 8 項推廣策略，歸納整合為 4 項「初分析項目」，以回答本研究的第一項研究問題；然後為了回答第二項研究問題，繼續在訪談資料中找到兩類個人智慧，包括「人際智能」與「內省智能」，整理編碼所得，屬於「人際智能」的項目有七項；屬於「內省智能」的項目有五項 (如表 4)。

表 4 初分析與再分析之項目一覽表

	推廣策略項目 (來自理論)	初分析項目 (編碼後整合)	再分析項目
1	A.共享願景 F.監督進度	倡導與監督	<p>一、人際智能：</p> <p>(1) 慎重選人；(2) 讓夥伴老師放心；(3) 善於組織人力；(4) 靈活轉換角色；(5) 傾聽夥伴需求；(6) 面對問題；(7)全人關懷。</p> <p>二、內省智能：</p> <p>(1) 常思「我能為他做什麼」；(2) 要求他人之前先要求自己；(3) 貼心設計好用的表 (4) 等待他真正願意；(5) 接納並紓解自己的情緒。</p>
2	B.提供資源 E.支持性組織	支援與資助	
3	C.教育訓練 D.諮詢增強	訓練與諮詢	
4	G.外部溝通 H.傳播資訊	宣傳與溝通	

第三章 分析與討論

第一節 初分析—變革推動者之推廣策略

Hall & Hord (2001)歸納多年實徵研究的結果，將創新傳播中的**推廣策略**歸納為八項：共享願景、提供資源、教育訓練、諮詢與增強、支持性的組織、監督進度、外部溝通、傳播資訊。

1. **共享願景**：建立未來的圖像，讓相關人員瞭解；並透過各種管道，將願景傳遞給全部成員。
2. **提供資源**：包括提供時間與空間、制定相關的政策與規定、調整職務、安排聚會、取得教材與設備、爭取經費等。
3. **教育訓練**：包括提供有關新制度的資訊、教導必備的技能、發展正面的態度、進行實作的訓練、示範創新的使用、以及澄清錯誤的觀念等。
4. **諮詢與增強**：包括回應個別提問與疑難、鼓勵試用創新、幫助個人或團體解決問題、提供後續與技術的協助、增強目前的作為、以及公開或私下的慶祝成功等。
5. **支持性組織**：包括改造實體環境，以利合作分享；勇於面對衝突，以解決紛爭、建立共識。
6. **監督進度**：包括蒐集實施者的需求、知識、技能等資料，或是在推廣活動結束前蒐集回饋意見，以及與實施者非正式地討論創新使用的進度等。
7. **外部溝通**：對外說明創新及其目的、定期發行通訊刊物，讓校外人事與機構瞭解推廣的進度與困境等。
8. **散佈資訊**：即分享資訊，讓他人認識創新的價值和正面的影響，以便說服他人採用。

本研究經過資料分析，發現五位主任在推動過程中，採取的推廣策略有四項，包括：倡導與監督、支援與資助、訓練與諮詢、宣傳與溝通。

(一)倡導與監督

「我那時候有分組，比如說這一組就比較倚重他，幫忙一些規劃或一些記錄、資料的彙整，所以這樣處理起來還算順，只是說其他組還沒很發揮他的功能，還是要靠行政來帶，以帶這個跟其他處所的分工，最重要就是你要知道他的長處在哪裡，比如說有的人會撰寫、資料彙整，有的人會撰寫像這樣一個成果啦，可是有些人比較拙於這方面，那你就不要分派他這個工作，他會很困擾。(訪談者：專長不同。)」(城，段 77)

「所以校長以這個部分來講，第一個他很肯定、支持，怎麼支持呢？就是當我們開會的時候，盡量的出席，比如說我們是兩週一次，他會來勉勵或鼓勵一下，或者是說怎麼做，會給我們一個方向，這是第一個；第二個就是說，他對於教學也很有經驗啦，他那時候的校長是體育課輔導團的團員，所以他那時候自己先做觀摩給大家看，就說其實也沒什麼，給大家看，就是說以後大家可能會面臨這樣的挑戰；第三個就是說，他也去受訓，所以他這方面的理念跟大家融入在一起，就更好一點。」(城，段 91)

「我知道有些學校年輕的老師一進來，他就跟他講，那個主任、校長跟你講什麼你都不要答應，那就對了，因為他們這樣做了就會有壓力阿。所以說輔導老師為什麼重要，如果這個輔導老師的想法觀念是正向的、理念是對的，那會影響他、帶動他也是對的，所以這個師傅老師是很重要的，如果說老師有偏差，那他就會跟著偏差，熱忱就馬上降下來，所以你就不要安排他好。」(城，段 105)

「因為我們學校有個四年條款，就是你在科任四年，只要有人要來搶這個位置，就是希望要到科任這個領域的時候，已經四年的要先離開，所以他在這種情況之下，他就要離開，其實他也帶了三年級，應該是比較能夠勝任的年級，他一轉任的時候，那年我就是教務主任第一年，我就幫他配了一個老師給他，因為我知道一定會出問題的，我就配了一個老師給他，他就完全拒絕。他告訴那老師說：「我的年資都比你還要多，我哪需要你來教我？而且三年級的課程那麼簡單，我哪需要需要人家輔導？」他一直是拒絕的。」(焯，段 28)

「上山之後，過程其實更辛苦，可是我們這個團隊很可愛的就是，我們學校有個特質，就是大家其實就是在自己的工作盡力默默耕耘，我們從來不要求要有什麼亮麗的成果，所以團隊的時候，我們也就是想到要交教學檔案，可是我們大家合作起來，我們不必要說一定去爭取第一名、什麼輝煌的成果，我們就是把這件事情做了。」(涓，段 19)

「然後還有另外一個我覺得蠻重要的就是，要很非常地虛心誠懇地去接納人家的想法，有一個開放的心，去聆聽大家的想法。然後從聆聽當中去抓到行政該怎麼做、角色該如何掌握，我覺得這很重要。其實雖然我是教務，我也是教學導師，我要常常去拿捏自己，我教務的角色，怎樣去發揮教學導師的功能，有的時候我是從行政的角度去做一些事情，它可能包含承上、包含讓你 team 的更了解；有時候我要丟掉教務主任的角色，要從教學導師的角色去看我們制度、我們的教學導師和夥伴老師，所以，就是角色定位要非常的彈性柔軟，我覺得這個部分非常重要。」(涓，段 32)

「這個團體很可愛，大家絕對主動都想到了，所以今年我們換了新的召集人，可是 A 老師願意當副召集人，不會讓它斷掉的；主任換人，但我們所有的主任都是教學導師，校長也都關心，所以它的經驗是會持續的。然後我們還是把我們的甄選方式...，最清楚的應該是我，可是老師們不清楚，怕會有些爭議；但是我也必須要看到大家的問題，我要負責去跟新加入的老師說明一下，要安靜，先聽大家的決定，有想法拋出來，但是你的想法不代表所有人都要如此想。(訪談者：或許可以說這是他第一個要學習成長的功課?)對，對。」(涓，段 86)

「就我行政的立場來講，我知道這個辦法是採自願的方式，不可以強迫。其實我也跟這位老師談了很久。早年在九十三學年度申請試辦的時候，那時前任主任已經有把他納入，但是那時我們的教學夥伴老師也找好了，教學夥伴老師本來不願意去帶他，只是他不要。不要的話，我想不要強迫嘛，就一年過去了，一年過去之後狀況就出來了，學生的反應、家長的投訴，或者他去帶的級任也是一樣狀況百出。後來我們又把他先調到體育，也是一樣，也有像班級管理情形不當、教學內容不夠豐富、甚至有一個所謂的去處罰學生，這些狀況等等。(訪談者：傷腦筋)對。」(楷，段 31)

「這部份其實，在我當教務主任這兩年的時間，我也一直在提醒他，比如他在當級任的時候帶不下去了，他來跟我說，主任，能不能幫他個忙，把他調到體育老師。我跟他說我當然也了解你的困境，我也會盡力地來處理，因為我想他能不能去，因為我們有一個職務延聘的審核小組，這部份都要通過審核小組，所以這部份我當然會去做努力；但是我也是很期盼他，我們學校有這麼一個教學輔導老師試辦制度，這個試辦這麼好的方案，為什麼你不來加入？當然他也很明白的講，他說第一個：年紀，大概也五十來歲了，但是他是所謂師資班去轉過來的，所以他年資不夠退休。」(楷，段 32)

「其實到後來我坦白說，我年年給他考核給他考乙等，我想這個考乙等的話，他也沒什麼意見。我考乙等是有依據，包含我們處理他一些行爲、家長反應的那些行爲，都是有據可行的。到今年雖然我要離開了，我還是試圖跟他講說，我還是期望他能夠加入，因為基本上我離開之前，我們會有一個續聘，基本上來講，我是想說我去主導說不續聘，但是我想這不是我一個教務主任能去做主導的。所以我們這樣的想法，提出很多事例，不續聘，我說要續聘可以，那他就是要加入教學輔導老師。」(楷，段 33)

「我說理由很簡單，第一個：家長會這麼反應，你們學校有這樣一個老師，你有什麼樣的輔導措施，你要提出來給我看。那這樣有很許事情有問題，第一個如果我們按照所謂的不適任老師，因為他又沒有達到不適任老師的一個標準，他只是教學不力，又沒有達到不適任老師的標準。說實在，要啓動不適任教師，你要去觀察、去輔導，要做最後的一個評鑑。觀察輔導是不是都跟我們教學輔導老師非常相像的，那你就要有這個資源去協助他嘛。我說你來加入之後，當家長來質疑學校行政有沒有做這項措施的時候，我們一定跟他講說，你來加入教學輔導老師，我們已經用最好的、最好的一個教學輔導老師來支援他、協助他、來輔助他，我說如果你加入這個團隊，我相信你也會去做一些成長，萬一你成長的不如外界所預期的，最起碼人家還說他已經有在成長，有教學輔導制度在成長了。我說對你自己本身來講、對學校整個運作來講，都非常好，而且教學輔導老師這個團隊也願意接納你，你爲什麼不要呢？這也是我自己非常納悶的，我說我要是你，我早就加入了。」(楷，段 34)

「另外的話，我們會訂主題，我們會預先訂，可能我們這邊行政的部份會預先訂，如我們這次來談談級任老師如何跟家長做互動這樣的主題。有些主題可能是在他們分享當中，他們沒辦法解決，比如在我印象當中，有個老師他提出來說班級有個小朋友功課都不寫，怎麼去跟家長溝通、怎麼跟他講，這是夥伴老師提出來的問題，教學輔導老師也有一些方案在執行，但感覺上成效不是那麼好，這時候他們就提出來，但因為每次定期會議的時間有限，這樣原先預定的主題大概就不會呈現，因為這是他們所迫切需要的主题，他提出來之後，我們大概就開始一起來討論，其他組也提供一些意見。」(楷，段 41)

「我講的三大主要的活動，那其它時間，我們不要去約束教學輔導老師和夥伴老師一個月一定要進行幾次的會面，或是你一定要教幾次的教學給人家看，沒有這樣硬性的規定，我是想如果做這樣硬性規定的話，反而失去彈性，因為學校有時候要做一些活動的進行，不是只有教學輔導老師，比如說輔導老師他很忙，搞不好他這個月互動的機會比較少，如果硬性規定要兩次三次的話，就失去那個意義。」(楷，段 45)

「以往我印象很深刻是我們第一學期在辦的時候，我們成果發表有四間教室，邀請全校老師來看，當然這種效果也不錯，大家來看，這樣效果也不錯。後來我記得是到第二學期的時候，一樣又改變了，我記得印象很深刻，就是利用週三下午的時間，我們一起搭公車，我們就到山上去，我們離貓空很近，反正大家準備一些茶點喝茶，透過這樣的方式做一些分享互動，效果真的很棒，大家在大自然當中，老師融入的那種機會更大。」(楷，段 59)

「而且這部份不是說去考核他，我覺得說張德銳老師他推出這樣一個方案的部份，他的出發點都是良善的，只是我感覺到基層老師跟行政人員不想去推動，反正這種東西就是要增加業務、多占據他們的時間。他們大概不會去考量這個部份他們可以獲得什麼樣成長。」(楷，段 85)

「像我們安排整個工作期程，第一年因為我想說我們有 12 位輔導老師上研習中心去研習，但是回到學校的時候我想老師們都很忙，而且一開始才試辦，所以行政工作幾乎都是我一個人在做，例如說我把整個工作期程都訂下來，那當時第一年我們也發現說老師最困擾的就是時間的問題，大家沒有共同的時間，所以我們在第一年辦完以後，我們就發現所有的輔導老師跟夥伴老師，我們就在禮拜五的下午排共同的空堂，就解決了時間的問題。」(鈴，段 14)

「然後每個學期會有兩次的校外參訪，然後就是排滿了研習，那老師們也發現研習對他的成長，也許不一定，因為成長很大，因為畢竟他聽那三個小時的演講，他也不能就他實際問題作解決，所以他們就會慢慢給我們建議，這個建議是因為我每個學期末都會召開檢討會議，這個會議我會讓夥伴老師先開，然後輔導老師，分開來。第一個小時分開開，第二個小組再合起來開，為什麼要這樣做？因為我有發現到夥伴老師在輔導老師面前他還是不敢很放開，沒有問題或是我有哪些問題。」(鈴，段 16)

「所以我們的每一個期程後面都有輔導老師加夥伴老師的名字，就是誰認養的，那認養這個工作就從一開始場地、聯絡講座、甚至於是茶水、海報，他們都會負責，然後最後我們每辦完一個活動或研習、參訪或分組座談，我們辦完一個活動就做成一個檔案，這個檔案就包括大家的活動照片、大家參加簡單的省思單，所以我們幾次活動辦下來就是好多好多的，大家共同努力的...」(鈴，段 31)

