

國立臺東大學幼兒教育學系碩士在職專班
碩士論文

指導教授：劉 凱 博士



「在轉角遇見自己」~
一名學前特殊教育巡迴輔導教師
成為新手督導之歷程

研究生： 李孟娟 撰
中華民國一一一年十一月



國立臺東大學幼兒教育學系

碩士論文

「在轉角遇見自己」~
一名學前特殊教育巡迴輔導教師
成為新手督導之歷程

研究生：李孟娟 撰

指導教授：劉凱 博士

中華民國一一一年十一月



國立臺東大學 學位論文考試委員審定書

系所班：幼兒教育學系暑期碩士在職專班

本班 李孟娟 君

所提之論文「在轉角遇見自己」~一名學前特殊教育巡迴輔導教師成為新手督導之歷程

業經本委員會通過合於

☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

常永豐

(學位考試委員會召集人)

常永豐

熊同鑫

王

(指導教授)

論文類別(請勾選)：

☒ 學位論文

☐ 代替學位論文：

(☐ 藝術類 ☐ 應用科技類

☐ 體育運動類)

1. ☐ 專業實務報告

2. ☐ 技術報告

3. ☐ 作品(連同「書面報告」)

4. ☐ 成就證明(連同「書面報告」)

論文學位考試日期：111 年 11 月 03 日

國立臺東大學

國立臺東大學 學位論文網路公開授權書

重要事項說明：依著作權法第十五條第二項第三款規定，「依學位授予法撰寫之碩士、博士論文，著作人已取得學位者，推定著作人同意公開發表其著作」。本校圖書資訊館就紙本學位論文之閱覽服務依前開規定，採公開閱覽為原則。如論文涉及專利事項、機密或依法不得提供，需延後公開紙本論文者，請另行填寫本校「學位論文延後公開申請書」。(申請書得自本館網站下載)

本授權書所授權之 ☒學位論文 ☐書面報告 ☐技術報告 ☐專業實務報告 為本人在
國立臺東大學 幼兒教育學 系(所) 111 組 111 學年度
第 1 學期取得 (☒碩士 ☐博士) 學位之論文。

論文名稱：「在轉角遇見自己」~一名學前特殊教育巡迴輔導教師成為新手督導之歷程

本人上列依學位授予法取得學位之論文電子全文(含書目、摘要、圖檔、影音資料、附件等，以下同)，依著作權法非專屬、無償授權予下列授權使用單位，得因教育、科學及研究等非營利用途，不限期間與次數重製，並得將電子全文收錄於數位資料庫，透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向授權使用單位圖書館館內及館外之使用者公開傳輸，提供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及列印。

授權使用單位	電子全文於網路公開時程
國立臺東大學	(依據 108 學年度第一學期第 3 次行政會議決議：研究生畢業論文延後公開上網時程，至多以三年為原則) ☒ 立即公開 ☐ 一年後公開 ☐ 二年後公開 ☐ 三年後公開
國家圖書館	☒ 立即公開 ☐ 一年後公開 ☐ 二年後公開 ☐ 三年後公開 ☐ 不同意公開 (僅能查閱論文書目、摘要、參考文獻等資料)

本授權書所定授權，均為非專屬且非獨家授權之約定，本人仍得自行或授權任何第三人利用本著作。上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同同意授權。

學 號：3110704 (務必填寫)

研究生簽名：李孟娟 (親筆正楷)

指導教授簽名：王生 (親筆簽名)

日 期：中華民國 111 年 11 月 28 日

本授權書(得自本校圖書資訊館網站下載)，請勿自行變更本授權書內容及格式，並以黑色字體撰寫後複印裝訂於審定書之次頁；
授權書正本於畢業離校時，連同紙本論文一併繳交至圖書資訊館。

授權書版本：2022/01/13

誌謝

因為督導工作的機緣，讓我有起心動念，重拾當學生的念頭。感謝臺東大學設立了暑期碩士在職專班，方便我利用暑假放下工作專心來學習。在就學期間向所有幼教系的老師，學習到探究知識的態度與不同面向的思考方式，體驗當研究所學生的樂趣，真心感謝所有教導過我的師長們，尤其要慎重感謝：我最敬愛的凱凱老師。

在論文寫作期間，凱凱老師從未放棄理解力不佳的我，反而是很有耐心地循循善誘、協助抽絲剝繭，指導我一步一腳印的完成論文。同時更感謝曾淑賢老師及熊同鑫老師在論文考試時，用心地對我的提點與無私的指導，使我受益無窮。

回首暑假求學期間，認識了一群好同儕瓊理、姿瑩、大姐、秀華、黃喵、嘉嘉、多多、欣妤、小麗蓉、甄甄…等，大家在歡笑的課堂中互助與學習。最重要是陪伴我一路完成論文的瓊理與姿瑩，從彼此的討論與分享中，互相打氣完成論文。

最後，要感謝我的家人，在我年過半百之後，還支持我到外地求學，我也不負眾望完成碩士學位。總說一句，要感謝的人太多了，僅以「謝天」來代替，由衷感謝每一位幫助我拿到學位的「貴人」！

李孟娟 謹誌 111 年 11 月

「在轉角遇見自己」~一名學前特殊教育巡迴輔導教師成為新手督導之歷程

李孟娟

國立臺東大學 幼兒教育學系

摘要

一名資歷還不滿三年的學前特殊教育巡迴輔導教師，在行政命令之下成為督導，要如何擔負起督導之責呢？本研究的目的便在於返觀內視，從自身的經驗故事中檢視與省思一名新手督導的形塑歷程。

透過新手督導的自身敘說，以及訪談四名所督導過的新進教師與兩名資深行政人員，以理解新手督導在兩年內面對督導工作時的反應與行動。結果浮現二個主軸：一是身為督導的相關學習，包括督導歷程、督導內容，以及督導關係；另一個是發現自己的幸福：重新認識自己的能力，與自己和好。

關鍵字：督導、敘說、學前特殊教育巡迴輔導

Meeting Me at the Corner: The Journey of an Early Childhood Special Education Itinerant Teacher Becoming a Novice Supervisor

Meng-Chuan LEE

Abstract

How has an early childhood special education itinerant teacher with less than three years of experience become a supervisor under administrative orders and taken the responsibility of supervision? The purpose of this study was to look back and reflect on the process of shaping a novice supervisor through narrative. Data gathering based on the novice supervisor's stories and interviews of two senior administrators and four novice itinerant teachers.

