

# 突破新手困境： 花蓮縣初任教師導入輔導機制之建構與實踐

連安青

花蓮縣教育處課程與教學發展中心執行秘書

游可如

花蓮縣教育處課程與教學發展中心副主任

李國明

花蓮縣教育處課程與教學發展中心主任/中正國小校長

鄭嘉毅

花蓮縣教育處地方輔導小組召集人/富世國小校長

## 一、前言

初任教師在正式踏上教學崗位後，須迅速適應學校環境、提升教學效能、掌握班級經營策略，並持續精進專業能力（羅寶鳳、陳麒，2020）。初任教師的前幾年往往是職業生涯中最具挑戰的階段，除了教學挑戰外，還需面對求生存、適應與是否留任的抉擇（許籐繼，2010；黃彥超，2023）。薪傳教師的陪伴與適當的導入輔導機制可有效協助初任教師渡過此階段（丁一顧，2003；Le Maistre & Paré, 2010）。

為此，教育部推動「初任教師導入輔導計畫」，透過中央、地方政府與學校的合作，建構支持體系，提供專業指導與心理支持，增進初任教師的適應力與教學自信（教育部，2024）。本文以花蓮縣 112、113 學年度初任教師導入輔導機制的建構與實施為例論述，期望為初任教師支持機制提供具體參考。

## 二、初任教師導入輔導的挑戰

「教育部中小學初任教師導入輔導暨知能研習實施計畫」規定為每位初任教師配對薪傳教師提供三年陪伴、諮詢與輔導。初任教師應聘當年參加中央辦理全國性的導入研習外，各縣市政府需規劃與執行「初任教師志業暨教學實務導入研習」、「教師回流對話與回應」及「薪傳教師培訓」。

花蓮縣教育處為執行此計畫，首先盤點面臨的挑戰如下：

### （一）地理條件與教育環境限制

花蓮縣地形狹長，南北相隔 160 公里，交通不便使教師聯繫困難；縣內族群多元，快速掌握不同文化脈絡融入課程設計亦是初任教師的挑戰。此外，師資流動頻繁，且年資偏低，合資格薪傳教師難覓，增添初任教師導入輔導機制的實踐難度。

### （二）小校小班的教育挑戰

縣內近 80%的國小少於 12 班，校內不易找尋教授相同年級、相同領域教師共備。且因多數學校規模較小，教師需同時承擔教學與行政工作。初任教師須快速適應當地教育特質，理解學生需求，這些皆需有效導入輔導提供支持與協助。

### （三）大規模甄選帶來的挑戰

112、113 學年度兩年間，花蓮縣累計錄取超過 250 位初任教師，相較過去零星錄取的模式，原有導入輔導機制難以適用，必須重新審視導入輔導策略，以確保新進教師能夠獲得充分支持，順利融入教育現場，降低流失率並提升教學品質。以建立更具系統性與適應性的初任教師導入輔導機制。

### （四）跨組織協作的必要性與困難

初任教師輔導涉及地方輔導小組、學校行政、薪傳教師與國教輔導團等不同組織的運作，資源整合與協調不易。若能促進跨組織協作，將可提升輔導成效，實現「1+1 大於 2」的綜效。

## 三、建構初任教師導入輔導機制的理念

為了達成教育部賦予任務，提供初任教師扎實支持，幫助其適應職場並延續教育熱忱。考量花蓮縣教育特性、初任教師需求，以透過跨組織合作、擬定目標持續三年的專業輔導機制為理念進行規劃，期能有效轉化中央政策，形塑有效且具在地特色的輔導機制。以下從此二面向說明：

### （一）跨組織合作，打造支持系統

我們除了完成教育部初任教師輔導計畫規定目標外，更期望在執行中，促成跨系統組織的合作，藉由執行任務促成負責推動計畫的執行成員在完成任務的歷程中賦權增能、專業再成長。花蓮縣初任教師導入輔導的支持系統的重要關係人為以下四類成員：

1. 初任教師：指正式甄試錄取，任教未滿三年的教師。
2. 薪傳教師：依教育部規定，每位初任教師配對一位薪傳教師，提供陪伴、諮詢與指導。
3. 地方輔導小組：花蓮縣政府負責初任教師導入研習的專責單位。