「所謂省思單，就是我會幫他們拍很多很多的照片，他們也可以抓一點照片放上去，然後寫一點自己的感覺，因為我常常一直鼓勵他們說，我們常常要孩子對於很多人、事、物，接觸了以後應該有一點感動也好、感受也好，那老師是不是要嘗試去做，所以我就要他們試著...難道你聽完了這樣的演講你有沒有一點想法，簡單的想法寫上去，如果不想寫很多那就加照片也可以，所以我們就做了很多檔案，到了期末以後，我們就把這些活動照片做的魅力四射，每次到了期末一放，我們才知道，哇～原來我們前面走過這麼長的路，每個老師心裡面都是滿滿的感動跟很多的感謝。」(鈴，段 33)

「有有有，當然有。比方說，我們 12 個輔導老師，第一年上山就有好幾位，不只一位，例如說去年到我們學校來擔任設備組長的 B 老師，他也是我們第一年一起上山，因為之前都是我在處理輔導教師整個試辦的工作都是我在做，後來他剛好到教務處來，我就跟他說因為你也熟悉，所以我可不可以把這個工作交給你，後來去年就是由他來主辦。」(鈴，段 86)

「我想未來就是轉型到每個老師都有參與，那目前我們都規劃是三年計畫，今年大概可以三分之一的老師參加，那第二年看看能不能三分之二，第三年應該是算第三期，我們是 95、96 希望三分之一，然後 97、98 學年度希望是三分之二，然後 99 年跟 100 年的時候希望能夠百分之百，因為我們是預估 99 年教師專業發展評鑑應該已經三讀通過，因為目前它是一讀通過，但是我是希望他未來一定要走的路，我們可以前瞻一點先走，因為沒有走過永遠不清楚，我們也不可能靠別人的試辦把經驗告訴我們未來就去實施，因為九年一貫課程讓我們體認到，一定要自己走過在這個當中去體驗、去認識，然後在當中聽到、看到真的去感受到，他才能正個了解這個制度的運作跟精神，不可能說你們來試辦然後來告訴我，然後大家一起走。」(鈴，段 126)

(二)支援與資助

「那就人力的安排來講，這個人手是一樣的嘛，因為沒有多一個人嘛，還是按照這樣來處理，但是以學校教學整個運作的品質來講，確實是有幫助的，這是剛才講的新進老師跟新任老師，有時候經驗不足，雖然他們年輕有熱忱，但是有一些你會發現，咦～這種情形怎麼會出現？以我們做過幾年的老師，會覺得這種情況怎麼會出現，因為現在師資培育的管道非常的多，所以進來老師的狀況，有時候不是完全概念都很清楚，所以在這種狀況我們就引進這一個，互相支援，會把一些所謂要處理的狀況，像剛剛有講的，不應該出現的狀況就減低了。」(城，段 26)

「有的學校就會講我們一開始也不知道要怎麼做，讓這個方案比較發揮他的功能，所以第二個我們安排，大概是我們這個 team 自己怎麼做，安排工作坊或者是安排讀書會，就有這個機會常常碰在一起，因為我們學校不是算很大，那時候要排課，有些學校是可以的話，所有的輔導老師跟夥伴老師，哪幾節課，哪一、兩堂課通通空下來，空下來的，這一、兩堂課就是大家碰面的時候，或是做教學入班的時間，那因為我們學校實在排不開，所以後來我們都是用週三的中午來碰面，這是第二個。」(城，段 31)

「這位老師，到目前我還是覺得他是需要協助的。不過他今年已經換了年段了，不知道他在這部份有沒有好一點的進程，就是成長的部份。(訪談者：應該是說他成長的空間還很大) 很大，對對對，當初在這位老師有些問題的時候，我看起來真的是當然動作因為慢，所以家長有些意見，就是他在處理孩子的一些問題的時候，他的態度、他的方式，那我就請老師來協助他，老師就進班級去，我們進班都是紀錄，告訴他什麼地方要加快。那老師動作很慢，對，我覺得這真的是他的問題了。然後一年之後，我們這位輔導他的老師也覺得累了，第二年我們就參加教學輔導老師，我還是把這老師配給他了。我想教務主任要有敏銳的觀察力，就是我應該要知道學校裡面有哪些老師是可能會出哪些問題的，還有學校裡面有哪些老師他可以發揮他的魅力、他的時間、他的能力，去協助別的老師，我講的是你不但要看到，而且我們要看到他是願意的。」(焯，段 23)

「然後你會想到說：不同的老師有不同的想法，他的切入點都不一樣。也許這樣是對你有幫助的，可是可能夥伴老師覺得說其實輔導老師給我的幫助不是這一點，那是另外那點，我會覺得說也很讚。(訪談者：意外的收穫) 我覺得氣氛上面，整個學校校園氣氛上面，我覺得不錯。因為有這樣一個經費，我覺得對比方說我們有一些等下可以看一下資料、也有到外面去參觀。我覺得我們老師他是原先的研發組老師，他設計一些，然後就到書房、書店、我們到外面去用餐、參觀訪問，甚至有一些書房有一些作家，我們去跟作家對談，然後買書送給老師。」(焯，段 64)

「這地方我接著要談一個很重要的概念，學校裡面有行政、有教學導師，教學導師可能可以是另外一個抽離的，可是學校的行政、教學導師、教師會，當這幾個發展成合作關係，我們這幾年把它稱作爲「學校的金三角」。」(涓，段 49)

「我們看到人際關係溝通技巧的研習，老師很多時候會有情緒處理的問題，面對學生、面對家長，面對同儕、同仁之間，我們自己其實都是溝通。那個東西其實很核心的，所以在這種狀況之下，我們如何去說服老師？第一個我們把機會就空留下來，大概很多學校不會像我們這樣，很多學校是我要辦這個活動，要參加的老師就過來，全程參加三天，沒有全程參與就不用參加了；在我們學校是第一天全校都要參與，這個部分我要去跟校長講好，我也要提出我的說服，例如我要讓教師會、老師們...，所以會發現：有些人跟你達成共識，比如說我們教師會會長，有這個共識的時候他會支持，你就不會有很多抗爭。」(涓，段 95)

「其實你又要想到服務的觀點，比如說老師要來我們很感謝老師，我們還可以提供怎樣的...，比如說提供一個筆記本，我很堅持沒有全程參與，手冊還是每人一本，剛開始有人會說：「沒有來何必要給那一本？何不把經費省下？」我覺得我們能做到的，他帶回家翻一翻，裡面有很多好東西，你是不是可以從更樂觀、積極、正向的角度去思考。」(涓，段 96)

「可是為什麼我一定要全程參與他們的研習？一方面我覺得必要時我要提供對講座的接待，跟對老師們的服務，有時候你即使是去叫碗豆花過來，一點小小的東西，其實都是一份心意，因為我們都很在意大家；在那種狀況之下，因為我自己也留下，我看到很多老師在那過程中的交心，他就是打開自己，說出一些你從來就不會有機會去聽到他講的，也因為校外人的參與，他們對於學校怎麼會是這樣一個溫暖的團體，他們的回饋也讓這一群人更彼此凝聚起來。所以，很多時候我們很容易會去想：「我有好多該做的事」，可是當你在必要的時候切進去，你願意花時間、花一些，你會發現凝聚就起來了。」(涓，段 101)

「談到這個時間的調配上，大部份來講是說，在學校裡面不止只有教學輔導老師這個在談，比如我們還有在發展本位學校的課程，也組成課程研發小組在運作，在這個時間點上，要找到大家都可以的時間真的非常難，那時我也體會到這部份要去克服的話，第一個要從參與老師的課務開始調整起。」(楷，段 15)

「我的意思是說教學輔導老師和夥伴老師，我們必須起碼要安排兩節空堂的時間，最少兩節課空堂時間，這個部份是教學組在排課的時候就必須注意了，這部份要注意，如果沒有給老師這樣的時間，他自己要去調課等等的，我想他們的興趣大概就沒有了。這個問題就教學那邊去安排，這部分有點困難，但我想這個問題應該可以克服。」(楷，段 16)

「經費資源這一區塊，我個人是很感謝張德銳老師，他很積極地去爭取這些經費來提供給各校做試辦，從以前的六萬到目前的五萬。但是我想有一些試辦方案，當然有經費的話推動起來可能會比較順手，老師的參與度會比較高，因為我們會用一些經費做一些誘因。」(楷，段 22)

「其實到目前來講，一個學期五萬元對發展這個方案我覺得是足夠的。爾後的話，我也是蠻期待整個台北市都可以來推廣教學輔導老師這樣一個制度，我覺得這個制度非常的好。我們也可以想像到如果全市推廣的話，我想大概就沒有這個經費的補助，其實我也常常在跟我的團隊講說，包含我跟我們老師講說，這個制度剛開始在推的時候是有資源、有經費可以運用的，我常跟團隊、老師講說，我們要好好地把握這樣的資源跟經費；我也告訴說想要來參與的老師，你要趕快來參與。」(楷，段 23)

「但是到了九十四學年度的話，新進老師就很少，幾乎是沒有。所以那時候我也跟我們校長在討論這個問題，後來我們作這樣一個決定，因為那時候我們已經有四位教學輔導老師，我們希望有四位夥伴老師來做搭配。後來那時候我們討論到最後的結果就是，因為我們在現在的辦法上沒有看到，後來我們是很貿然地，這樣不知道有沒有抵觸到法規，我們把代課老師，長代老師的部份拉進來，因為我們想代課老師既然要在這個學校代一年，代課老師更需要這方面的專業成長跟資源，其實我們沒有報備，後來我們想想這要請示，搞不好又造成困擾跟負擔，所以後來我們就把兩位代課老師納進去了。」(楷，段 27)

「我說理由很簡單，第一個：家長會這麼反應，你們學校有這樣一個老師，你有什麼樣的輔導措施，你要提出來給我看。那這樣有很許事情有問題，第一個如果我們按照所謂的不適任老師，因為他又沒有達到不適任老師的一個標準，他只是教學不力，又沒有達到不適任老師的標準。說實在，要啟動不適任教師，你要去觀察、去輔導，要做最後的一個評鑑。觀察輔導是不是都跟我們教學輔導老師非常相像的，那你就要有這個資源去協助他嘛。我說你來加入之後，當家長來質疑學校行政有沒有做這項措施的時候，我們一定跟他講說，你來加入教學輔導老師，我們已經用最好的、最好的一個教學輔導老師來支援他、協助他、來輔助他，我說如果你加入這個團隊，我相信你也會去做一些成長，萬一你成長的不如外界所預期的，最起碼人家還說他已經有在成長，有教學輔導制度在成長了。我說對你自己本身來講、對學校整個運作來講，都非常好，而且教學輔導老師這個團隊也願意接納你，你為什麼不要呢？這也是我自己非常納悶的，我說我要是你，我早就加入了。」(楷，段 34)

「這個會議的另外一個重點部份是，會做一些專著的研讀，就是每月一書，那時候我們會請他們去研讀，請他們來做一些心得報告。所以我常常在講說提供經費的部分，我們也花了蠻多經費在買書，買書是每個人買一本，這書的部份他閱讀後是他的資產。」(楷，段 40)

「另外的話，我們會訂主題，我們會預先訂，可能我們這邊行政的部份會預先訂，如我們這次來談談級任老師如何跟家長做互動這樣的主題。有些主題可能是在他們分享當中，他們沒辦法解決，比如在我印象當中，有個老師他提出來說班級有個小朋友功課都不寫，怎麼去跟家長溝通、怎麼跟他講，這是夥伴老師提出來的問題，教學輔導老師也有一些方案在執行，但感覺上成效不是那麼好，這時候他們就提出來，但因為每次定期會議的時間有限，這樣原先預定的主題大概就不會呈現，因為這是他們所迫切需要的主题，他提出來之後，我們大概就開始一起來討論，其他組也提供一些意見。」(楷，段 41)

「這個部份也是我們比較主動的區塊，就是經驗分享、主題探討，另外一個就是每月一書經驗的分享。通常我們一些行政報告的部份，如果有時間的話我們才會做一些行政的報告。我們著重點大概每月都是在這個地方。」(楷，段 42)

「教學輔導老師這個制度實際在推的時候，一開始大家會覺得事不關己，除來參與的夥伴之外，他們都覺得事不關己，他們覺得這部份會增加一些負擔，這區塊我也想盡辦法讓他們去了解，我剛也提到怎麼讓這些沒有參與的人去了解我們整個團隊、這個制度在走是怎樣跑的，我剛也講到說利用公開的透明的方式，透過晨會的宣導、週三下午的進修活動，另外我們會編講座鐘點費，我們會固定一個學期會有兩場外聘的老師到學校來，我們會利用週三下午的時間，我們會請所有老師來參與，讓他們知道我們做的也是有所成長的。」(楷，段 48)

「我想在辦這種會議的時候，其實可以好好去思考一下，可以更多元一點，就像我之前提的第一年那個相見歡，是在一個小小的教師會辦公室辦的，被他們嫌的要死這樣，後來我第二年就想辦法，因為那一年人比較多，有八個，再加我們行政人員，大概十來個，我們就坐一輛小車子，我記得我們去觀音鄉，我們會先做一些參訪的活動，然後再到那邊去相見歡，那次感覺就非常棒。這部份我們最主要的目的是說要讓定期會議的功能出來，我想什麼樣的方式，我想應該是不拘泥，大家坐在那邊那樣子。」(楷，段 60)

「另外我感覺到有一個沒有去達成的部份，我們也一直在跟夥伴做對話，除了有團隊出去，外埠參觀也好，這是整體的，尤其是外埠參觀這個區塊部份是開放的。那時候我們是想他們這個小組的、小組的，比如說教學輔導老師和夥伴老師覺得說哪個地方不錯、哪邊教學不錯，他們可以去，更符合這個小組的主題和需求，因為這樣子我們辦的大部份是普遍性大眾化的。其實我也跟他們做這樣的溝通，在經費的部份你們放心，你們出去的車馬費、誤餐費這部份，學校都可以做支援。」(楷，段 77)