During the two years of fulfilling supervision, two main themes emerged. One was related learning as a supervisor, including the supervisory process, supervisory content, and supervisory relationship. The other was to reconcile my past with my present which allowing me to move forward with acceptance and surrender, rather than berating myself for what can not be changed.

Keywords: Supervisor, Narrative, Early childhood special education itinerant service

目次

摘要.....	vi
Abstract.....	vii
目次.....	viii
表次.....	xi
圖次.....	xii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究範圍.....	5
第四節 名詞釋義.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 學前特殊教育巡迴輔導教師之服務.....	7
第二節 新進教師的支持.....	14
第三節 學前特殊教育巡迴輔導教師督導的任務與角色.....	20
第四節 關於督導的相關研究.....	29
第三章 研究方法.....	37
第一節 研究設計.....	37

第二節 故事場景及參與夥伴	41
第三節 我的背景與角色	44
第四節 自我敘說研究架構與研究流程	46
第五節 研究資料蒐集與研究倫理	48
第六節 資料整理與分析	51
第七節 資料檢視與信實度	55
第四章 本來的我~成長的足跡.....	57
第一節 記得當時年紀小	57
第二節 從谷底翻身的第 43 號	61
第三節 黑暗中的光明	67
第四節 柳暗花明又一村	72
第五章 自己眼中的我~新手巡輔督導	77
第一節 接旨吧~督導	77
第二節 啟航了~新手上路	83
第三節 航行中~乘風破浪	96
第四節 轉角發現新大陸	103
第六章 他人眼中的我~回首航行時，聽你說我.....	111
第一節 號角響起~同儕之說	111

第二節 航海王~承辦人之說	119
第三節 海底撈「真」~打開潘朵拉的典藏記憶	128
第四節 海闊天空~轉角後的看見	133
第七章 下一站的幸福	139
參考文獻	146
一、中文部分	146
二、英文部分	154
附錄一	155
附錄二	156

表次

表 2-1 學校輔導教師督導工作與能力之相關研究.....	30
表 3-1 參與訪談夥伴之代號及基本資料.....	42
表 3-2 參與夥伴之代號及基本資料.....	44
表 3-3 訪談資料編碼.....	51



圖次

圖 3-1 自我敘說研究架構.....	46
圖 3-2 研究流程.....	47
圖 3-3 敘說的經驗層級.....	52



第一章 緒論

本章主要針對研究背景與動機、研究目的、研究範圍、名詞釋義等方面分別說明之。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

國內針對特殊教育巡迴輔導教師輔導制度的建立，是依據特殊教育法第 27 條來訂定。以新北市的學前特殊教育巡迴輔導工作來說，設立的制度面是依照法條來執行，但是工作內容就會依據不同的現況與需求加以做調整。本研究的督導場域在新北市，以下便針對新北市的學前特殊教育巡迴輔導工作加以說明：

新北市「巡迴輔導教師實施計畫」是依據特殊教育法第 11、15、23、27 條及幼兒教育及照顧法第 13 條為準則而設立；至於新北市的巡迴輔導教師服務實施方式及督導考核則源自於「新北市學前特殊教育幼兒巡迴輔導實施計畫」（新北市，2021），摘要相關資料如下：

一、實施方式：提供教學諮詢與行政支援、其他特殊事項。

（一）教學諮詢：

1.評估幼生能力，提供教學調整建議，進行協同教學、個別或小組教學。

2.與班級教師合作：

（1）共同討論個別化教育目標，協助教師整合相關專業團隊之建議，列入個別化教育計畫（Individualized Education Program，簡稱 IEP）中，並具體融入教學及協助執行與調整。

（2）評估幼生學習適應狀況，提供行為問題輔導與教學策略。

（3）共同指導臨時助理人員，執行所需之教學與生活訓練的協助。

（4）提供特殊教育及相關資訊。

（5）同理、支持與回饋班級教師，並對教師合宜之處理方式給予肯

定。

3.提供家長幼生身心特質、親職教養、相關醫療或社會福利等相關資訊及幼生在學習、行為管教、轉銜或緩學方面的諮詢。

(二) 行政支援：

- 1.協助班級教師建立與保存特殊教育通報網幼生的網站及紙本資料。
- 2.與班級教師共同擬訂 IEP，並參與 IEP 會議。
- 3.針對幼生需求，協助申請相關支持性服務。
- 4.進行介入後的評估，提供班級教師及家長最佳結案時機。
- 5.擔任特殊幼生優先入園鑑定安置的鑑定教師。
- 6.參與轉銜會議，並提供適當轉銜目標之建議。
- 7.依公文期程向班級教師行政宣達，提醒應在期限內完成各項工作。

(三) 其他：

- 1.輔導結束前須與班級教師晤談，說明今日輔導內容及建議事項。
- 2.巡迴輔導記錄須於入園輔導後兩週內完成並上傳至教育部特殊教育通報網，以利班級教師了解個案學習情形。
- 3.有關巡迴輔導專業部分，巡迴輔導教師應參與教育局安排之相關研習，如：小組研討、個案研討、鑑定專業知能研習。
- 4.如擔任督導者，得每週減課 1 日以支援督導訪視工作。