4. 各領域國教輔導團地方團：負責提供各學科專業支持與輔導的地方團隊。

地方輔導小組負責初任教師生活適應與專業指導，薪傳教師提供日常陪伴，國教輔導團則支援學科教學。透過跨組織整合，全方位支持初任教師。

#### （二）擬定符合花蓮在地需求目標，落實三年專業輔導機制

為落實並發揮初任教師前三年的陪伴與輔導，期對對初任教師產生深遠的正面效益，不僅解決目前遭遇的困境，更為未來的教育願景提供新生命，故設定以下目標：

1. 幫助初任教師適應新環境，提升專業能力。
2. 穩定師資，減少流動率，確保學校長期發展。
3. 建立薪傳教師傳承機制，促進教育熱忱的延續。
4. 培育未來專家教師與課程領導人。

### 四、導入輔導機制的執行與調整

基於以上的理念，著手規劃與進行導入輔導機制的建構與滾動式修正，以下將從 112、及 113 學年兩個學年的執行期程來說明。

#### （一）112 學年度：機制建構與初步實施

##### 1. 籌備會議與課程規劃

地方輔導小組先召開籌備會議，分析初任教師需求，並邀專家協助規劃研習課程。

由於之前未大規模招考正式教師，因此負責初任教師輔導的「地方輔導小組」成員對於如何規劃與實施此計畫，並未有共識。又基於了解初任教師的教學困境和需求是初任教師輔導的第一步（張德銳，2003）。因此，在辦理 112 學年度導入研習前，地方輔導小組先召開籌備會議，藉由地方輔導小組輔導員的經驗，分析縣內初任教師可能面臨困境與需求，依此規劃初任教師導入研習課程。導入研習的講師及各小組的協作助理講師由地方輔導小組的輔導員擔任，課程內容亦由輔導員們研發。為確保研習品質，輔導員們用一週時間，召開籌備、共識營，除發揮各自專

業進行討論與彼此學習外，也邀請外部專家協助增能及規劃研習課程，輔導員們再將專家指導轉化成初任教師導入研習課程。

表 1 為地方輔導小組此次籌備共識會議的內容。

表 1 學年度初任教師導入輔導研習規劃共識營課程內容

時間	7/24 (一)	7/25 (二)	7/26 (三)	7/27 (四)	7/28 (五)
8:30-8:50	報到				
8:50-9:00	主持人開場				
9:00-12:00	形成共識 & 投入與責任賦予的共創  內聘講師: 李 OO 校長	初任教師研習與薪傳教師培訓課程架構討論	講師培訓-I 專業社群經營與觀議課知能  外聘講師: 張 OO 教授	講師培訓-III 初階專業回饋人才課程  內聘講師: 連 OO 老師	初任教師研習課程內容發表、回饋與修正
12:00-13:20	午餐及休息				
13:20-16:10	地方輔導小組年度工作討論與確定行事曆	初任教師研習與薪傳教師培訓課程規劃-人員分組與課程內容討論	講師培訓-II 正向學習環境知能與輔導  外聘講師: 張 OO 教授	分組研習課程內容設計與公播版簡報製作	薪傳教師研習課程內容發表、回饋與修正
16:10-	賦歸				

## 2. 導入研習

(1) 在研習課程內容的設計方面，教師間相互觀課與對話，是促進教師專業成長的途徑，也是幫助初任教師適應新學校環境的好方法 (Gilbert, 2005)。十二年國教總綱規定每位教師每學年至少一次公開授課，藉此增進教師的專業對話與專業成長 (教育部，2014)。教育部推動的教師專業發展實踐方案規劃的專業人才培訓，是教師持續提升專業發展的途徑 (教育部，2024)。其中的「中小學專業回饋人才初階培訓課程」與初任教師輔導的內容吻合，故將其納入花蓮縣初任教師導入輔導研習的課程。

（2）在研習進行的策略方面，教師社群互動是促成初任教師適應與成長的重要因素，鑑於花蓮縣小校多，校內不易找到教授相同科目教師進行共備，為促進初任教師彼此的互動、分享，或自主形成專業學習社群，因此導入輔導研習的進行方式採用小組形式。並依據初任教師任教的鄉鎮地理位置分組。依據地方輔導小組的輔導員負責陪伴的鄉鎮責任區分配擔任協作講師。

基於以上 2 點，規劃設計了 2 日的初任教師導入研習，及 1 日的薪傳教師增能研習。

（1）安排兩天初任教師的實體研習，一天介紹輔導機制與教育特性，一天進行「教師專業回饋人員初階認證課程」。並以花蓮在地教育特性為例，融入初階認證課程教師專業規準及共備觀議課的認識中。

（2）辦理 1 日薪傳教師增能研習，說明薪傳教師權利與義務、及共同探究初任教師輔導陪伴策略與常見問題解決。同時也要求未具教師專業回饋人員初階證書之薪傳教師參加認證研習，確保符合資格並提升輔導能力。