「但是在這兩年的話，試辦這兩年當中一直都沒有成行，後來我跟他們對話，其實也了解他們有這個困難點，他們覺得第一個時間，如何喬到兩邊都有的時間；第二個他們比較 CARE 的是出去可不可以用公假派代的方式，他們問我，我當然是說公假可以給，但派代的部份目前就比較不符合，當然這也就打消了。」(楷，段 78)

「像我們安排整個工作期程，第一年因為我想說我們有 12 位輔導老師上研習中心去研習，但是回到學校的時候我想老師們都很忙，而且一開始才試辦，所以行政工作幾乎都是我一個人在做，例如說我把整個工作期程都訂下來，那當時第一年我們也發現說老師最困擾的就是時間的問題，大家沒有共同的時間，所以我們在第一年辦完以後，我們就發現所有的輔導老師跟夥伴老師，我們就在禮拜五的下午排共同的空堂，就解決了時間的問題。」(鈴，段 14)

「再來就是配對的問題，我們會發現同班群或隔壁班那個效果就會特別好，所以這幾年下來我們就一直鼓勵資優班、資源班或科任老師，我們希望每個領域都有輔導老師，我們就鼓勵他們去儲訓，拿到證書。那這當中配對跟時間的解決以外，就是工作期程，因為大家都很忙，如果你要等到輔導老師跟夥伴老師有空，也許你有空我沒空；也許我有空你沒空，後來我就是禮拜五的下午空下來以後，我就把每個禮拜五的期程都排出來，那這個排出來以後，每個月會有一次一對一的輔導。」(鈴，段 15)

「這樣參加有一個好處就是：我們會發現學校其他老師對這個團體不會有那種隔閡，也就是說他不會認為那這團體在搞什麼，教育局給他們那麼多經費，他們就有機會去做什麼活動，我當然也請他們一起來參與活動，因為我發現參與以後就會了解，了解了以後就會認同，認同以後就會支持，以後他的試辦就會成功，所以我們有滿多老師因為常常來參加研習，一起參加參訪，後來發現這個「良師俱樂部」真的不錯，所以最近兩年，上山去參加儲訓的老師幾乎都是因為之前有來跟我們一起活動，他們就覺得滿不錯的，所以就參加。」(鈴，段 26)

「對，我們就是把他稱為「良師俱樂部」，然後所有的輔導老師都是...無可諱言的，輔導老師一方面他也自願去參加這個儲訓跟試辦，所以他們對「良師俱樂部」的認同當然是無庸置疑拉，但是夥伴老師就不一定全部是這樣，因為畢竟就像我講他一開始會覺得說，他想要參加這樣的制度，可是他時間不足。」(鈴，段 35)

「但是偶而會有幾次，比如說相見歡、或者是期末的分享、或是檢討會、或者是有機會出去外面，目的就是希望他們先拋開學校這些事情，能夠彼此開始有一些互動，一般來講這些老師，尤其是初任老師，他們對於學校的認同很高，最主要的原因就是他到一個新環境，有很多人到一個新學校，一年、兩年都沒有人認識他，可是這些老師到我們學校來的時候，他好像隨時走到哪裡都有人認識、跟他打招呼，所以對他的感受來講，其實是比較溫馨的。」(鈴，段 38)

「可是剛好張德銳老師有一筆經費，就是幫老師做教學錄影，我就跟他說有這個機會，一學期有三次教學錄影，就是有人來幫我們做教學錄影，錄影完光碟給你了，你可以選擇自己看，還是請輔導老師來陪我看，那你自己覺得可以自己看或請人陪你看，你自己選擇，那老師們他從三次的錄影就真的進步非常多，就開始覺得說參加這個制度真的很不錯，而且其實我們給他們一些建議，也沒有說特別一直給他打擊，我們也是不斷讚賞他有哪些方面很好，就一次也不要給他很多的建議啦，給他一點提醒。後來我們發現有些老師很願意，像我們其中一個老師，第二年他說他還想再參加，他那時候其實已經算來學校第三年了，可是他就說沒關係，我還想再參加，第四年他還是再參加。」(鈴，段 43)

「其實還好，就是說我第一次帶的夥伴老師是一個剛當完兵回來的男同事，那一方面，其實我的個性是屬於比較開朗型的，如果有什麼話我會直接跟他說，然後那個小男生其實還不錯，因為第一次錄影光碟拿給他，你先看看再看看要不要跟我看，他看完就跟我說，主任我想第一次我自己看就好，因為我看到好多口頭禪，我說好啊好啊，我一直提醒我自己不要因為這身份，給別人壓力，然後第二次在播完，我又拿給他，他看完以後我就還沒問他，他就跟我說他要跟我一起看好了，我就帶他去喝咖啡，我們就把手提電腦帶去，你看你這個地方我有注意到，你有哪些方面要改進，他都覺得對對對，那我是常常鼓勵他，因為他是學資訊的，一來是當我們的系統師，因系統師剛好在我們教務處，所以我就想說就近，其實我一直提醒他說，你不要只學電腦，將來會把自己的路走窄了，你一定要跨領域，所以他那時候聽我的勸，又加入自然，然後我就針對自然的方面幫他看，然後他就發現他在教自然方面有很多地方他很難掌握，然後我幫他看，他進步很多。」(鈴，段 56)

「其實我是一直鼓勵老師，因為未來你的專業一定是要拿得出具體的東西給人家看，所以我大部分第一個都是鼓勵，然後提供一些支持、支援或資源，譬如說他做檔案需要資料夾，網頁需要一些光碟片，或者是說辦活動需要哪些經費，我就會跟他們說你們努力去做，這些事就由我來操心。」(鈴，段 65)

「像我知道有些學校是一開始就把所有輔導老師的專長寫下來讓他們挑，可是這樣子讓他們挑會有一個危險就是他有可能一直在跨學年，那我們比較希望的是輔導老師盡量在他的隔壁班，那如果他覺得這個輔導老師不能給他完全的支持和協助，那我已經講過我們「良師俱樂部」你都可以隨時去問任何人，我也很鼓勵他們隨時去問任何人，每個人都會為你解決困難，並不是說你不是我的夥伴老師，我就不告訴你，但是我們就會發現這樣會造成那一組的輔導跟夥伴老師，沒有像我前面講的兩個那麼親。」(鈴，段 94)

「我私底下跟他們討論的時候，他們都會覺得說很喜歡這個制度，獲益很多，可是感覺禮拜五下午他都沒有自己自由的時間，像對中年級的，新進老師很多都在中年級，他就會覺得週三學校都辦了研習，禮拜五又被這個制度綁的他好像沒有一個喘息的時間，那我們都一直在修正，像我說那個研習時間也在變，然後這整個制度目的既然是要支持、協助這些夥伴老師，那當然就是要因應他們的需求，一定要了解他們需要，然後辦合於他們需求的研習也好，互動方式也好，那才有意義。」(鈴，段 115)

「對對對，然後這當中期中的時候我們會做檢討，那期末我們就說夥伴老師跟輔導老師分開開檢討會，提出心得、建議，那這建議的方案我們就都會把它列在紀錄，那下學期我們會做新的規劃和統整，所以這一直在討論當中，就是完全因應老師們的需求，其實你說目標，目標只有一個，就是原來的目的，怎麼樣做可以真正幫助、支持、協助這些夥伴老師，這就是我們的目的。」(鈴，段 120)

「其實我也有在想過，張德銳老師也講過好幾次原來辦三年的學校要把機會給別的學校，那我當時也跟老師說就算沒有那個經費，我們還是會繼續做，因為我們本來就覺得這樣的制度滿好的，只是說你有參加台北市這樣試辦的制度，你對於新進來或初任的老師，你可以因為這個制度，更名正言順的請他做。」(鈴，段 122)

「另外也就是說，有經費可以讓輔導老師可以減兩節課，這當然是最好，但是如果沒有，其實我們的輔導老師並不是很在意有沒有減那兩節課，因為那兩節課目前都換成領鐘點費，那輔導老師這個鐘點費老實說，有時候他請他們夥伴老師或者說很多機會，他們也不會很在意這個錢啦，真的是大家都不會在意這個錢。」(鈴，段 123)

(三)訓練與諮詢

「那第三個，就是因應現在的九年一貫，現在各領域的教學，所以老師覺得哪一方面的教學是目前現在比較需要的，或著班級經營，目前現在比較需要補充這方面知能的，那我們會邀請相關的教授或是專家來演講；那也有部分是邀請我們自己國小服務的老師，或者是校內資深的老師，他班級經營做得很好，然後就叫他來分享一些經驗，或是對於有一些小朋友很不好管教的，所謂適應欠佳的小朋友，或者是融合生，這樣老師壓力會比較大，那這個時候我們除了有請專家來講以外，我們還找有處理過的老師、有帶過的老師來跟大家講，這些都是實務，他怎麼處理啊，家長怎麼做溝通啊，小朋友的安全要怎麼處理啊...等等，所以我們大概會按照這樣來安排。」(城，段 32)

「那相反的你剛剛講的就是會不會給人家誤會是小圈圈，就是說你這個輔導老師，你就邀請他、沒邀請他，或是說有象徵性的減課，為什麼他有參與，我就沒辦法參與...等等這樣，因為我是問夥伴老師，他要想誰啊，然後我再邀請他去受訓，而且他還要去受訓，所以這個疑慮比較沒有，各方面大概我們學校也成立，在這個機制之下大家都還能夠互相接受、肯定。」(城，段 100)

「我覺得有幾個蠻重要的點，如果今天教學導師的制度，其實是讓老師們更有效率地教學，孩子們成長接受更好的教育的話，甚至包含創新教學部分，我們就會看到這個制度裡面有很重要的環節，例如像今年的研習裡，他們已經扣到幾個，例如教學輔導的運作一定要緊扣教學、輔導跟研究，因為研究是從現場中不斷地去提升、去突破、去改進，你要關懷的面，而不是說我們怎麼去辦什麼活動、去推動，因為辦活動的目的還是要回到教學跟輔導。」(涓，段 54)

「所以在這個部分，我就覺得今年的活動非常好；如果在這裡面有更核心的部分，我們可以說張德銳老師不斷地談教室觀察，教室觀察前的討論跟觀察後的回饋座談，這個部分就非常重要了。這個部分在整個制度中，剛開始好像是不容易落實的部分，我們就來分享一下在我們學校的狀況。第一個，我們在第一年，大概覺得最能夠落實的是，因為張德銳老師有攝影，就是邀請願意攝影的老師，可是不是所有人願意參與，我們雖然鼓勵了幾個，裡面有的老師在錄影前、錄影後願意跟他的教學導師討論，可是也有人不願意再去面對它，於是，不願意面對的人，我們就放棄了嗎？」(涓，段 55)

「我們在第一年，整個團隊就發現一件事情，如何讓夥伴老師願意接受教室觀察，或者是願意入班去觀摩別人的教學，因為我們第一個要讓所有的教學導師有一個共識，不管我去幫他看，或是他來看我的課，都是非常好，所以我隨時願意別人來看我的教學。」(涓，段 57)

「我覺得應該要再拋一個，就是我們有一次因為看到一位老師，在言語和處分小朋友的方式，的確有不當的部分，我們幾個人在討論的時候，我們會去思考：「什麼叫做體罰？」罰站是體罰，或者有時候對孩子的言語傷害，甚至丟粉筆、叫孩子去做什麼事，那個其實是莫大的傷害，只是有時候他人沒有覺察到。所以看到一個老師的問題，可能平常在很多老師身上發生，所以我們這一次就來看體罰，只是我們要用溫馨的方式，所以在那個過程當中，我們完全不設限，大家先回想自己的經驗，可能是你自己從小到大，也可能是你的教學，我今天在盛怒之下，做了什麼事情好像不太好。」(涓，段 71)

「當大家都沒有覺得被批判的時候，就很勇敢地拋各式各樣的、自己體驗過的、自己做過的，全部都出來以後，這其實就是腦力激盪，都出來之後，有的大家看看會覺得這個有值得爭議的部分，其實事前我們有聚焦到，當這個被討論到的時候是很好；可是也有一些我們認為沒有問題，可是因為有人的看法拋出來，你會發現它真的有問題。然後那時候回來的是，所有的人都在思考，我們在這個團體裡沒有分夥伴老師和教學老師，我們只有在想：有沒有更好的處理方式。後來我們就用很多小組的個案討論，大家開始去看到這個孩子為什麼會有這個問題，如果我們真的要幫助他，如何跳過體罰，去關注到孩子的問題，去幫助他。」(涓，段 72)

「這樣的一個過程，從安排輔導活動前面的洗車子、暖身運動、好玩的，到最後其實是很嚴謹地去討論輔導的問題。可是那個過程中，我們把大家所有的都記錄下來，你也可以在那(網站)上面看得到我們的資料。很好玩的是，那個之後的第二個禮拜，教育局就宣布了「零體罰」，這是我們在前一個禮拜，我們沒有特別為哪個單位，我們只覺得這個問題是我們該關注的。可是之後會發現，本來教學導師不知道該怎麼去跟那個老師說：「丟粉筆是很不好的行為」；我們也會回想：「我曾經對待孩子的哪些方式，是我當時也不覺得...」，我們也是這樣走過來，我們會知道我們不能去苛責任何一個人，他只是沒有覺察。(訪談者：有句話說——我們要感謝那個在你面前跌倒的人)對，對。」(涓，段 73)