二、督導與考核：

- (一) 巡迴輔導教師執行教學輔導工作並填寫相關輔導紀錄，依規定時間將輔導紀錄核章之檔案帶回中心歸檔，並接受抽查稽核。
- (二) 每學年度結束前進行巡迴輔導教師滿意度調查及督導報告檢討，送其原編制學校做為該學年度考核參考。
- (三) 透過滿意度調查等方式，蒐集服務對象對巡迴輔導相關回饋意見，提

供作為檢討改進之參考依據。

(四) 派任資深巡迴輔導教師數名擔任督導人員，就巡迴輔導教師之巡迴輔導工作內容進行督導；擔任督導者，依「新北市政府所屬各級學校及幼兒園辦理教師敘獎處理原則」辦理敘獎事宜。

(五) 視需要邀集專家學者及相關人員進行訪視，如巡迴輔導教師工作有績效不佳者給予輔導，經輔導仍無成效者，將輔導報告送其原編制學校做為該學年度考核之參考。

承上述督導與考核的第二項與第四項中發現「學前特殊教育巡迴輔導教師督導」是新北市學前巡迴輔導教師實施計畫中發展出來的職務，實施計畫中明確指出：

「由本局指派資深巡迴輔導教師數名擔任督導人員，就學前巡迴輔導教師之巡迴輔導工作內容進行督導。」(新北市，2021)

以我在新北市學前巡迴輔導教師的兩年資歷並不算是資深者，得知要承接巡迴輔導教師督導職務時，起先是抗拒及害怕，也不滿督導的輪替制度不健全。我曾經是新進教師也被督導過，但從未有督導他人之經驗，要以什麼樣的能力去督導他人，加上不同年資及背景的巡迴輔導教師，對於督導會有不一樣的期待，還有上級的壓力等，這些都是承接督導工作後，所需要面臨的問題。

貳、研究動機

民國 107 年我接受了新北市「學前特殊教育巡迴輔導教師督導」的職務，而且一任就是兩年，因此，我的研究動機是：上級為何會指派我擔任學前特殊教育巡迴輔導教師之督導？我擔任新北市學前特殊教育巡迴輔導教師，才邁入第三個年頭，這樣的年資與經驗足夠嗎？能力符合嗎？我只當過兩年的小組長，也未受過任何相關督導的訓練，是我有什麼特質或專業能力嗎？從小至大的求學歷程只聽過「督學」，知道督學就是教育局指派的人選，要來學校抽查班級老師的教學是

否有使用參考書或測驗卷做輔助教學，所以只要學校收到通知有督學要進入校園，就會提醒學生把所有的參考書或測驗卷藏起來，以免被督學查到，這是我求學年代最有印象的經驗。那「督導」是什麼呢？為何在我人生經歷中會與督導有所牽連？聽起來好有權威感，真的是這樣嗎？我有這份能耐扮演督導嗎？踩著好奇的步伐，來揭開「督導」的神秘面紗。

何謂「督導」？依據教育部重編國語辭典修訂本（2020）的釋義是：「監督指導」。既然督導有監督指導的職責，那麼「督導」的人選會是在相同專業的領域中，聘請有經驗、優秀、資深，曾受過充分督導訓練者來擔任，並且由督導對新手或資淺者執行監督與指導之工作，以提升新手或是資淺者的專業能力，同時也確保專業服務的品質（徐西森，2005；徐西森、連廷嘉 2003；藍菊梅，2006）。由此可知，學前特殊教育巡迴輔導教師的督導是以專業監督指導，來促進新手教師的專業能力，確保服務的品質。

照理說「督導」的人選應是資深且有經驗者來擔任，主要目的是協助新進教師提升專業服務，這是非常好的安排，可是卻找我這個巡迴輔導工作年資未滿三年者來擔任，依我的年資與經驗值來看，並不符合督導應該是由資深且有經驗者之資格。這形成了我的問題意識，背後的原因為何？於是，我想藉由自己擔任新北市學前特殊教育巡迴輔導教師及督導工作的實務經驗，以敘說故事的方式，來了解身為巡迴輔導教師督導的工作樣貌，更想透過故事的本身，探討督導工作對自我的影響與發現。

第二節 研究目的

以「我」為故事開始之起頭，透過與新進教師及承辦人一起敘說，來了解一名新手學前特殊教育巡迴輔導教師督導的歷程，並從省思中發現督導者與受督者之間的關係發展，這更能夠真實呈現督導工作的樣貌，也可藉由事件或經歷去做回顧與印證，這也能引發探究背後的意義，更可以轉化為知識力量。

第三節 研究範圍

新北市地區幅員廣闊，為了兼顧巡迴輔導教師服務的交通及輔導頻率以提升服務品質，於是劃分為三大區，設立九個分區中心，包括新莊區（新莊分區、三重分區、淡水分區）、板橋區（板橋分區、瑞芳分區、三鶯分區）、雙和區（雙和分區、文山分區、七星分區），同時在三大區設置了督導職務，但督導工作並非是跨區性的，還有各區的區務及文化背景也不盡相同，本研究的區域為三大區的其中的一區，其他兩區不在本研究範圍內。

第四節 名詞釋義

本研究為求名詞意涵的一致性與明確性，茲將重要名詞釋義如下：

一、新進教師

依據「師資培育白皮書」所言，針對新進教師的界定是實務經驗兩年內的正式教師為主（教育部，2012），但本研究針對新進教師的界定是：第一年擔任新北市的學前特殊教育巡迴輔導工作者，一律視為新進教師。新北市的新進教師會有以下幾種狀況：由外縣市調入本市之正式學前特殊教育巡迴輔導教師、有代理教師經驗但第一次考上新北市的正式教師、應屆畢業生考上者、有或無經驗的非本科系代理教師。