### 3. 薪傳教師陪伴與日常支持

學期中的陪伴、諮詢與輔導以薪傳教師為主。並於全縣性的校長會議、教務主任會議中宣導，請各校校長、主任共同攜手薪傳教師落實初任教師導入輔導。

若初任教師有需求，則媒合國教輔導團地方分團或地方輔導小組輔導員提供協助。薪傳教師及初任教師透過 LINE 群組與定期會議，交流輔導策略。

### 4. 回流研習

先對全縣教務主任、薪傳教師以及初任教師進行調查，了解初任教師需求，調查顯示對班級經營的需求最高，因此規劃三個主題課程：社會情緒學習、班級經營常見問題、以及依據初任教師面臨的困境或課程與教學的亮點進行交流與相互解惑的 Q & A 時間。

進行方式為依任教地區分組進行探討，實體研習的方式雖然增加籌備及事務工作負擔，但能讓教師從各地齊聚一堂，見面有溫度的交流，更能凝聚初任教師間的情意及因拉近距離有助信任促進彼此經驗分享。同時也讓地方輔導小組搜集教師面臨困境，做為下一步的輔導機制調整參考。

## （二） 113 學年度：優化與調整

113 學年度的導入輔導機制是主要依據 112 學年度已建構的雛形實施，但也依據前一學年度執行結果的反思進行調整。以下說明調整處。

### 1. 導入研習的調整

#### （1）增加經驗傳承

導入研習時邀請前一屆初任教師與薪傳教師分享經驗，提升學員參與意願及學習效果。邀請分享對象時，特別兼顧邀請大校及小校的師長，以符合不同學校脈絡的需求。藉此傳承分享，不僅肯定激勵了分享者，他們的經驗也對新聘初任教師產生楷模學習功能。

#### （2）深化跨組織與專業的連結

國中各領域的初任教師人數少，相較國小初任教師，尋找共備夥伴或資源更不容易，本年度安排國教輔導團與初任教師相見歡，建立資源鏈結及未來尋求任教領域問題諮詢的管道。

### 2. 回流研習的調整

（1）113 學年度上學期依規定辦理 112 學年度初任教師回流研習，考量教師已適應教學，專業需求不一，改採彈性選修，由地方輔導小組與國教輔導團推薦 20 個研習，教師自選 6 小時課程。