「我們要怎麼讓這個小組的分工更確認？我們要有定期的聚會，因為我們現在人數很多，有人就說：「我可不可以今年休息？」可以啊，因為我們不想讓大家以為教學導師不是減課就是領超鐘點，其實對所有教學導師，沒有這些大家也都持續在付出，大家付出也不是那個可以取代的；局裡補助的經費對我們來講，應該是教務處怎麼去運用它吧。」(涓，段 87)

「其實這已經變成一種學校文化了，很有趣的是：今年的師徒實習，張德銳老師就是找所有學校的主任校長上來，有的找校長，有的找主任，其實可以感受到，對那個學校而言，可能那個人是重要關鍵，可是絕對不是只有這個人在推教學導師。像我們自己回來的規劃就是，我們是讓團隊中可以的一起來參與，一起分享，甚至於今年我們也把夥伴老師帶進去做分享，所以我自己坐在旁邊的時候，欣賞到的是一個團隊，很可愛、很美、很幸福。」(涓，段 92)

「我們看到人際關係溝通技巧的研習，老師很多時候會有情緒處理的問題，面對學生、面對家長，面對同儕、同仁之間，我們自己其實都是溝通。那個東西其實很核心的，所以在這種狀況之下，我們如何去說服老師？第一個我們把機會就空留下來，大概很多學校不會像我們這樣，很多學校是我要辦這個活動，要參加的老師就過來，全程參加三天，沒有全程參與就不用參加了；在我們學校是第一天全校都要參與，這個部分我要去跟校長講好，我也要提出我的說服，例如我要讓教師會、老師們...，所以會發現：有些人跟你達成共識，比如說我們教師會會長，有這個共識的時候他會支持，你就不會有很多抗爭。」(涓，段 95)

「可是為什麼我一定要全程參與他們的研習？一方面我覺得必要時我要提供對講座的接待，跟對老師們的服務，有時候你即使是去叫碗豆花過來，一點小小的東西，其實都是一份心意，因為我們都很在意大家；在那種狀況之下，因為我自己也留下，我看到很多老師在那過程中的交心，他就是打開自己，說出一些你從來就不會有機會去聽到他講的，也因為校外人的參與，他們對於學校怎麼會是這樣一個溫暖的團體，他們的回饋也讓這一群人更彼此凝聚起來。所以，很多時候我們很容易會去想：「我有好多該做的事」，可是當你在必要的時候切進去，你願意花時間、花一些，你會發現凝聚就起來了。」(涓，段 101)

「其實我從事行政，我一直在思考說有時候我們端出來的菜或安排的活動，不見得這些參與的夥伴或是老師願意來享用，因為目前來講，行政有行政的考量、老師有老師的考量，老師的需求不見得行政知道，所以我在推這些活動的時候，我都是比較期望能夠把這些參與的老師找過來談，我們教學輔導老師要去執行，各位夥伴的需求是什麼，或是老師想要做一些什麼。」(楷，段 38)

「當然我們行政本身會有一些腹案，只是說基本上我們會問老師的一些想法。經過幾次的互動之後，我們會慢慢形成共識。所以你提出來之後，每月一會，每個月定期會議的重點是，講白一點，監督看看夥伴老師和教學輔導老師到底有沒有在做活動、有幾次、互動結果怎麼樣，我們會很有禮貌性的說，請每一位教學輔導老師和夥伴老師來分享一下，這個月你們互動的情形、有沒有一些經驗可以提供出來可以給其他組作參考。」(楷，段 39)

「另外的話，我們會訂主題，我們會預先訂，可能我們這邊行政的部份會預先訂，如我們這次來談談級任老師如何跟家長做互動這樣的主題。有些主題可能是在他們分享當中，他們沒辦法解決，比如在我印象當中，有個老師他提出來說班級有個小朋友功課都不寫，怎麼去跟家長溝通、怎麼跟他講，這是夥伴老師提出來的問題，教學輔導老師也有一些方案在執行，但感覺上成效不是那麼好，這時候他們就提出來，但因為每次定期會議的時間有限，這樣原先預定的主題大概就不會呈現，因為這是他們所迫切需要的主题，他提出來之後，我們大概就開始一起來討論，其他組也提供一些意見。」(楷，段 41)

「這個部份也是我們比較主動的區塊，就是經驗分享、主題探討，另外一個就是每月一書經驗的分享。通常我們一些行政報告的部份，如果有時間的話我們才會做一些行政的報告。我們著重點大概每月都是在這個地方。」(楷，段 42)

「其實這部份的話，我第一個考量是有沒有這樣的錢，其實我跟這些夥伴都互動的蠻不錯的，這夥伴就說主任不用擔心，這個錢他會出，我說不用你出，我一定想辦法。後來我們大概會穿插，如這次是在校內的話，在會議室的話，第二次我們會利用中午時間到外面去，找個類似有會議室的餐廳，一邊吃飯一邊閒聊，就是不會一下子進入那些硬邦邦的主題，從閒聊過程當中，才慢慢把主題一邊拋出來。」(楷，段 57)

「再來就是說每月一寫，那時我期望，既然大家都有這樣一個歷程在跑這個制度，我們夥伴老師和輔導老師都會有一些互動，互動完之後，我是建議他們要留下一些痕跡，就是要把它記錄下來，所以每個禮拜來做這個建議報告的時候，包含讀書會都希望他們都把它打出來，我說份量不要多，最少是 A4 的紙張一頁，當然有時候他們會來好幾頁，所以令人很感動。我之所以會鼓勵他們，妳們平常把紀錄檔案累積下來，以後不管包含教學檔案也好、或是行動研究、或是互動的一些心得，現在教育部教育局都有一些課程跟教學的設計。」(楷，段 64)

「其實我們夥伴老師都是靠著這樣子得了很多獎，像最近的就是我們在九十一學年度有一位老師帶了一個夥伴老師，夥伴老師是代課老師，他們就把他們的這一年互動的歷程寫出來，他把它放在教學檔案的部份，我們教學檔案是不拘形式，他把它放在教學歷程檔案，他寫的教學歷程檔案真的非常非常完整，我看了真的非常的感動，我們就送去比賽，然後好像得優選還是特優，全台北市優選還是特優。能夠得到優選就已經不簡單了。」(楷，段 65)

「我知道好像在十月還是十一月的時候，市師有邀請教學輔導老師和夥伴老師回去座談經驗分享，那時候他們打電話，我說這沒問題，我說我會請夥伴回去做分享，當然這部份我已經交給下一任的教務主任了，我是跟接任的主任建議說，由他們兩個去分享，至於他會不會請他們兩個去的話，我是不清楚。每月一寫這部份，老師他們會覺得很難沒時間去寫，我跟他們講你寫下來就是你們自己的東西，你沒有寫下來還是飄在空中。」(楷，段 66)

「每月一教的部份，我們是鼓勵夥伴老師跟教學輔導老師，不管教學輔導老師要教學給夥伴老師看，或是夥伴老師要教給教學輔導老師看，最起碼每月要有這樣一個教學。」(楷，段 67)

「因為我有時候在想說這些東西如果我們自己講出來的話，他們會覺得說主任你說的這個我們不喜歡。我的想法是老師有專長的部份，不管推什麼樣的活動，我都希望提供給老師這樣一個舞台，我想這部份是老師的專長，你幹嘛當主任的那麼雞婆，去替他們想那麼多，他們都會想的好好的，你放心好了。」(楷，段 72)

「再來就是配對的問題，我們會發現同班群或隔壁班那個效果就會特別好，所以這幾年下來我們就一直鼓勵資優班、資源班或科任老師，我們希望每個領域都有輔導老師，我們就鼓勵他們去儲訓，拿到證書。那這當中配對跟時間的解決以外，就是工作期程，因為大家都很忙，如果你要等到輔導老師跟夥伴老師有空，也許你有空我沒空；也許我有空你沒空，後來我就是禮拜五的下午空下來以後，我就把每個禮拜五的期程都排出來，那這個排出來以後，每個月會有一次一對一的輔導。」(鈴，段 15)

「然後每個學期會有兩次的校外參訪，然後就是排滿了研習，那老師們也發現研習對他的成長，也許不一定，因為成長很大，因為畢竟他聽那三個小時的演講，他也不能就他實際問題作解決，所以他們就會慢慢給我們建議，這個建議是因為我每個學期末都會召開檢討會議，這個會議我會讓夥伴老師先開，然後輔導老師，分開來。第一個小時分開開，第二個小組再合起來開，為什麼要這樣做？因為我有發現到夥伴老師在輔導老師面前他還是不敢很放開，沒有問題或是我有哪些問題。」(鈴，段 16)

「那譬如說在輔導管教、偏差行為的輔導，他會很想聽聽同年段或是同學年老師他們有碰過怎樣的處理，所以後來我們就多了很多分組研討，有時候同年段，有時候同學年，有時候一二三年級一組，有時候四五年級一組這樣，就針對他們碰到的實際問題來做分享，那他們很喜歡一對一輔導的很大原因是。」(鈴，段 18)

「另外就是我們兩次的參訪，一開始的時候我們都參訪學校，所以我們那時候參訪過美國學校、日僑學校、康橋小學，像台北市跟台北縣的很多學校我們都有去，到後來他們也會說，可不可以不要兩次都學校，一次是學校一次是野外踏青或是其他社教機構，所以我們後來也有像去桂子坑或是去湳子尾，淡水河畔去看水鳥或是像上個學期我們就去竹子湖採海芋，在採海芋的互動當中，其實可以增進輔導老師跟夥伴老師的情誼，因為一對一難免只有我跟你，那當然我們學校是滿多老師的，例如班群跟班群，同學年他們也會一起開，有時是一對一他們是三對三，或者是二對二等等，也都會，但是這樣增加很多互動機會，對他們來講，慢慢的「良師俱樂部」大家的凝聚力就會越來越強。」(鈴，段 22)

「但是偶而會有幾次，比如說相見歡、或者是期末的分享、或是檢討會、或者是有機會出去外面，目的就是希望他們先拋開學校這些事情，能夠彼此開始有一些互動，一般來講這些老師，尤其是初任老師，他們對於學校的認同很高，最主要的原因就是他到一個新環境，有很多人到一個新學校，一年、兩年都沒有人認識他，可是這些老師到我們學校來的時候，他好像隨時走到哪裡都有人認識、跟他打招呼，所以對他的感受來講，其實是比較溫馨的。」(鈴，段 38)

「其實還好，就是說我第一次帶的夥伴老師是一個剛當完兵回來的男同事，那一方面，其實我的個性是屬於比較開朗型的，如果有什麼話我會直接跟他說，然後那個小男生其實還不錯，因為第一次錄影光碟拿給他，你先看看再看看要不要跟我看，他看完就跟我說，主任我想第一次我自己看就好，因為我看到好多口頭禪，我說好啊好啊，我一直提醒我自己不要因為這身份，給別人壓力，然後第二次在播完，我又拿給他，他看完以後我就還沒問他，他就跟我說他要跟我一起看好了，我就帶他去喝咖啡，我們就把手提電腦帶去，你看你這個地方我有注意到，你有哪些方面要改進，他都覺得對對對，那我是常常鼓勵他，因為他是學資訊的，一來是當我們的系統師，因系統師剛好在我們教務處，所以我就想說就近，其實我一直提醒他說，你不要只學電腦，將來會把自己的路走窄了，你一定要跨領域，所以他那時候聽我的勸，又加入自然，然後我就針對自然的方面幫他看，然後他就發現他在教自然方面有很多地方他很難掌握，然後我幫他看，他進步很多。」(鈴，段 56)

「譬如我會鼓勵他們，像學校的老師我都會鼓勵他們把他們平常自己在做的一些教學、或者是省思，做成檔案或者是寫成行動研究，我都會常常鼓勵他們，像有時候我就會跟他們，像他們在學年會議或課外分享，我就會說你做很棒，鼓勵他就跟他說應該把他整理出來，參加成行動研究，甚至於我會跟他說，沒關係我幫你寫，你只要準備資料，我來陪你寫，或者是說我會跟他說期末你來報告。」(鈴，段 63)

「但是絕大部分都是兩個非常非常的好，我就說他們可以一起去看電影、一起去聽音樂會...等等，但是一、兩組就是會有這樣的問題，甚至於研習他有時候也會不來，他會給你請假，他會說他今天剛好要回南部，不然就是跟你說我今天不太舒服，但是他如果常常很多次的時候，我們都會說去關心，你到底怎麼了？怎麼回事？那我們也會在期末說，是不是這些研習不是你喜歡的？那你可不可以提出來，我們其實很願意幫助你，但是這畢竟是極少數拉，一年會有一個、兩個。」(鈴，段 95)

「但是原則上，還是以帶他的人，至少每個月還是要跟互動、了解，那他若怕說他一個人沒有辦法解決他的問題，他們大部分都會像班群五、六個人，五、六個人一起討論。他們有時候會有，比如說我們兩個一對一，有一對二的，那我們這三組就一起討論，因為有的夥伴老師就像你講的，他很想換人，可是他也不好意思說，另外就是，這兩年我們有過兩次教學有困難的老師。(訪談者：教學有困難的老師?)」(鈴，段 99)

「所以這個老師他不願意參加也很難，因為家長會認為他應該做一點什麼，像我勸他我會跟他說，家長既然是有這樣的意見如果你都不做點什麼，事實上家長是沒有辦法同意的，譬如說要改變一下他跟學生的對話、譬如說他要情緒管理更好，那我們怎麼去幫他？那當然我會說他碰到問題的時候我們跟他一起討論，那有機會偶而幫他進班觀察的時候，告訴他像學生這樣問題的時候，你這樣回答要小心，因為小孩子他聽一聽不知道，他回去轉述，就會有很多的問題，那我們幾次幫他以後，他會覺得確實參加這個制度對他來講是有幫助，這是第一個；第二個是很多時候，他會覺得說對家長是有交代，家長會覺得學校都有在處理讓老師成長，他就不會再來給老師更多壓力，所以對那個老師來講他也覺得滿好的。」(鈴，段 104)