二、巡輔督導

本研究所稱之「巡輔督導」是新北市學前特殊教育中心其中的一個職務，此督導的人選是由教育局及中心指派，其中的先決條件是具備學前特殊教育正式教師資格，且有巡迴輔導工作經驗與年資者。



第二章 文獻探討

本章分為四節：第一節為學前特殊教育巡迴輔導教師之服務；第二節為新進教師的支持；第三節為學前特殊教育巡迴輔導教師督導的任務與角色；第四節為關於督導的相關研究。

第一節 學前特殊教育巡迴輔導教師之服務

在融合教育的發展趨勢下，從教育部特殊教育通報網（2022）的資料發現普通班是目前國內身心障礙幼兒最普遍的安置場域，並且以學前特殊教育巡迴輔導為主要的支持服務，提供普通班教師各種不同模式的巡迴輔導服務，讓特殊需求幼兒的學習能力可以提升，其服務之效能也攸關融合教育的品質（王天苗，2001；蔡昆瀛，2017），因此，各縣市政府開始陸續增設學前特殊教育巡迴輔導班，把特殊教育需要的相關人力與資源帶入一般學校，學前特殊教育巡迴輔導班與融合教育開始有了密不可分的關係。

身心障礙幼兒有了更多元的安置場所，可在普通班級和一般幼兒共同學習，也開始需要學前特殊教育巡迴輔導教師的入校服務。在幼兒園的普通班級中，除了教保服務人員之外，也產生了學前特殊教育巡迴輔導教師的角色。本研究雖是針對學前特殊教育巡迴輔導教師督導去做探討，但是督導的人選是從巡迴輔導教師中衍生出來的，所以督導更需要清楚與了解學前特殊教育巡迴輔導教師之服務內容，落實巡迴輔導的專業服務，以協助提升新進巡迴輔導教師入園服務之效能。以下關於學前特教巡迴輔導教師之服務，分別從角色與能力來說明。

壹、學前特殊教育巡迴輔導教師之角色

學前特殊教育巡迴輔導教師也是特殊教育教師中的一份子，但巡迴輔導教師與校內特殊教育班教師的角色略有差異，包括直接服務學生的時間、與班級老師、專業人員、家長或行政人員等合作，以及更換服務地點、教學內容和提供策略，由教育服務的原始提供者，轉變為支援者的角色（汪慧玲、沈佳生，2012；張小

芬，2006)。從特殊教育法施行細則第 5 條（教育部，2020）之內容可發現，集中式特殊教育班教師與巡迴輔導教師角色之間的差異：集中式特殊教育班，指教師於校內全部的時間指導學生接受特殊教育；巡迴輔導班，指學生在家庭、機構或學校，由巡迴輔導教師提供部分時間的特殊教育與輔導服務。由此可知，校內的特殊教育班老師是全時段來教導特殊需求幼兒，其角色是全天候的班級導師，與學生相處及家長見面的時間長，不用更換學校等；巡迴輔導教師是部份時段到校服務特殊需求幼兒，服務的時間無法如同班級導師一樣，可以每天見到特殊需求幼兒及家長，也必須更換不同的學校做服務，其角色是支援性的，是協助普通班教師及特殊需求幼兒學習為主。

簡而言之，學前特殊教育巡迴輔導教師雖說是特殊教育的老師，但是服務對象為安置在普通班之特殊幼兒，所以學前特殊教育巡迴輔導教師的角色是支援與協助普通班教師教學及特殊需求幼兒的各項學習（江佩玲，2016；汪慧玲、沈佳生，2012；陳享連、鐘梅菁，2010；張小芬，2006）。因此，學前特殊教育巡迴輔導教師在普通班級中會是個穿針引線的靈魂人物，是一位支持性角色的學前特殊教育教師，是普通班教師合作的最佳夥伴。

本研究以新北市的學前特殊教育巡迴輔導教師角色為主，故以「新北市學前特殊教育幼兒巡迴輔導實施計畫」（新北市，2021）之內容，整理出以下巡迴輔導教師之角色：

- 一、評估者：在鑑定安置、前後測、擬定個別化教育計畫、評估疑似特殊幼兒…等協助評估，並提供班級教師所需的教學建議。
- 二、教學諮詢者：提供班級教師或幼兒家長所需的諮詢或示範（即間接服務），諮詢內容包含教學策略、整合 IEP 內容與擬定，或親職教育等。
- 三、行政支援者：加強行政訊息的傳播以及協助園方執行特殊教育相關業務。
- 四、團隊協調與整合者：在專業團隊運作中，應扮演個案管理者的角色，為班級

教師與其他專業人員之間的溝通橋樑。

綜合新北市學前特殊教育巡迴輔導教師之角色有評估者、教學諮詢者、行政支援者、團隊協調與整合者的眾多角色來看，當然也意謂著擔任學前特殊教育巡迴輔導教師之督導者，更應熟悉學前特殊教育巡迴輔導教師所扮演的角色，並做為督導新進巡迴輔導教師之參考準則，下一段將說明學前特殊教育巡迴輔導教師所需要具備的能力。

貳、學前特殊教育巡迴輔導教師之能力

每一位教育工作者都須具備相關的工作能力，學前特殊教育巡迴輔導教師也不例外。以學前特殊教育巡迴輔導教師來說，每天會面對不同的人事物，以及入班觀察特殊需求幼兒、填寫輔導記錄或專業團隊合作，並依據觀察記錄給予特殊需求幼兒建議等，這過程中會經歷與班級老師、專業團隊或家長的討論與溝通後，才能提供特殊需求幼兒最適切的學習方式。依據「新北市學前特殊教育幼兒巡迴輔導實施計畫」（新北市，2021）將學前巡迴輔導教師之工作能力分為幼兒行為觀察能力、教學及行政支援能力、諮詢能力等，分別闡述之。