（2）下學期回流研習成員包含 112、113 學年度初任教師，採實體形式，強化共學交流，並透過 Google 表單調查需求，以規劃更貼合教師需求的課程內容。

以下是調查的結果：

7.期待課程進修2

133 則回應

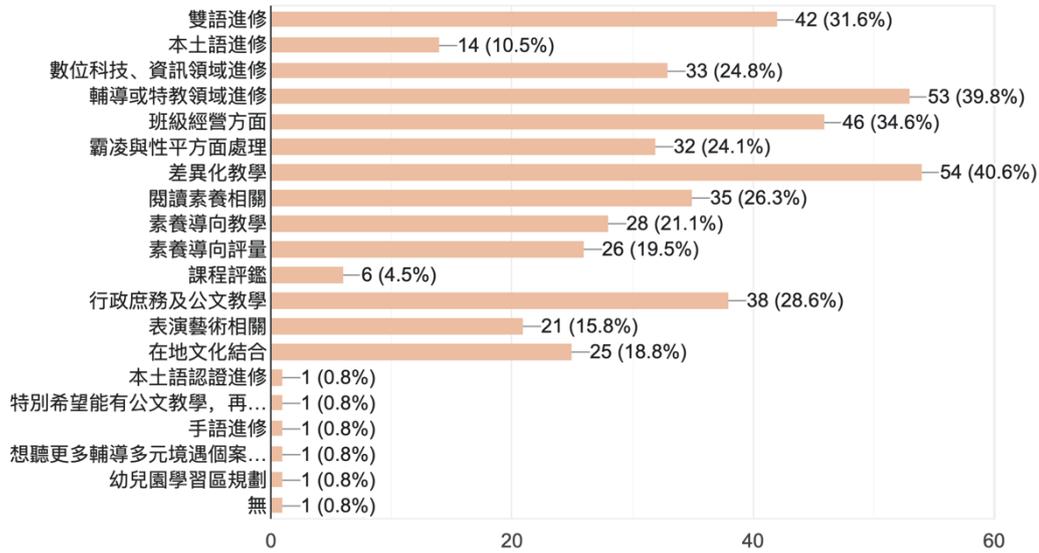


圖 1 初任教師對回流研習課程期待的調查統計圖

資料來源：花蓮縣 112、113 學年度初任教師回流研習課程需求調查

依此調查結果規劃回流研習：

1.共同課程

依據對初任教師需求的調查以及評估目前花蓮縣教育現況，安排所有參與回流的教師都必須參與的課程。包含以下二個課程內容：

(1) 教師專業發展與回饋：依據十二年國教總綱規定，每位教師每學年須進行一次公開授課，而共備、觀課與議課是促進教師專業互動與成長的關鍵途徑。花蓮縣因教育環境特性，初任教師很快就可能擔任薪傳教師或課程領導角色，因此提升其專業回饋能力尤為重要。為此，特別規劃進階專業回饋人員培訓課程，並將「2-1 教學觀察與會談技術（1）」列為共通課程。對進階專業回饋人員證書有興趣的初任教師，可選修下午的進階課程，完成規定培訓與要求後，即可取得證書。

(2) 教學問題 Q&A：由初任教師當場發起最感興趣或困擾問題，共同討論並尋找解決方案。

## 2. 選修課程

根據調查結果中，教師最期待的學習規劃 5 個分組選修課程，以下為回流研習課程表：

表 2：113 學年度第二學期初任教師回流研習課程表（114 年 1 月 22 日）

分組	課程 A	課程 B	課程 C	課程 D	課程 E
課程名稱	教師專業回饋人員進階課程（1）	班級經營	有效教學策略	『雙語教學』起步走	普通班教師特殊教育需求學生教學攻略
人數	100	50	30	30	30
08：40~ 09：00	報到				
09：00~ 09：20	長官致詞				
09：20~ 12：00	2-1 教學觀察與會談技術（1） （1）教學觀察三部曲 （2）學觀察技術類型與紀錄方式介紹				
12：00~ 13：00	午餐及休息時間				
13：00~ 13：50	初任教師常見困擾之探究與問題解決				
13：50~ 14：05	請移動到選修的分組課程場地				
14：05~ 16：35	（3）教學觀察技術的實作練習(含數位工具運用) （4）觀課倫理	班級經營理念與做法 有效班級經營案例分享	認識有效教學理念與策略	雙語教學的課程樣貌示例與教學實踐	普通班教師對特教需求學生的認識與實務