「另外一個就是說不管我要做什麼決策或決定，正式會議之前，我都私下碰到老師就會問，你對於我們這個制度或活動，像我們下學期就打算把一對一留在禮拜五，校外參訪留在禮拜五，可是所有的研習就到禮拜三，就是說不要讓這些老師禮拜五的下午都排的這麼滿，也就是未來讓他們就是隔週，隔週有一對一的對談，其他的研習我們都擺到禮拜三去，跟我們未來要推行的教師專業評鑑各個小組，他是其中一組，就是針對班級經營或是我們有課程設計教學的各組，來參與討論，那這些也是我們慢慢的。」(鈴，段 114)

「我私底下跟他們討論的時候，他們都會覺得說很喜歡這個制度，獲益很多，可是感覺禮拜五下午他都沒有自己自由的時間，像對中年級的，新進老師很多都在中年級，他就會覺得週三學校都辦了研習，禮拜五又被這個制度綁的他好像沒有一個喘息的時間，那我們都一直在修正，像我說那個研習時間也在變，然後這整個制度目的既然是要支持、協助這些夥伴老師，那當然就是要因應他們的需求，一定要了解他們需要，然後辦合於他們需求的研習也好，互動方式也好，那才有意義。」(鈴，段 115)

「其實我也有在想過，張德銳老師也講過好幾次原來辦三年的學校要把機會給別的學校，那我當時也跟老師說就算沒有那個經費，我們還是會繼續做，因為我們本來就覺得這樣的制度滿好的，只是說你有參加台北市這樣試辦的制度，你對於新進來或初任的老師，你可以因為這個制度，更名正言順的請他做。」(鈴，段 122)

(四)宣傳與溝通

「那我們這一次會來能夠成立，能夠提出申請，最主要就是我們這兩年的教學輔導教師的方案走的讓老師比較有信心、比較能接受，我說這樣的作法有點相近，現在也是試辦，這是潮流我們先做，也許正式全面推展的時候，老師的適應力就會更強了，就更能夠因應，所以後來老師慢慢聽我們介紹，也有的就這樣參加。那像安排研習的話，像未來的一年，我們教師專業發展評鑑配合教師教學輔導這邊的作法，譬如入班觀察或者是那個領域要怎麼教學、要注意什麼，重點特色在哪裡，那我們會朝這方面來安排。」(城，段 38)

「以方案來講，我會想這個方案對老師、對學校或是最終受惠的學生有幫助，那我們真的會全力的來推廣這個方案，大概是這樣，應該是每個行政人員都有這個使命啦，人際溝通方面也會注意到。(訪談者：真的必須比老師站的更高、看的更遠)也要付出更多。」(城，段 42)

「當時要跨出這一步，就是現在要跨入第三年，其實第一個要做的就是如何來找輔導老師跟夥伴老師，然後進一步成功的配對，這就是以這方案的成功跟最主要發揮功能在這裡，但是一開始要做也是老師都比較客氣，有公布、有宣導，大家如果要的話幫我們表填一填，然後擲回過來，結果都沒有，所以後來我這方案都是從我們學校名單裡面，考慮各方面的面向，年資啦、各方面教學的口碑還有熱忱、溝通等等，然後我們擬出名單，然後跟校長討論一下，然後個別一一的去邀請。」(城，段 47)

「所以我覺得，當我們又去聽說明會的時候，我那時候是聽國語實小的分享，還有張德銳老師的報告，其實我們非常感動，看到學理這樣的一個專業，跟我們看到國語實小在運作方面的實務，所以我們覺得無論如何，校長不知道要讓他知道，我們一定要想辦法讓全校知道這個制度。最早我們是在校務會議提出報告，讓大家同意，就可以共同參與。」(涓，段 8)

「那時候對我來講，第一個是我要如何寫出這樣的一份計畫。對我們來講，也覺得很感謝，教育局在這個制度當中，他們也很貼心地找了一些範本，就是我們可以根據原始的企劃，然後考慮學校的需求。所以只要有心，很容易找到一些依循的階梯，可以一步一步去找到適合學校的；而且那時候相關張德銳老師報告完的 PowerPoint 檔就直接掛在教育局的網頁上，我們可以把它抓下來擷取精華跟老師做報告，所以我覺得很感動的是，在這個制度當中，有些很貼心的設想，我們在學校裡，很多老師是無法在短短的報告中，對它有很深刻的瞭解。所以對我來講，就是我報告，要說服大家：我們來試試看吧！就這樣，我們已經完成校內大家同意，我們來申請。」(涓，段 9)

「所以第一年的時候，教務處扮演一個很重要的角色，如何想辦法爭取到機會，如何讓老師們願意試試看，完全不知道狀況，要能夠有人願意上山去成為種子教師，接受研習，所以第一年是比較費心的一年。」(涓，段 10)

「第一個困難就是人的困難。在大家完全不曉得自己要什麼的時候，要說服一群人在暑假上山去研習，尤其我也不知道研習是那樣的嚴謹的，只覺得要三個禮拜，要找對人。(訪談者：剛開始好像是四週的研習，後來才縮減到三週。)在那個時候，其實第一個真的是找對人很重要，不是有人上去就好，在這個團隊當中，如何找到一群人願意犧牲放假的時間，尤其大家有家有孩子，放假可以喘口氣，要去研習實在是蠻辛苦的。」(涓，段 16)

「第一年我們在整個結束的過程，在山上我們利用中午會有很多的討論，大家看到這個制度的精神，會去思考一個，例如剛開始是教務處提，但他們很細心的發現一件事情，在學校裡面，如果任何事情都是由行政來運作，其實它會有一些角色、地位上，如果是行政積極在運作，有時候對老師來說，會有另外一層的隔閡。所以，這是很寶貴的，如果未來在這制度的推動時，是教務處來推動嗎？還是這個團隊我們可以找到另外的做法，所以後來就想出了一個所謂召集人的制度，我們就用教學導師這本身的團隊，有一個召集人。」(涓，段 21)

「這個召集人扮演的角色，第一個是去暖化，讓這個團隊是溫馨的，而不是說行政要我們怎麼做；第二個角色是對行政要非常感恩感謝，在我們學校的教務工作中，我們要面對的是很多的工作，工作很繁重，真的會力不從心，可是有這樣的團隊，成為小組的制度，會經常去提醒應該做什麼事了，或是討論出來的東西，不單是全部行政去做，而是小組可以怎麼去運作。」(涓，段 22)

「這幾年的教育生態，我們會知道，新進的老師會越來越少，在這裡面，怎樣讓大家認識到...，尤其在我們學校有個特色，我們不希望它變成強迫式，我們第一年大家不斷地、相互地拋出來給我、給學校這個訊息，就是說我們所有的教學導師裡的共識，就是希望所有人都是自願的，其實我覺得這是一個很寶貴的提醒，如果在一開始，就讓大家是抱著防衛，或是有被傷害的狀況的時候，那後面要很辛苦地去處理。(訪談者：這個自願是針對教學導師，如果說有初任的教師...)是針對夥伴老師，教學導師就沒有第二句話，儲訓完就是要付出的」(涓，段 35)

「(訪談者：夥伴老師也可以選擇?)剛開始我是很天真的想，要有人擔任夥伴老師，教學導師才有工作的機會，這個制度才有可能去運作，所以我覺得我是可以去遊說別人願意參與的；可是，也許我自己是屬於比較溫和型的，可是畢竟我是教務主任，還是有一個光環，第一個你是教務主任，你開口通常人家就不太敢拒絕了。」(涓，段 36)

「其實在這個過程裡面，很重要的是：我看到我們的教學導師，我們也看到我們的夥伴老師，我們也看到行政運作機制的問題，我們也看到在學校裡面、這個制度之外的人。所以，我覺得那個很重要，當你感覺夠敏銳的時候，有些東西會趕快地調整，其實，適切的時候對別人是一種關懷，有的時候你會思考長遠要怎麼去發展，我覺得這應該是很重要的環節。因此 A 老師跟我，我們會常討論到一個，比如他會說：「這件事情你用教務主任的角色去處理比較好，主任你去做什麼事情」；這件事情要從小組的、柔軟的面來做，所以 A 老師去做什麼事情；這件事情可能是要校長去說，所以呢就請校長去，我就要負責去做解釋。」(涓，段 42)

「我們在第一年，整個團隊就發現一件事情，如何讓夥伴老師願意接受教室觀察，或者是願意入班去觀摩別人的教學，因為我們第一個要讓所有的教學導師有一個共識，不管我去幫他看，或是他來看我的課，都是非常好，所以我隨時願意別人來看我的教學。」(涓，段 57)

「這個團體很可愛，大家絕對主動都想到了，所以今年我們換了新的召集人，可是 A 老師願意當副召集人，不會讓它斷掉的；主任換人，但我們所有的主任都是教學導師，校長也都關心，所以它的經驗是會持續的。然後我們還是把我們的甄選方式...，最清楚的應該是我，可是老師們不清楚，怕會有些爭議；但是我也必須要看到大家的問題，我要負責去跟新加入的老師說明一下，要安靜，先聽大家的決定，有想法拋出來，但是你的想法不代表所有人都要如此想。(訪談者：或許可以說這是他第一個要學習成長的功課?)對，對。」(涓，段 86)

「其實這已經變成一種學校文化了，很有趣的是：今年的師徒實習，張德銳老師就是找所有學校的主任校長上來，有的找校長，有的找主任，其實可以感受到，對那個學校而言，可能那個人是重要關鍵，可是絕對不是只有這個人在推教學導師。像我們自己回來的規劃就是，我們是讓團隊中可以的一起來參與，一起分享，甚至於今年我們也把夥伴老師帶進去做分享，所以我自己坐在旁邊的時候，欣賞到的是一個團隊，很可愛、很美、很幸福。」(涓，段 92)

「我們看到人際關係溝通技巧的研習，老師很多時候會有情緒處理的問題，面對學生、面對家長，面對同儕、同仁之間，我們自己其實都是溝通。那個東西其實很核心的，所以在這種狀況之下，我們如何去說服老師？第一個我們把機會就空留下來，大概很多學校不會像我們這樣，很多學校是我要辦這個活動，要參加的老師就過來，全程參加三天，沒有全程參與就不用參加了；在我們學校是第一天全校都要參與，這個部分我要去跟校長講好，我也要提出我的說服，例如我要讓教師會、老師們...，所以會發現：有些人跟你達成共識，比如說我們教師會會長，有這個共識的時候他會支持，你就不會有很多抗爭。」(涓，段 95)

「其實你又要想到服務的觀點，比如說老師要來我們很感謝老師，我們還可以提供怎樣的...，比如說提供一個筆記本，我很堅持沒有全程參與，手冊還是每人一本，剛開始有人會說：「沒有來何必必要給那一本？何不把經費省下？」我覺得我們能做到的，他帶回家翻一翻，裡面有很多好東西，你是不是可以從更樂觀、積極、正向的角度去思考。」(涓，段 96)

「還有我自己會去思考，像行動研究時，我發現有些老師沒有參與，可是我會覺得：在那個過程裡面，他已經在做了，他有一個正要解決的問題，如何去說服、鼓勵他，那是需要去做一點努力的。」(涓，段 97)

「可是為什麼我一定要全程參與他們的研習？一方面我覺得必要時我要提供對講座的接待，跟對老師們的服務，有時候你即使是去叫碗豆花過來，一點小小的東西，其實都是一份心意，因為我們都很在意大家；在那種狀況之下，因為我自己也留下，我看到很多老師在那過程中的交心，他就是打開自己，說出一些你從來就不會有機會去聽到他講的，也因為校外人的參與，他們對於學校怎麼會是這樣一個溫暖的團體，他們的回饋也讓這一群人更彼此凝聚起來。所以，很多時候我們很容易會去想：「我有好多該做的事」，可是當你在必要的時候切進去，你願意花時間、花一些，你會發現凝聚就起來了。」(涓，段 101)

「那時候接任教務主任之後，這個方案已經是要開始去推了，那時候是告訴自己說，不是在學校只推了半個學期，或是一年之後就不推了；期勉自己這部分要讓它永續推展下去的話，唯一就是要透過各項的機會，來跟全校老師做一些宣導溝通。」(楷，段 8)

「但是這一部份，基本上來講，真的是有點難，我之所以說有點難，一方面是說一般老師他對教學輔導老師這制度不清楚，第二方面他沒興趣，我只要做好我班級的事就好，而且第三個部分是我們大概也會面臨到夥伴老師非常難找的狀況。」(楷，段 9)

「針對第一個宣導的部分，我那時的作法是我會找各種機會點，這種機會點是比如有教學輔導老師的文來的時候，我會利用朝會時間來跟全校的老師來做一些宣導，如教學輔導老師是怎樣一個概況、加入的話對老師的專業等等這一些好處的部份，我們對他們多做一些宣導，這是利用朝會時間。」(楷，段 10)

「第二點的部份的話，我們會利用週三下午，一個學期最少會有一次時間會請我們這些教學輔導老師跟夥伴老師，將他們整個一學期下來的互動或是成果的部份，我們會安排教學輔導老師跟夥伴老師來跟全校老師做一個分享。」(楷，段 11)

「不過這個方案，我覺得包含我的一些想法和一些作法，其實學校的領導者是校長，我覺得學校領導者真的很重要，第一個他當然要支持，像這個方案有些是從他的想法出來的，就是我們會跟他一起做討論，把它討論出來，而且更讓我感動的是校長非常支持教學輔導老師這個方案，只要他沒有公出的時間，他一定會來參與教學輔導老師每月定期的會議，還有所有的活動，包含外埠參觀。」(楷，段 19)