一、幼兒行為觀察能力：

在教育職場中，「觀察」是教育者的重要專業能力之一，觀察的目的可了解或評量幼兒，並檢視幼兒的各項發展，從實際觀察中能發現有特殊需求之幼兒，可及時給予適切的教學介入與關懷，所以了解幼兒最適合的方式，就是透過每天從各項活動的行為觀察與紀錄，來解讀其背後的意義。對老師而言，這就是了解每個孩子最容易施行的方式（幸曼玲，2001；蔡春美等，2016）。另外，觀察也是理解幼兒最基本途徑，教師透過觀察才能了解學生外在行為所意涵的真相、學習動機及學習成效等，並作為課程設計、教學與評量及輔導的依據（姚秉昕，2016；黃意舒，2012）。因此，觀察除了可知道幼兒的內心世界，也能針對教學環境並搭配事實記錄，以便執行教學時做合理的判斷，並以此設計適性的教育課程，以利

特殊需求幼兒的學習。

目前在幼兒園班級中，幼兒的背景與能力越來越具有多樣性，並且有多元需求和個別差異，對於教師教學形成很大的挑戰（柯秋雪，2013）。身為教育者之一的學前特殊教育巡迴輔導教師更須用心觀察，才能從中解讀與適切輔導特殊需求幼兒，並協助其融入班級情境的學習。巡迴輔導教師的入班觀察特殊需求幼兒，就是班級老師最得力的助手，彷彿就是班級老師的「針孔攝影機」，能發現特殊需求幼兒的行為表現、動作及語言發展、生理狀況、社會互動…等，並將觀察結果集結成觀察記錄，做抽絲剝繭的分析，經過雙方討論後，就能給予確切的策略或建議，並可設計出適當課程協助幼兒學習。

陳孟秦、李愷寧、郭上園、王毓婷等人（2007）提到在多元的社會中，幼兒的行為通常是在回應生活中深刻的事物，但這些事物卻超乎他們能力所及，且不容易去控制及改變，不同的行為問題成因，就會產生不同的行為問題，所以在面對幼兒的各種行為問題時，教師須了解幼兒個體間之個別差異及行為背後的因素，運用適當的輔導策略以幫助他們成長。

學前特殊教育巡迴輔導教師學會「觀察」，是認識孩子特質及班級特性的方式，藉以了解孩子所有的行為背後，到底是要表達哪一種需求？或者行為出現的原因是為什麼？再由巡迴輔導教師與班級老師一起討論提出有效的解決策略，讓特殊需求幼兒能融入班級活動中來學習。換言之，巡迴輔導教師進班觀察特殊需求幼兒的能力表現，這會攸關屬於特殊需求幼兒的教學策略提供或施行，所以巡迴輔導教師的觀察能力需要重視與培養。

二、教學及行政支援能力：

特殊教育法第 24 條（教育部，2019）提到各級主管行政機關應結合特殊教育機構及專業人員，提供普通學校輔導特殊教育學生之有關評量、教學及行政支援服務。從上述說明可得知，專業人員除了針對學生評量之外，還有教學與行政的

支援服務，這裡所說的专业人員也包含了學前特殊教育巡迴輔導教師。以學前特殊教育巡迴輔導教師入園服務來說，最常接觸到的就是教學與行政支援，以下分別說明之：

(一) IEP 個別化教育服務計畫：特殊教育法施行細則第 9 條(教育部，2020) 清楚說明並規範 IEP 個別化教育計畫需要班級老師、專業團隊、學前特殊教育巡迴輔導教師及家長等人員共同配合之下而產出，學前特殊教育巡迴輔導教師也會結合 IEP 目標提供輔導個案直接服務模式，所以學前特殊教育巡迴輔導教師也是 IEP 教學參與者之一。透過與班級老師及家長一起討論與執行，再經由執行後的檢討與修正，然後又繼續再執行的循環過程，來落實個別化教育計畫。

在期初第一次入園輔導時，學前特殊教育巡迴輔導教師會與班級老師討論個案狀況，目的在於了解個案的能力起點，透過參與上課、生活作息等過程，觀察個案之各項能力的起始點，以作為擬訂個案 IEP 之依據，還有參考個別需求的方式，帶入以個案日常生活作息為本位的方式執行 IEP，不論個案是否有巡迴輔導服務，能結合 IEP 相關的目標或策略落實於日常生活作息中持續練習，就能促進特殊需求之幼兒各領域及能力的提升，達到學習之效果(陳采緹，2009)。

(二) 整合相關專業服務：相關專業團隊的成員應包含幼兒園中的班級教師、教師助理員、學前特殊教育巡迴輔導教師，校內成員(園主任、校護、特教組長、輔導主任、校長等)，治療師(物理、職能、語言)，乃至於服務個案的心理師、社工、醫師等，都可涵蓋於其中。

在專業團隊支持與合作基礎下，幼兒園教師更能具體有效幫助特殊需求幼兒順利學習，以及將教學融合於班級情境中，並經由學前特殊教育巡迴輔導教師整合教育、社福、醫療、家長等跨專業領域的合作(莊宗翰、鄭麗月，2012；蔡昆瀛，2009)，將專業團隊所提供的建議與策略，整合融入 IEP 當中去執行，以提升特殊需求幼兒各方面的能力。因此，可以知道有效的整合相關專業團隊的合作，會間