茲將調整後的輔導機制流程圖示如下：

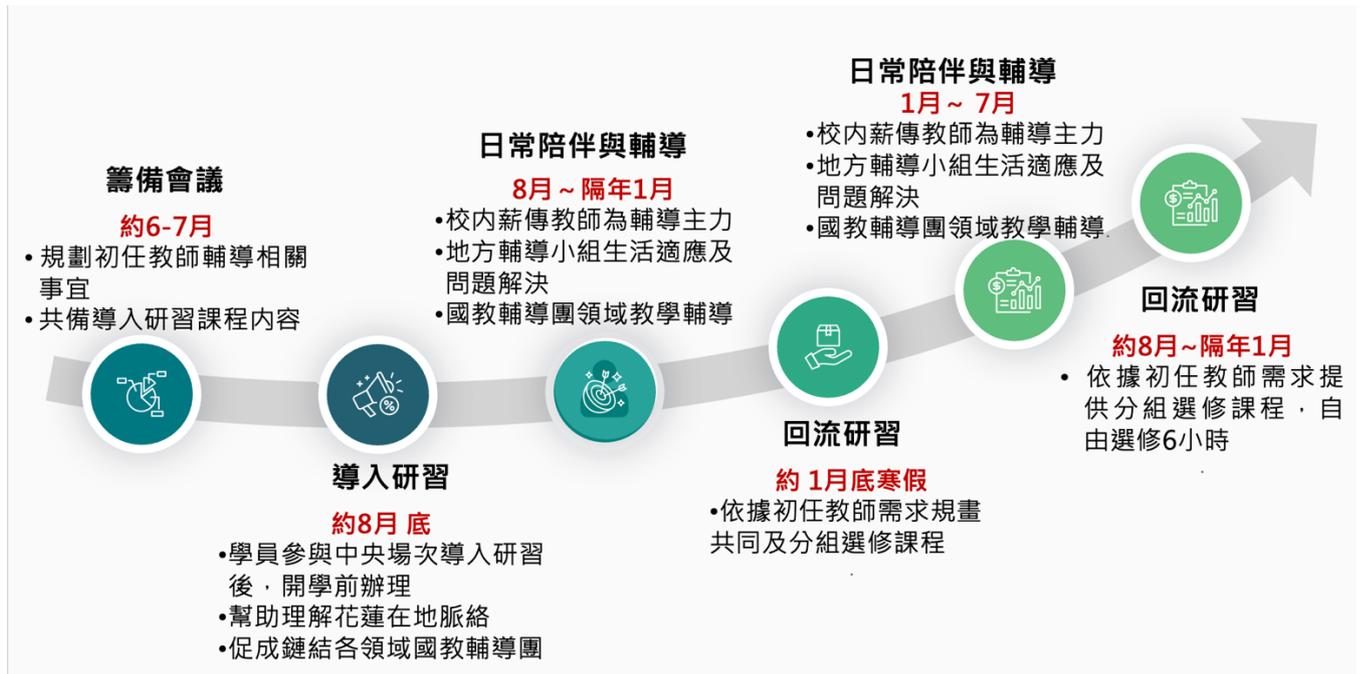


圖 2 花蓮縣初任教師導入輔導機制流程圖

## 五、邁向更好的初任教師導入輔導機制

綜整前述花蓮縣建構並優化初任教師導入輔導機制建構與實踐，可以歸納以下幾個關鍵因素作為未來規劃實踐的參考。

### （一）整合地方輔導小組與國教輔導團，強化專業資源共享

地方輔導小組輔導員優先遴選具教師專業回饋人員進階證書且熱忱投入教育的專家教師，涵蓋國中小、校長、主任、導師等多元角色及國教輔導團核心教師。多元背景有助完善輔導機制，並將經驗帶回學校與團隊擴散影響力。

此外，導入與回流研習課程與國教輔導團共同規劃，協助初任教師深化了解花蓮學生學習需求與教育資源，促進未來教學諮詢與輔導的鏈結。

### （二）薪傳教師制度有效運作，提供初任教師穩定支持

每位初任教師皆配對薪傳教師。辦理薪傳教師增能研習，說明責任與義務，探討輔導策略外，透過 LINE 社群交流經驗，強化支持網絡。同時，在校長與教務主任會議中強調計畫重要性，凝聚各校合作，共同推動初任教師輔導。

### （三）回流研習彈性調整，滿足不同教師需求

調查需求，規劃符合初任教師的回流研習。課程分為必修與選修，讓教師依需求選擇。

### （四）轉化中央計畫，成為地方教師專業啟動器

雖然此計畫是由教育部推動的由上而下的計畫，但花蓮縣結合在地特性，將其轉化為「教師專業啟動器」，透過計畫，初任教師在成長過程中獲得陪伴與指導；也促成跨系統組織的整合，在跨組織的合作中成員產生再學習，並產生專業成就感與使命感。

面對花蓮縣特殊的教育環境與挑戰，完善的初任教師輔導機制成為提升教育品質的重要關鍵。本文透過分析現況，統整建構出符合地方需求的導入輔導機制，包括地方輔導小組與國教輔導團的整合、薪傳教師制度的強化、回流研習的彈性規劃，以及專業回饋機制的建立。這些措施不僅提供初任教師穩定支持，也促進教師專業社群的發展，進而強化學校整體教育效能。展望未來，期許此機制能持續優化與精進，確保每位初任教師都能在扎實的支持下成長，最終帶動花蓮縣教育的永續發展。

### 參考文獻

- 丁一顧（2003）。美、英、紐、日初任教師導入方案及其對我國之啟示。《課程與教學季刊》，6(3)，87-104。
- 許籐繼（2010）。《教師啟導、視導與領導》。師大書苑。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：教育部。
- 教育部（2024）。教育部補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000567>
- 張德銳(2003)。中小學初任教師的教學困境與專業發展策略。《教育資料集刊》，28，129-144。
- 黃彥超（2023）。輔導初任教師建構數學教學模式之行動研究。《台灣教育研究期刊》，4(5)，87-120。

- 賴怡潔（2023）。國民小學初任教師導入輔導實施之研究。（國立清華大學課程與教學在職專班碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/cnf93k>。
- 羅寶鳳、陳麒(2020)。初任教師工作困擾、教學效能與專業表現之研究。《教育科學研究期刊》，65(2)，37-71。
- 饒見維（1996）。《教師專業發展—理論與實務》。五南。
- Ewng, R., & Smith, D. (2003). Retaining quality beginning teachers in the profession. *English teaching: Practice and critique*, 2(1), 15-32.
- Gordon, S. P. (1991). How to help beginning teachers succeed. *Association for Supervision and Curriculum Development*, 1250 Pitt Street
- Le Maistre, C., & Paré, A. (2010). Whatever it takes: How beginning teachers learn to survive. *Teaching and teacher education*, 26(3), 559-564.

感謝臺灣師範大學張民杰教授在初任教師導入輔導機制的建構、實踐與文章撰寫提供的指導。