「另外的話，我們會訂主題，我們會預先訂，可能我們這邊行政的部份會預先訂，如我們這次來談談級任老師如何跟家長做互動這樣的主題。有些主題可能是在他們分享當中，他們沒辦法解決，比如在我印象當中，有個老師他提出來說班級有個小朋友功課都不寫，怎麼去跟家長溝通、怎麼跟他講，這是夥伴老師提出來的問題，教學輔導老師也有一些方案在執行，但感覺上成效不是那麼好，這時候他們就提出來，但因為每次定期會議的時間有限，這樣原先預定的主題大概就不會呈現，因為這是他們所迫切需要的主题，他提出來之後，我們大概就開始一起來討論，其他組也提供一些意見。」(楷，段 41)

「教學輔導老師這個制度實際在推的時候，一開始大家會覺得事不關己，除來參與的夥伴之外，他們都覺得事不關己，他們覺得這部份會增加一些負擔，這區塊我也想盡辦法讓他們去了解，我剛也提到怎麼讓這些沒有參與的人去了解我們整個團隊、這個制度在走是怎樣跑的，我剛也講到說利用公開的透明的方式，透過晨會的宣導、週三下午的進修活動，另外我們會編講座鐘點費，我們會固定一個學期會有兩場外聘的老師到學校來，我們會利用週三下午的時間，我們會請所有老師來參與，讓他們知道我們做的也是有所成長的。」(楷，段 48)

「至於說家長這個區塊，坦白說我們比較弱，因為我們也找不到時間去跟家長做這樣一個說明，比較少，頂多是說在開家長會的時候，學校做業務報告的時候會有稍微提到，但是那是沒有去做一些深入的。」(楷，段 50)

「所以我目前在這個新學校的話，剛開始的時候這幾年當然是不太可能，以後我想會看有沒有可能有辦法，盡力去說服一位或是兩位老師來參與這樣一個制度，到時候有機會的話，可不可因為我以前有推行過的經驗，審核通過這樣子。不過我想這個部份其實到每個學校都一樣，一個學校裡面每個老師都非常優質，但通常稍微都有一兩個在教學上要去努力加強的，其實這個部份去提攜他們，我是覺得非常有幫助。」(楷，段 54)

「第二個我印象比較深刻，跟我談的主題的部份，包含人格特質、我推動的一些方式，是有些關係的。我剛提的，除了校長他鼎力大力的支持之外，我在推動這部份的話其實我也只有那個想法，這些想法也是來自團隊的一些想法，把它彙整出來。其實真的在整個方案在執行在做一些事務性的工作，比如說出去要訂車子、要買這些書、要邀請講座，當然我會先打，但是講座一些經費核銷，其實我蠻重要的一個助手是註冊組長，這個方案一開始在辦的時候也不是她來承辦的，如果按照我們學校的體制來說，應該是教學組，因為九十三學年度的教學組剛好是新的，他是從別的學校轉過來的，來接任教學組，這個教學組目前接的專案也非常多。那時我也跟校長在做一些討論，是不是可以把這個，因為我知道說如果這個制度要去推，當然全部我主任來做也是可以，但我想投入的心大概會比較少，後來跟校長討論，註冊組目前上來講業務稍微鬆一點點，就把這個專案轉給註冊組來接。」(楷，段 61)

「我第一次看到這些名詞的話，是九十三學年度第一學期跑完之後的一個期末 POWER POINT 上面就有出現這些的名詞，那位老師是我們教學輔導老師的創始者、元老，所以他們對這方面也著力很深，所以當期末報告的話，那時候他們很用心，整個流程都是他們去做一些整合，跟我們那個註冊組長做的整合，所以這幾個名詞是他們那時候去想出來的。(訪談者：真的是很特別)」(楷，段 71)

「反而是新進的老師也許他會認為我教學沒有困難，或者我們也有碰過初任的老師，他一來的時候他的能力就非常的強，像我們有碰過初任的老師他到學校來之前，他已經都得過那種世界網界博覽會的白金獎，他在資訊方面能力很強，在教學概念上也還不錯，他到學校第一年、第二年，他的行動研究，數位教材研發就經常得獎，可是剛開始他會覺得我的教學沒有很大的困難，可是他後來也有發現，因為我們從這次師徒學習分享裡面，他就口口聲聲說輔導老師給他很多協助，例如說他沒有教學經驗，他對於親師溝通經驗就比較少，或者是說他對於學生的輔導管教，尤其是特殊孩子的輔導，他自己都覺得滿有困難的，那資深的老師教會他怎麼樣去面對這樣的學生，怎麼跟家長互動，他就覺得受益很多。」(鈴，段 11)

「有時候學校的老師會跟我說：主任，你真的很偏心喔，我們週三全校老師的研習好像沒這麼有趣，你們這邊的研習好像比較有趣，因為我完全是為老師們量身訂做，像我們研習的形式就會很多樣，例如他們佈置教室，就希望能夠找人家來教我們怎樣剪紙或者是魔術，我們的研習真的是比較多樣，怎麼樣抒解情緒、怎麼樣跟人際關係的互動，那個題目都比較多元而且活潑，校內研習的部分，像輔導我們交給輔導室，訓導方面的活動交給訓導處，教務處的部分大概就是辦課程跟教學，所以他們就會說你們那個輔導教師的活動好像比較好。」(鈴，段 24)

「這樣參加有一個好處就是：我們會發現學校其他老師對這個團體不會有那種隔閡，也就是說他不會認為那這團體在搞什麼，教育局給他們那麼多經費，他們就有機會去做什麼活動，我當然也請他們一起來參與活動，因為我發現參與以後就會了解，了解了以後就會認同，認同以後就會支持，以後他的試辦就會成功，所以我們有滿多老師因為常常來參加研習，一起參加參訪，後來發現這個「良師俱樂部」真的不錯，所以最近兩年，上山去參加儲訓的老師幾乎都是因為之前有來跟我們一起活動，他們就覺得滿不錯的，所以就參加。」(鈴，段 26)

「我是覺得說，我們是不斷的以身作則，然後也讓學校的老師知道我們在協助大家一起成長，並不是說就是要去考核你或評鑑你，所以教師會對我們這個制度倒是沒有什麼其它微詞，反倒是有的家長會覺得說，如果知道有些老師是夥伴老師不是輔導老師，他會覺得有點擔心，是不是我的老師沒有經驗，別班的老師很有經驗來教我的老師，比較會擔心這樣的問題，所以家長他們可能看外表，也有可能打聽，就說我們班的老師是新老師，沒有經驗，其實藉這個機會我會跟他說，你放心他沒有經驗，我們有幫他安排一個輔導老師，隨時都在協助他，那家長倒反而比較放心，另外還有的家長不知道他的老師是夥伴老師，但是一個學期以後他就主動跟我說，我們老師在這一學期進步好多。」(鈴，段 50)

「所以倒是說沒有意見相左，因為我們大家共同目標就是幫助老師，然後其實他也是在做一個學校文化或是學校分享風氣的凝聚，所以每次校長都說我們這個「良師俱樂部」是學校裡面最正向的一個團體，然後這裡面也不是說老師就被分為輔導制度跟不是，其實我們以會計的角度是說，這些錢專案就是要用在這些人身上，但是用在這些人身上，也可以讓其他人受惠我們都會一起，像是我們買資料夾，我們當然也不會只買這幾個，我們還是會以全校老師...就是讓他們感覺到說，即使沒有參加這個制度，這個制度帶給他們的沒有負面的，也帶給他們滿多資源或是其他的分享。」(鈴，段 80)

「所以我們今年輔導夥伴教師這個制度，我們就跟教育部的教師專業發展評鑑，爲什麼我把它移到週三去結合，就是未來我們可能連續三年都向教育部提出這個申請，那這個專業教師發展評鑑他的對象就不止是新進或是初任的老師，它是所有的現職老師都應該去做專業發展的評鑑，其實它用評鑑兩個字其實滿嚇到老師的，教育部是看中他的評鑑，那我是一直提醒老師說沒關係，既然它也是在試辦，我們可以用一種一樣「良師俱樂部」彼此互爲評鑑者這樣的角色，是我們共同成長，我們不會到時候有一個上對下的那種評鑑，鼓勵老師多來參與。」(鈴，段 125)

「我想未來就是轉型到每個老師都有參與，那目前我們都規劃是三年計畫，今年大概可以三分之一的老師參加，那第二年看看能不能三分之二，第三年應該是算第三期，我們是 95、96 希望三分之一，然後 97、98 學年度希望是三分之二，然後 99 年跟 100 年的時候希望能夠百分之百，因爲我們是預估 99 年教師專業發展評鑑應該已經三讀通過，因爲目前它是一讀通過，但是我是希望他未來一定要走的路，我們可以前瞻一點先走，因爲沒有走過永遠不清楚，我們也不可能靠別人的試辦把經驗告訴我們未來就去實施，因爲九年一貫課程讓我們體認到，一定要自己走過在這個當中去體驗、去認識，然後在當中聽到、看到真的去感受到，他才能正個了解這個制度的運作跟精神，不可能說你們來試辦然後來告訴我，然後大家一起走。」(鈴，段 126)

「其實我自己很幸運就是說學校的同事並不會對整個學校在推行很多制度，就是用觀望或是杯葛，倒是不會。就是說觀望會，但是杯葛幾乎沒有人，不管我們小班教學試辦、九年一貫教學課程試辦，就是會有一些人觀望，因爲他不敢加入，但是加入的人都很願意投入，然後大家也很支持，那我覺得我也滿幸運的。」(鈴，段 128)

第二節 再分析—推廣策略之個人智能

「多元智能理論」是由美國哈佛大學教授 Howard Gardner 在 1983 年所提出的，Gardner 將智慧定義為「解決問題的能力獲是在各個文化背景中創作該文化所重視的作品的的能力」，並依此發展了一套條件來決定哪些能力可以稱爲智慧(鄭博真，2003)。

Gardner 指出，將智能分成 8 大類只是一種方便的做法，人類才能的多樣性是無法簡單分類的，他極力反對過去傳統上將智能簡化、並予以測量的做法。。Gardner 及其同僚嘗試將這 8 類再細分為 20 類 (張美惠譯，2006，頁 63)。

儘管各項智慧的分界線可能相當模糊，但沒有任何兩項智慧比「人際智能」和「內省智能」更錯綜複雜了，個人發展智能中任何一項的活動通常會同時提到這兩種智慧，此二項智慧的發展也是彼此密切相關的(陳佩正譯，2002)。而在創新推廣歷程中，以

「人際智能」與「內省智能」兩項尤顯重要，且被 Gardner 合稱為「個人智能」。

耶魯大學教授 Peter Salovey 將「個人智能」區分為以下五項(張美惠譯，2006，頁 57-58；陳佩正譯，2002，頁 89)：(1)知道自己的情绪：自我覺醒是能夠了解自己的情緒，以及對該情緒的想法；當感受發生時，承認它的存在是情緒智慧的關鍵。(2)管理情緒：妥善的處理感受，是一種建立自我覺醒的能力。(3)激發自我：為達目標而整頓情緒，對於專注、自我激勵和精熟一些能力、創意是有必要的。(4)承認別人的情緒：同情，這是另外一項在情緒方面建立自我覺醒的能力，也是「人群技能」的基礎。(5)處理人際關係：人際關係的藝術絕大部分是處理別人情緒的技能。

(一)人際智能

所謂「人際智能」(interpersonal intelligence)係指一個人能夠了解別人的企圖、動機和慾望，是一種瞭解其他人和彼此間關係的能力，同時能依此和別人有效共事的能力(李心瑩譯，2004，頁 76)。簡言之，人際智能是一種善解人意、能與人有效交往的智能。成功的教師、社會工作者、推動者、或政治家通常擁有高度的人際智能。

Gardner 認為：在日常生活中，人際智能是最重要的一種智能，人際智能低的人可能會結錯婚，找錯工作(張美惠譯，2006，頁 57)。Gardner 及其同僚嘗試將人際智能再分成 4 類：領導能力、交朋友的能力、解決紛爭的能力、分析社交生態的能力(張美惠譯，2006，頁 63)。

本研究發現創新推動者將人際智能具體表現在以下項目上，包括(1) 慎重選人：正式會議、私下討論、友誼情商；(2) 讓夥伴老師放心：期初教學導師先做示範、期末分兩批檢討問題；(3) 善於組織人力：召集人暖化團隊、通力合作、具體分工、會前會凝聚共識；(4) 靈活轉換角色：丟掉主任角色、同理老師感受；(5) 傾聽夥伴需求：量身設計活動、接納各種聲音；(6) 面對問題：相互打氣、直接溝通；(7) 全人關懷：文化傳承，照顧生活，情同姊妹。

◎慎重選人：正式會議、私下討論、友誼情商

涓娟主任：第一個困難就是人的困難。在大家完全不曉得自己要什麼的時候，要說服一群人在暑假上山去研習，尤其我也不知道研習是那麼的嚴謹的，只覺得要三

個禮拜，要找對人。(訪談者：剛開始好像是四週的研習，後來才縮減到三週。)在那個時候，其實第一個真的是找對人很重要，不是有人上去就好，在這個團隊當中，如何找到一群人願意犧牲放假的時間，尤其大家有家有孩子，放假可以喘口氣，要去研習實在是蠻辛苦的。

那時候，我們其實運氣也很好，我們找到 A 老師，還有教務處幾位夥伴。當找到這些夥伴時，我們會去談，在這個學校，絕對不要錯過哪些人，所以，在第一年，我們當時在學校先是檢核滿八年的老師，但是滿八年的老師當中，因為**第一年很重要，這些人可以影響日後整個的延續。**

所以在這種狀況之下，我覺得不是一個人做決定，可能有些我們是會議上做決定，有些是私下討論，透過大家一起來想，然後努力去說服，大家拋人選，我要努力去說服；可是我們有好朋友，也會幫忙去說幾句話，最後在這種狀況之下，真的是對我來講，**我很感謝大家願意硬著頭皮答應我，其實心中都有很多的困難。**(涓，段 9)