接影響特殊需求幼兒之學習，更是成功實施融合教育之重要關鍵（盧明、魏淑華、翁巧玲譯，2008）。

（三）協助轉銜服務：學前特殊教育巡迴輔導教師經常接觸到的行政協助是轉銜服務。當特殊需求學生需要轉換學習環境時，依據我國 2013 年修正之特殊教育法施行細則第 14 條：特殊教育學生已重新安置於其他學校，原就讀學校應將個案資料隨同移轉，以利持續輔導。轉銜服務包含特殊需求幼兒進入另一教育階段的前後相關服務，例如：特殊需求幼兒從機構或教養中心轉換至學校；A 校小班特殊需求幼兒轉銜至 B 校中班繼續就讀；C 校大班畢業特殊需求幼兒轉銜至 D 校國小就讀等。所以，轉銜之關鍵因素包括機構或各校之間的相關人員聯繫與合作、特殊需求幼兒及其家庭之相關就學適應準備、行政人員有效率的支持與協助等（蔡昆瀛，2017），都需要重視之。

由此看來，學前特殊教育巡迴輔導教師需要有教學與行政支援的能力，學前特殊教育巡迴輔導教師督導當然也需具備此能力，因為這是身為巡迴輔導教師的基礎能力，何況督導更須要熟悉這一切的支援與服務能力，才足以勝任之。當督導入園訪視新進教師時，面對新人或園方的提問，才能給予適切支援並搭起溝通橋樑，以利巡迴輔導老師與班級老師互相討論並達成共識，提供特殊需求幼兒最適性的個別化服務，發揮其最大功效。

三、諮詢能力：

學前特殊教育巡迴輔導的支持服務模式，是由學前特殊教育巡迴輔導教師來執行，最常使用的就是合作諮詢模式（汪慧玲、沈佳生，2012；張小芬，2006；蔡昆瀛，2007）。學前特殊教育巡迴輔導教師如何運用自身的專業素養，以諮詢者的角色於班級中服務與協調，會間接影響學前特殊教育巡迴輔導的服務品質（柯雅齡、陳香娟，2018；蘇文利、盧台華，2006）。學前特殊教育巡迴輔導教師的諮詢對象包含班級教師與特殊需求幼兒的家長，所以諮詢時需要注意方式與關係。

「諮詢關係」是一種信任的溝通關係，諮詢者會傾聽與同理受諮詢者的心情，支持及鼓勵受諮詢者，並給予尊重與接納，所以整個諮詢的過程是以平等的互動方式，彼此的地位也是平等關係，才能達到充分溝通及互相尊重的效果（吉雅婕，2015；柯雅齡、陳香娟，2018；蘇文利、盧台華，2006）。諮詢時須優先考量個案的利益，其目的是在協助受諮詢者增加面對及解決問題的能力，除了解決還可以預防個案的其他問題。

以教師諮詢來說，學前特殊教育巡迴輔導教師除了專業知識之外，還需要有良好的溝通技巧，有效的溝通能使教師感覺舒適願意討論問題，不是當一位高姿態的專家。學前特殊教育巡迴輔導教師與班級老師之間的「合作諮詢」重要精神之一是能夠相互支持與尊重（陳享連、鐘梅菁 2010；鈕文英，2008）。當彼此的互動有高度的連結，為共同目標而努力，一份支持的力量油然而生，內心的焦慮感相對減少，取而代之是雙方見證特殊需求幼兒能力的提升，更能有效地協助到特殊需求幼兒（柯雅齡、陳香娟，2018；陳享連、鐘梅菁 2010）。當學前特殊教育巡迴輔導教師在觀察或諮詢中，發現班級教師遭遇教學挫折時，應適時給予支持與專業回饋，有效的傾聽與諮詢能使普通班教師感覺到被尊重，會更願意討論問題。

接著從家長諮詢層面來看，學前特殊教育巡迴輔導教師可透過各項會議中與家長做諮詢，了解家長在教導特殊需求幼兒所遇到的困難或問題，可適時提供策略或建議。當家長知道他們將和一位有知識、能傾聽、喜歡及關心孩子的教師開會，家長會有較高的參與意願，透過雙方的合作，讓家長主動參與成為融合教育之中的一份子，藉此提升特殊需求幼兒各項學習能力（邱菊英，2013；鈕文英，2008）。總之，學前特殊教育巡迴輔導教師做諮詢時，需保持自己的高度與教師或家長相同，以同理的方式傾聽教師或家長表達，站在他們的角度看事情，因為教師與家長的共同目標都是為了特殊需求幼兒（鈕文英，2008），終究是要看見他們的成長與進步。

綜合上述學前特殊教育巡迴輔導教師角色與能力可以發現，除了需要依工作內容去扮演不同角色之外，還需要有幼兒行為觀察、教學與行政支援、諮詢等能力。若未具備這些基本能力，在執行巡迴輔導服務時，可能會覺得窒礙難行，對於服務特殊需求幼兒就會無任何的助益。可想而知，學前特殊教育巡迴輔導教師督導是學前特殊教育巡迴輔導教師中的一員，同時也是新教巡迴輔導教師的支持者，更應清楚其角色及具備上述的能力，才足以協助或提醒新進教師做更多面向的學習與執行輔導服務。

第二節 新進教師的支持

我曾經是新進教師，初入學前特殊教育巡迴輔導工作時，也歷經徬徨無助、不知所措的窘境，例如：以行政面向來說，與園主任或特殊教育業務承辦人要何以應對？面對班級老師主見較強時，但針對個案為了策略或建議的使用，該如何與班級老師溝通？輔導不同需求的個案，要以什麼方式引起他們的學習動機？以上所述都是學前特殊教育巡迴輔導教師入園服務時會遇到的問題。雖然新進教師都會安排職前專業課程研習與訓練，但這都只是紙上談兵，真的進入學校身歷其境後，才發現自己的不足或需求，此時最需要的就是旁人的支持，不管是上級、同儕或朋友等，都能成為自己職場中的支柱。以下從新進教師的需求、同儕的支持、督導的支持等分別說明之。