◎讓夥伴老師放心：期初教學導師先做示範、期末分兩批檢討問題

我們一開始要讓這些初任或新進的老師放心，所以我們一開始並沒有馬上進班觀察，反而是請他們到輔導老師教室來看教學。

訪談者：就是他們先觀察輔導老師的教學。

鈴玲主任：而且，我們也跟他特別討論到：說沒有一個人敢說他的教學一定是百分之百成功或者是說每一節課 40 分鐘一定是成功的，每個人都有自己的盲點，就算一節課可能是前面 20 分鐘或後面 20 分鐘，或是中間 10 分鐘成功或失敗，這個因素絕對不是一個人、一個環節就可以控制的，這裡面還牽涉到，甚至當天的天氣，小朋友的情緒或是身體的狀況...等等都有可能影響。所以我們一直跟老師們討論，其實你來看我教學，我也許不是第 1 分鐘到第 40 分鐘都很成功，但是我們還是抱著怎麼樣讓我的教學更進步、更好的心態。(鈴，段 7-8)

...我每個學期末都會召開檢討會議，這個會議我會讓夥伴老師先開，然後輔導老師，分開來。第一個小時分開開，第二個小組再合起來開，為什麼要這樣做？因為我有發現到夥伴老師在輔導老師面前他還是不敢很放開，沒有問題或是我有哪些問題。所以我第一年以後我就讓他們分開開，開完然後第二個小時在合併開，然後我就會發現他們很多人意見就會一直出來。(鈴，段 11-12)

◎善於組織人力：召集人暖化團隊、通力合作、具體分工、會前會凝聚共識

剛開始是教務處提，但他們很細心的發現一件事情，在學校裡面，如果任何事情都是由行政來運作.....有時候對老師來說，會有另外一層的隔閡.....如果未來在這制度的推動時，是教務處來推動嗎？還是.....可以找到另外的做法，所以後來就想出了一個所謂召集人的制度，我們就用教學導師這本身的團隊，有一個召集人。

這個召集人扮演的角色，第一個是去暖化，讓這個團隊是溫馨的，而不是說行政要我們怎麼做；第二個角色是對行政要非常感恩感謝，在我們學校的教務工作中，我們要面對的是很多的工作，工作很繁重，真的會力不從心，可是有這樣的團隊，成

為小組的制度，會經常去提醒應該做什麼事了，或是討論出來的東西，不單是全部行政去做，而是小組可以怎麼去運作。

有幾個人開始是共同努力，可是我們到第二年，就是完全全體去分工，我們在做第一年的經驗當中發現，比如說裡面要有是負責掌管財務的，比如說要繳交東西的時候要催收的，我們辦活動時要有活動組，不是每次都要召集人，**(訪談者：組織架構就出來了)**對，於是我們就會去看，其他國小有一些是值得我們去參考的，比如說他們辦活動，就有人負責場地佈置，有人做紀錄，於是**我們就會去看**，有哪些是我們可以運作的，但其實我們看到了屬於我們自己的面向，我們在第二年就提出來。這裡面有很多寶貴的東西，如果就只有在我們的這個小組，有些人會沒辦法來參與，所以我們是不是可以有一個機制，就是分享的平台，我們在第二年的時候，我們就希望可以有個負責資訊平台的小組，我們就開始發展出了活動組、財務組、召集人、副召集人、還有我們的包含資訊組，還有行政組。現在行政組教務主任、教學組一定是行政組，因為其實有很多公文的往返，還有一些申請，制度運作裡面包含跟教授的聯繫，所以他會有一些必須是對內對外的聯繫，包含各項會議的通知，經費的核銷與申請，所以行政組由教務處來負責這個部分。

.....我知道在很多的學校是完全由教務處.....但在我們學校是全員參與分工，所以這樣的狀況下，我們大家是共同的凝聚；還有另外一個，在我們走第二年的時候，就發現其實很需要很多共同討論。所以我們在每個活動當中就慢慢形成，例如下個禮拜有個座談活動，然後我們會在一個禮拜之前，負責活動的先做好活動的規劃，但是我們全體幾個教學導師會做會前會。

會前會就是負責這個活動的小組成員，把他的想法提出來，需要協助的，我們要討論的是例如怎樣分工，會場怎麼佈置，我們就在會議上達成一些討論。因為大家都在一起，最近看到需要關懷的人，或者我們看到的困難，都順便一起討論，其實會前會這樣的一個機制，就非常寶貴了。(涓，段 21-26)

◎ 靈活轉換角色：丟掉主任角色、同理老師感受

我覺得蠻重要的就是，要很非常地虛心誠懇地去接納人家的想法，有一個開放的心，去聆聽大家的想法。然後從聆聽當中去抓到行政該怎麼做、角色該如何掌握，我覺得這很重要。其實雖然我是教務，我也是教學導師，我要常常去拿捏自己，我教務的角色，怎樣去發揮教學導師的功能，有的時候我是從行政的角度去做一些事情，它可能包含承上、包含讓你 team 的更了解；有時候我要丟掉教務主任的角色，要從教學導師的角色去看我們制度、我們的教學導師和夥伴老師，所以，就是角色定位要非常的彈性柔軟，我覺得這個部分非常重要。

其實在這個過程裡面，很重要的一點是：我看到我們的教學導師，我們也看到我們的夥伴老師，我們也看到行政運作機制的問題，我們也看到在學校裡面、這個制度之外的人。所以，我覺得那個很重要，當你感覺夠敏銳的時候，有些東西會趕快地調整，其實，適切的時候對別人是一種關懷，有的時候你會思考長遠要怎麼去發展，我覺得這應該是很重要的環節。因此 A 老師跟我，我們會常討論到一個，比如他會說：「這件事情你用教務主任的角色去處理比較好，主任你去做什麼事情」；這件事情要從小組的、柔軟的面來做，所以 A 老師去做什麼事情；這件事情可能是要校長去說，所以呢就請校長去，我就要負責去做解釋。(涓，段 42)

◎ 傾聽夥伴需求：量身設計活動、接納各種音

【夥伴老師】會跟我說：主任，我可不可以不要說是誰建議？我說：沒關係阿，我們要的是意見，不在乎是誰提，所以他們很可愛，就會派一個代表出來報告說：路人甲說：希望...路人乙說：希望怎樣怎樣，然後他們就會提到說覺得專業成長研習，就是聽講式的專業研習的效果對他們來說協助沒有那麼大，他們比較想要的是一對一的對談，今天我自己的問題，我需要輔導老師協助，一對一的對談很有幫助。(鈴，段 11-12)

◎ 面對問題：相互打氣、直接溝通

有時候我也難免碰到一些挫折，會想這次怎麼好幾夥伴老師禮拜五下午研習都沒來...他們全學年跑去哪裡聚餐都沒有來，我難免會有一點洩氣，但是首先洩氣的是我的組長，會辦得有點心慌，他會說主任你看我們這麼認真，他們還這樣，然後我就安慰他們，可是等到我洩氣了以後，校長有時候也會安慰我，他會說沒關係，我們盡力就好。所以我也慢慢去調整很多問題就是面對它、去解決它，真的解決不了，已經盡力，那就暫時放下它。

其實有些問題暫時放下，後來發現是我們自己庸人自擾，譬如說我們會想：是不是老師在抵制不想參加，其實也沒有，下一次還是大家又來了，所以也不用把很多事情都往壞處想，因為所有事情沒有絕對的對與錯、好與壞，所以只好自己慢慢去調適，也有可能是年紀大了，沒有那麼多氣。再來就是臉皮比較厚，我也會直接去問老師說：你們上一次怎麼都沒有來參加...這樣好可惜，辦的人那麼認真，大家沒有給他支持跟鼓勵，對他們來講會有打擊，我也會直接跟老師講，不要在背面罵什麼，如果最後輾轉傳到老師那裡，老師反而會覺得說我又沒有那個意思，為什麼要把他講成那樣。(鈴，段 110-111)

◎ 全人關懷：文化傳承，照顧生活，情同姊妹

我們學校的文化就是大家都是那一種互相關心的，所以我們輔導老師對夥伴老師的關心，不只是協助或進班去看你的教學、純粹教學或班級經營，他們會做到像帶他去剪頭髮、帶他去買衣服，生病了帶他去看醫生，或者是說帶他去聽音樂會、看畫展啊，真的就是情同姊妹。(鈴，段)

第一年【教學導師在陽明山】儲訓是四個禮拜....我就親耳聽到很多老師彼此之間說：我這次上山才知道，原來你不是我以前看的那樣的人，他們以前會覺得可能冷冷的，很像很高傲，一相處才知道原來你很熱情，我就發現有一個機會讓大家互動，彼此就會了解。

尤其我們最後一天，我事先就跟他們約好，我們今天最後一天結訓完，不要馬上回家，我們一起去吃飯、泡湯，大家袒誠相見，果然下山以後大家就**肝膽相照**，我們就都姊妹姊妹互相相稱。第一年我就說我規劃很多活動，然後自己去做，**那這些姊妹姊妹就會說：主任你不要一個人忙，我們來幫忙，然後就一起來幫忙**，可是我把工作分攤下去以後，我還是要隨時關心，到了第二年以後，我就想不然我們討論完以後，規劃的工作，例如說三次的研習請講座，兩次的參訪，幾次的分組座談，那我們就可以讓大家認養工作，然後一個輔導老師帶一個夥伴老師就認養那樣工作。(鈴，段)

(二)內省智能

「內省智能」(intrapersonal intelligence)牽涉一個人清楚了解自己、有效地處理自己的慾望、恐懼和能力，並且有意義地運用這些訊息去調適自己生活的能力，亦指能夠了解自我和別人，以評估自己情緒生活的能力(李心瑩譯，2004，頁76)。內省智能高者能正確建構自我知覺，並善用這些知覺來計畫與導引自己的人生。神學家、心理學家、和哲學家通常具有高度的內省智慧。

在生活中，善於自省者知道別人怎樣看他們，也能夠持續觀察別人對他們的看法。他們可能無須特別花心思去做這些事情，但無論是和小孩或同儕互動，這就是他們的一種能力，讓他們看起來總能說出正確的事情，之道何時應該安慰別人，也知道何時應該堅持自己的想法(陳佩正譯，2002，頁88)。

本研究發現創新推動者將內省智能具體表現在以下項目上，包括(1)常思「我能為他做什麼」：遭遇困難、反求諸己、化解抗拒；(2)要求他人之前先要求自己：我先自願讓人入班觀察；(3)貼心設計好用的表：將心比心、怎樣落實、不斷反思；(4)等待他真正願意：不急躁不強迫，多項鼓勵少項建議；(5)紓解情緒：非個人可解決的問題，暫時放下。

◎我能為他做什麼：遭遇困難、反求諸己、化解抗拒

...張德銳老師不斷地談教室觀察，教室觀察前的討論跟觀察後的回饋座談，這個部分就非常重要了。這個部分在整個制度中，剛開始好像是不容易落實的部分...我們在第一年，大概覺得最不易落實的是...攝影，就是邀請願意接受攝影的老師，可是不是所有人願意參與，我們雖然鼓勵了幾個，裡面有的老師在錄影前、錄影後願意跟他的教學導師討論，可是也有人不願意再去面對它，於是，不願意面對的人，我們就放棄了嗎？...那個時候，我做的事情就是：我會從所有協助研究的同學的分析當中，去看到我們老師的問題，這些問題你要去關心它，但是你不見得要把問題丟回去給那個老師，你要想：我看到問題，我要怎麼去幫助這個老師？當他不願意直接談話的時候，我可以透過其他什麼方式，一樣可以關注這個問題？有的時候是一篇文章，有的時候是聊聊天，有的時候是走過去：「...我看到什麼...」，然後跟他談，這是一個很重要的努力方向。(涓，段 56)

◎要求他人之前先要求自己：我先自願讓人入班觀察

我們在第一年，整個團隊就發現一件事情，如何讓夥伴老師願意接受教室觀察，或者是願意入班去觀摩別人的教學，因為我們第一個要讓所有的教學導師有一個共識，不管我去幫他看，或是他來看我的課，都是非常好，所以我隨時願意別人來看我的教學。說老實話，被看教學的時候，那個教學者一定會有收穫...到最後，就可以打破這個制度，誰說一定是夥伴老師看教學導師，或是教學導師看夥伴老師，有的時候我們也可以夥伴老師看夥伴老師，教學導師看教學導師，有時候我們可以針對需求，來辦一個教學觀摩。這個學期又有些可以更進一層，我們那個時候看到了要怎麼去突破這個現況，我就在想：曾經被看過的人，願不願意分享他的收穫？像我，因為當初在中階研習、高階研習需要有人教，但是沒有人要教，就有人來問我：「你可不可以來教？」我說好啊！然後就去被人家觀察，可是當我回頭去看我的錄影的時候，或者教完後，老師們會丟問題，有很多是解釋，可是有很多是回頭自己思考，我就負責去分享。不管我在輔導團、或被人家觀察教學時，我自己發現我成長很多。(涓，段 57-58)

◎精心設計好用的表：將心比心、怎樣落實、不斷反思

這樣之後，我們就設計了這個表，就是我們的輔導活動記錄表，最重要的目的是有助於互動【討論】，也讓入班觀察有個紀錄，我們設計了夥伴老師填的表，而不只是教學導師填表而已...【還沒設計時，我跟 A 老師】說我們來設計一張調查表，這個調查表又要讓大家好填，【因為】包括我自己在內，有時候也會忘記要寫一張像這樣要交回去的東西，可是，你就會去想到，很多人有填寫的困難，而我們真正的目的在哪裡？所以在這【思考】過程當中，我們就是透過這樣一個記錄表，希望那個入班觀察能夠真正落實，可是如果它只是作為形式上規定，那就一點意義也沒有。