壹、新進教師的需求

在職場上常常有許多人互稱老鳥和菜鳥，出現於教育現場中的「菜鳥」，也就是「新進教師」的意思。當新進教師初入職場開始，實際接觸真實教學情境，會面臨與自己理想化的不同現況，以及該如何生存的窘境。美國幼教學者 Katz 曾經以自己參與幼兒教育工作的經驗，將新手教師分為求生（survival）、強化（consolidation）、求新（renewal）、成熟（maturity）等四個階段，其中求生階段（survival）是指毫無經驗者的教學第一年，以及可能有經驗但初到陌生環境的工

作者，面對不熟悉的人事物，教師個人關心的是自己是否能夠勝任教學，還有面對與解決工作上所遭遇到的困難，也會擔心在不熟悉的環境下是否能生存，此時最需要心理上的支持鼓勵及輔導人員的臨場指導（廖鳳瑞譯，1986）。

孫志麟、陳建銘（2007）研究提到，國外學者 Fuller 曾提出教師對於教學關注的發展分為三個階段：（一）自我關注（self-concerns）階段：首先會關注於自己的教學能力、教師的角色扮演等表現，是否稱職或是備受認同與肯定。（二）任務關注（task-concerns）階段：接著是關注教學環境的因素對自己產生的影響，以及面對教學任務時要如何達成。（三）影響關注（impact-concerns）階段：最後才會關注到學生的學習歷程、各項需求與發展等。於是第一個自我關注階段（self-concerns）就是指教師關心的重點，是在於自己的角色扮演與能力表現，期許自己能夠勝任教師一職。從上述學者的論點中發現，新進教師在剛開始的第一年，必定需要面對自我求生階段，此時也是一個重要的轉捩點，若無法通過求生階段，會容易缺乏自信而放棄工作。

新進教師的教學成敗會影響教師在職場上的「求生」意志，更會成為師資專業發展的重要關鍵，例如：他們會面臨上的工作困擾、教學效能與專業表現等，不僅是對新進教師的挑戰，也造成新進教師的壓力，更考驗著我國師資培育機構的培訓成果（羅寶鳳、陳麒，2020）。再者，新進教師剛進入組織的時候，需要面對新的人、事、物，還必須不斷主動或被動接收來自各方的訊息，並思考其意涵與做出適合回應，因而產生高度的壓力與焦慮感，以至於工作單位會採取一些方法協助新進教師，例如：資深教師帶領新進教師實際入園觀摩輔導服務等，以減少真實震撼（reality shock）的產生，並提供工作所需知識、技術與能力，以幫助他們順利成為單位中所期望的角色，足以勝任工作挑戰（吳秉恩，2007；張仁家，2009；張緯良，2007）。因此，新進教師的職前訓練及專業進修是必要的，而且需要重視的。這能幫助新進教師認識自己的工作內容與職責，同時新進教師也

需要旁人給予精神上的支持或鼓勵，給予心理上的建設及專業的學習，協助新手老師盡快適應工作。

貳、同儕的支持

新進教師初入教育職場，他們第一年有可能是毫無教學經驗者，也有可能是有教學經驗，但對於新的教育環境與文化背景不熟悉，除了參與各項專業知能進修之外，經驗或環境適應上的學習就得向資深教師或同儕請益。教師專業發展途徑包括同儕指導或視導、小組學習、教學輔導與反省、行動研究等，不同的方式可彼此相互應用，更能促進教師持續成長，如「同儕輔導」便是教師同儕在一起工作，形成夥伴關係，透過共同閱讀與討論、示範教學等，從有規劃的入班觀察與討論回饋的方式，彼此學習新的教學模式，也能改善既有的策略，進而提升個案的學習成效，達成教學目標的歷程（孫志麟，2003；張德銳，2009），這就是教師專業發展的支持，藉由教學領導教師帶動校內同儕成長。於是更可確定「同儕輔導」是一種教師們從工作中，形成互相學習的夥伴關係，並且能因應教育的進步與發展，慢慢走向「學習型組織」和「教學社群」的工作模式，身為教師必須學習如何與同事進行同儕輔導，以提升教學能力及自我的專業成長（張德銳、簡賢昌，2010）。

接著來了解「同儕輔導」與「同儕教練」之間的相關性。國外學者 Showers 和 Joyce（1996）曾分析同儕教練的發展歷史，指出同儕教練在 1980 年代是用以改善新的課程和教學技巧的策略，而同儕教練也是一種合作計畫、觀察和回饋的歷程。另外，吳榴椒、張宇樑（2018）的研究提及 McLymont 和 da Costa 針對同儕教練也提出其看法，同儕教練是提供教師們一個觀察彼此教學、建立或改進目標，以及設定實際執行策略，並提供具體回饋的專業成長機制。

從上述文獻可得知，同儕輔導與同儕教練都是指同一場所的夥伴，彼此為了工作或教學上的需求，會互相觀察教學或討論，進而產生策略或回饋，並達到雙

方的專業的成長，所以同儕輔導又可稱為同儕教練，例如：新北市針對新進教師所安排的小組長制度，由資深有經驗的學前特殊教育巡迴輔導教師手把手帶著學習各項輔導工作。

新北市新進學前特殊教育巡迴輔導教師的工作，是依據新北市巡迴輔導教師實施計畫內容來執行小組分配（新北市，2021）。小組的安排由新進教師與資深教師混搭 3-4 人形成一小組，每一組由一名資深老師擔任小組長，由小組長協助組內新進巡迴輔導教師解決實際工作上問題，或者是藉由小組其他成員的入園互相觀摩、討論與分享，過程中不涉及評分或檢核，只有分享與討論回饋，這就是同儕支持的學習方式。新進教師藉由資深教師的同儕輔導，透過分享、對話與互動來精進自我專業；另一方面從教學觀察與回饋來看，是一種對於教師透過實際的教學表現，經由直接觀察方式，紀錄教師的表現，藉著彼此的討論與互助中，給予適當的教學建議與提出解決計劃，更可有效能完成各項教育工作，提升教育品質（丁鋼，2003；張德銳，2006）。