訪談者：這個表單也是您自己設計的？

涓娟主任：我跟 A 老師一起討論、一起修正，(訪談者：您不但在活動前考慮得很周密、很貼心，還會去考慮老師的感受的那部份；事後您也常常會再回去反思。)我想

反思是很重要的一個環節，我們的每一個教學導師在這個部分，這都成爲大家的一個特質。(涓，段 59-61)

◎等待他真正願意：不急躁不強迫，多項鼓勵少項建議

我們第一年就會發現，有些老師你問他有沒有需要什麼協助，他就會說沒有...【我說:】沒有沒關係，如果有你就隨時跟我說，那我們就把我們課表給他說，你看看你哪一節沒課可以來看我教學，不然就是你有沒有哪一節需要我去幫你看你教學，可以跟我講，有的老師就會說，目前不用，如果【他說】不用，我們也不會強迫他。

...剛好德銳教授有一筆經費，就是幫老師做教學錄影，我就跟他說有這個機會，一學期有三次教學錄影，有人來幫【夥伴老師】錄影，錄影完光碟給【夥伴老師】，他可以選擇自己看，或是請輔導老師來陪著看，你自己決定自己看或請人陪你看，你自己選擇。老師們從三次錄影就真的進步非常多，就開始覺得說參加這個制度真的很不錯。而且我們會給他們一些建議，不會給他打擊，我們不斷讚賞他有哪些方面很好，一次也不要給他很多的建議啦，給他一點提醒。後來我們發現有些老師很願意參加，像其中一個老師，第二年他說還想再參加，他那時候其實已經算來學校第三年了，可是他說沒關係，我還想再參加，第四年他還是再參加。(鈴，段)

◎紓解情緒：非個人可解決的問題，暫時放下

...有時候不會被老師、家長、學生激怒那很難，有時候難免很洩氣，可能會想不想管了！可是回家睡個覺起來，就想重新再出發，覺得很多問題【如果】你不去面對它，就沒有辦法解決它，有問題真的解決不來，因爲不是個人可以解決的，就暫時放下，不用給自己很大的壓力，其實校長也是這樣跟我們講。(鈴，段 108-109)

有時候我也難免碰到一些挫折，會想這次怎麼好幾夥伴老師禮拜五下午研習都沒來...他們全學年跑去哪裡聚餐都沒有來，我難免會有一點洩氣，但是首先洩氣的是我的組長，會辦得有點心慌，他會說主任你看我們這麼認真，他們還這樣，然後我就安慰他們，可是等到我洩氣了以後，校長有時候也會安慰我，他會說沒關係，我們盡力就好。所以我也慢慢去調整很多問題就是面對它、去解決它，真的解決不了，已經盡力，那就暫時放下它。

其實有些問題暫時放下，後來發現是我們自己庸人自擾，譬如說我們會想：是不是老師在抵制不想參加，其實也沒有，下一次還是大家又來了，所以也不用把很多事情都往壞處想，因爲所有事情沒有絕對的對與錯、好與壞，所以只好自己慢慢去調適，也有可能是年紀大了，沒有那麼多氣。

第四章 結論

本研究結論有以下三部分：

1.五位成功的主任在校內推動教學導師制度時，採取的**推廣策略**有四：

(1)倡導與監督；(2)支援與資助；(3)訓練與諮詢；(4)宣傳與溝通。

2.成功的創新推動者將**人際智能**具體表現在以下項目上

- (1) 慎重選人：正式會議、私下討論、友誼情商；
- (2) 讓夥伴老師放心：期初教學導師先做示範、期末分兩批檢討問題；
- (3) 善於組織人力：召集人暖化團隊、通力合作、具體分工、會前會凝聚共識；
- (4) 靈活轉換角色：丟掉主任角色、同理老師感受；
- (5) 傾聽夥伴需求：量身設計活動、接納各種聲音；
- (6) 面對問題：相互打氣、直接溝通；
- (7) 全人關懷：文化傳承，照顧生活，情同姊妹。

3.成功的創新推動者將**內省智能**具體表現在以下項目上：

- (1) 常思「我能夠為他做什麼」：遭遇困難、反求諸己、化解抗拒；
- (2) 要求他人之前先要求自己：我先自願讓人入班觀察；
- (3) 精心設計好用的表：將心比心、怎樣落實、不斷反思；
- (4) 等待他真正願意：不急躁不強迫，多項鼓勵少項建議；
- (5) 紓解情緒：非個人可解決的問題，暫時放下。

本研究由多元智慧理論出發，由五位成功試辦教學導師的主任訪談中，探究他們所採的推廣策略，並剖析他們怎樣運用的人際智能與內省智能，發現這些創新的推廣者果然是「推心置腹」、「推新智富」之人。

參考文獻

- 余坤東、諸承明(2003)。組織變革推動者之情境知覺與變革策略之關聯。**臺大管理論叢**，13:2，199-232。
- 吳祥麟(2004)。擴散過程中推動者扮演的角色—以『LOXA 教育網』為例。國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文，未出版。
- 李心瑩(譯)(2002)。再建多元智慧—21 世紀的發展前景與實際應用(原作者：Gardner, H.)。台北：遠流(原著出版年：2000)。
- 林娟娟，杜榮瑞(2003)。改革代理人推動作業基礎成本管理制度之行為意圖：技術接受模型之實證研究。**臺大管理論叢**，13:2，1-27。
- 唐錦超(譯)(2006)。創新的擴散(原作者：Rogers, E.M.)。台北：遠流(原著出版年：2003)。
- 張美惠(譯)(2006)。EQ(原作者：Goleman, D.)。台北：時報(原著出版年：1995)。
- 張雅芳、徐加玲(2003)。從種子教師的角度探討中小學資訊教育之推廣與困境。**教學科技與媒體**，66，48-59。
- 張雅芳、劉長宗(2005)。從創新採用者觀點探究資訊種子學校的推廣策略。**教育資料與圖書館學**，43:2，227-248。
- 張德銳(2004)。台北市中小學教學輔導教師的規劃、推動與展望。輯於張明輝主編，**教育政策與教育革新**。台北：心理。
- 郭俊賢、陳淑惠(譯)(2004)。多元智慧的教與學(原作者：Campbell, L., Campbell, B. & Dickinson, D.)。台北：遠流(原著出版年：1999)。
- 陳佩正(譯)(2002)。多元智慧融入較學與領導—新城小學的發展歷程與現身說法(原作者：Hoerr, T.R.)。台北：遠流(原著出版年：2000)。
- 陳明溥(1996)。創新推廣理論與資訊教育推展。**臺灣教育**，572，2-10。
- 陳瓊森(譯)(1997)。MI—開啟多元智能新世紀(原作者：Gardner, H.)。台北：信誼(原著出版年：1993)。
- 鄭博真(2003)。多元智能理論及其在課程、教學與評量革新之應用。**初等教育學報**，16，頁 111-142。

羅文坤(1991)。行銷傳播學。台北：三民。

Broga, A.B.(2003).*And everything's the same: Transformation of a Campus through the eyes of an intended change agent*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Gardner, H.(1983).*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. NY: BasicBooks.

Gardner, H.(1993).*Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. NY: BasicBooks.

Grossman, L.(1974). *The Change Agent*. NY: AMACOM.

Hall, G.E. & Hord, S.M.(2001).*Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. MA: Allyn and Bacon.

Havelock, R.G.(1995).*The Change Agent's Guide 2nd*. NJ: Educational Technology Publications, Inc..

Rogers, E.M.(1995). *Diffusion of Innovations 4th*. NY: The Free Press.

Wright, D.Y.(2004). "To do for the many... What we do for the few": *Case study of a teacher as reflective practitioner , change agent and researcher*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania.

附錄

附錄一：訪談大綱

訪談大綱

大家都知道：教學導師在你們學校推動(含執行)得很成功，而您擔任主要的推動者，一定採用了一些做法，我們很想知道您的這些做法、想法、與心得。請您回想看看：在推動(含執行)期間，**哪些事情的處理是您較有心得的？哪些事情/事件的處理是讓您較費心的？**請您談談這些事情/事件發展的過程、和您在其中的具體做法與想法。包括例行事務的處理方式、與特定困難/問題的解決方式。

一. 整體推行概況

請提供 貴校教學導師**實施概況**的書面資料（貴校前一/幾學年實施概況的基本資料即可，如人數、配對名單、行事曆...。不必為此訪談另外整理資料）。

二. 推動過程中的具體做法與想法

請您就以下八項(A 至 H)，說明在推行過程中，您的做法與想法（這些做法與想法可能全部屬於您個人的，也可能包含校長、與其他同事的做法與想法，這兩類您都可以談。但無論分享哪些事情，都請儘量說明其中「您」的想法與做法）。

1. 請先簡述您(或您們)在每項上的做法。
2. 再談幾件讓您印象最深的事情，這些事情是您(或您們)處理得最有心得的、或處理時較費心力的。（談印象最深的幾件事即可，不必遍及八項。）

請具體說明這些事情/事件的發展過程（起頭、發展、結果、與成效）、您處理時的**做法與想法**、以及相關的人、地、時。

A. 共享願景

B. 提供資源

C. 教育訓練

D. 諮詢增強

E. 支持組織

F. 監督進度

G. 外部溝通

H. 傳播資訊

訪談參考資料

一、 您與相關人士的相處

(如果您在回憶時，想不起哪些具體的事情，也可以想想以下六項人際關係，請依實際狀況，選擇值得分享的項目來談，不必每項關係都談。若有些狀況牽涉多項關係，也可以合併來說)

1. 您與教學導師之間

* 印象最深的事情？是怎麼一回事？您如何著手/處理？效果怎樣？其中最值得分享的心得？最費心力之處？今後您會怎樣著手/處理類似問題？(請說出具體發生的事情：起始、過程、結果、成效；其中您所採用的做法與想法；相關的人、地、時等等)。

2. 您與夥伴老師之間 (與前項同；略)

3. 您與助手老師之間 (與前項同；略)

4. 您與校長之間 (與前項同；略)

5. 您與整個輔導團隊之間 (與前項同；略)

6. 您與其他未參與老師之間 (與前項同；略)。

二、 特定問題的處理

(您也可以想想是否曾經出現過以下情況，然後就這些情況來做分享)

1. 您怎樣說服同事擔任教學導師？您怎樣說服同事成為夥伴老師？
2. 您怎樣打破同事間齊頭式平等的觀念？怎樣使同事們勇於嘗新？樂在成長？
3. 您怎樣鼓勵同事分享不藏私？
4. 您怎樣提振團隊士氣？紓解倦怠？
5. 您怎樣避免閒言閒語？消弭流言？止息怨言？
6. 您怎樣化解心結？突破心防？
7. 您怎樣因勢利導？借力使力？乘勝追擊？一鼓作氣？
8. 您怎樣善用時間？一舉數得？流通資源？共享成果？
9. 您怎樣顯示此制度不是為了成就長官？避免讓此制度流於形式？
10. 您怎樣改變個人英雄主義？滿足愛現老師？
11. 您怎樣防範惰性？避免僵化？

附錄二：訪談邀請函

95 年度教學導師制度整合研究計畫

訪 談 邀 請 函

計畫名稱：95 年度教學導師制度整合研究計畫

子計畫名稱：教學導師試辦國小校內推動者推廣策略中的成功之道(暫定名稱)

執行單位：台北市立教育大學國民教育研究所

執行期間：中華民國 95 年 4 月 1 日至 12 月 31 日

計畫主持人：張德銳

子計畫主持人：張芬芬

受 訪 者：○○○

訪談事由：子計畫「教學導師試辦國小校內推動者推廣策略中的成功之道」訪談研究

訪談內容：詳見次頁(「訪談大綱」及「訪談參考資料」)

訪談日期：中華民國 95 年 8 月 21 日至 8 月 31 日(確定日期另行約定)

訪談地點：受訪者之服務單位

訪談時間：訪談分兩次進行，每次 1.5 小時，總計 3 小時；第一次訪談依訪談大綱進行，第二次訪談則視需要進行資料之加強、補充及確認。

其他：

一、訪談紀錄將經受訪者確認無誤後，始用於研究分析及報告。

二、聯絡人：王令宜，電話○○○。

子計畫主持人 張芬芬

研究助理 王令宜

中華民國 95 年 8 月 14 日

附錄三：訪談說明書

訪 談 說 明 書

- 一、研究簡介：本研究旨在探討教學導師試辦國小「校內推動者」之成功因素。經相關學者推薦，選定台北市試辦教學導師制度較為成功之五所國民小學，以該校之教務主任為主要推動者，進行訪談研究。
- 二、訪談次數：訪談分兩次進行，「第一次訪談」依訪談大綱進行，「第二次訪談」則於第一次訪談資料整理後，視需要進行資料之加強、補充及確認。
- 三、訪談時間：每次訪談時間約 90 分鐘，原則上訪談 40 分鐘後，休息 10 分鐘，接著再訪談 40 分鐘；如有必要，可經受訪者與訪談者雙方協商同意後，決定時間是否中斷、縮短或延長。
- 四、訪談內容：訪談者按題綱依序提問，受訪者可暢談相關內容(不嚴格受限)，亦可隨時提問或補充。
- 五、訪談紀錄：為求訪談資料紀錄之正確性與完整性，訪談者經受訪者同意後得使用錄音(影)機。用於紀錄之錄音(影)資料保證不外流，受訪者如有需要可複製一份留存；訪談紀錄將經受訪者確認無誤後，始用於研究分析及報告。
- 六、訪談成果：訪談者完成本研究後撰寫發表之學術著作，將致贈受訪者一份。
- 七、匿名原則：一旦有受訪者要求匿名，則所有受訪者/學校均將採匿名原則。
- 八、其他：受訪者若曾就相關主題接受訪談、撰寫報告或發表著作，請告知訪談者並請提供相關資料以利參考。