新進教師進到教育現場工作後，應以行動學習提升教師專業的發展，並建立在職進修的系統，同時應善用同儕或夥伴之互動與學習，以提教師的專業素質（孫志麟，2002）。其實，每一位正式老師都曾經都是新手，不管是以哪種方式學習，都必須不斷從經驗中嘗試與適應，對於任何工作也必須獨當一面，並且立即性的解決問題，也須隨時進行反省與行動修正，才能累積自己的能量，樹立個人的風格，奠定自己的專業（陳美玉，2002）。教師的專業能力是一個持續性進行的發展歷程，專業與經驗的成長如果能與自身的背景、經驗，以及目前所處的角色情境相互映照者，在執行上較易成功。一位優秀的專業教師，非一朝一夕形成的，其專業的成長是逐漸蛻變的，從教師生涯發展的觀點來看，由新進教師到資深教師，從教學生手到專業教師，都是不斷成長的歷程（林惠娟，2005；高熏芳、陳美娟，2002）。由此可見，從上述文獻可得知，新進教師可透過同儕支持方式來解決行政

業務與教學問題，並加強同儕教師間之輔導經驗交流，增進專業能力的提升，可讓輔導工作更順利。

叁、督導的支持

新北市針對新進教師除了安排小組長來協助學習之外，更加上督導的支持。教育局依文指派督導，代表上級與學校做行政上的溝通，帶領新進教師們做個案研討增進專業成長，以及督導帶有行政的評分色彩等，這與小組長的工作內容是不同的，因為督導需要入園訪視及評量新進教師的工作狀況，協助解決工作上的困擾，小組長的工作職責不具行政代表也不須評分，只用資深的同儕身份來支持。

就新進教師而言，因實際的教學或工作經驗較少，加上面臨繁雜的行政工作，難免會遇到挫折而形成工作上的困擾（羅寶鳳、陳麒，2020），當然每位新進教師所面對的困擾會因人而異，但也會影響新進教師在職場上生存。所謂的困擾是指是個人有目的去追求，而尚未找到適當的方法來解決，當下所處的心理困境（張春興，2013），例如：以新進教師來看，是一個毫無教學經驗者，需要面對教學與環境適應；或者是有經驗的教學者，但是也有環境適應期。因此，相同的事件、工作或任務，由經驗豐富的人與經驗不足的人來處理，可能產生的困擾程度就會不同，這些困擾就會間接影響他們在職場上的生存。為了解決或協助新進教在職場上所面臨的困擾與生存，學校裡針對新進教師會安排「教學視導」，其目的是由年資與經驗皆符合的教師，到教室觀察新手教師的教學狀況，再從觀察到的現象，與新進教師討論並給予建議或輔導，以了解新進教師的困擾，協助其職場上的生存，這就是「視導」意義（李珀，2001）。

「視」是指觀察，包括了觀察以及觀察結果的分析，以瞭解其現況與得失之因；「導」是指導正或輔導，包括了輔導及後續進一步的改進（謝文全，2017）。以新北市督導入園訪視來說，督導會有半天的時間在觀察新進教師工作狀況與填寫督導表單，也會訪問與紀錄學校行政人員或班級老師對新進教師輔導工作的看

法。接著會與該名新進教師做剛剛觀察的事項分享或討論，此刻也會告知新進教師學校對於輔導工作的反應。最後，督導會統整新進教師的自評表、學校的評分表、督導與雙方的談話內容、對照督導給予的評量結果後，接著分析此新進教師的工作狀況或表現，才會予以建議或輔導。這就是新北市的入園督導模式，「督導」確實有監督、評量與輔導，意謂著督察、評析及輔導之意（許皓宜，2012）。據此而論，「視導」與「督導」有著相同之處，就是兩者都必須實際的察看、評析之後，再進行建議或輔導。

當新進教師仍在適應學校工作環境，不確定自己是否能勝任教學工作，覺得自己在教學能力不足時，還要面對來自夥伴教師、不同背景的普通班教師、學校行政人員等溝通或協調，這些都是新進教師需要面對考驗與職責（孫志麟、陳建銘，2007）。此時若是有經驗的督導從旁關心與鼓勵、引導與支持，成為新進教師的諮詢或示範對象，提供工作上的經驗分享與之參考，就能提升新進教師面對工作時的自信及成長，督導也能在諮詢的同時去觀察對方，了解新進教師內心的感受。早期的視導工作強調視導人員對被視導者的監督和管理，而晚期對教學視導的論述除強調監督、視察的功能外，開始重視擴大去注意被視導者的覺知感受（曾啟旭，2009）。也就是說，督導人員除了以監督及評量受督者之外，同時要增加關心受督者的感受。

因此，以學前特殊教育巡迴輔導教師督導來說，除了評量分析與協助新手教師在職場第一年工作表現之餘，更要從旁關心其個別需求及適應狀況，讓老師們有溫暖的感受，要以人性化的關懷作為出發點。例如：在督導訪視時，以新北市學前特殊教育幼兒巡迴輔導實施計畫中的「巡迴輔導服務督導紀錄」去了解及討論新進教師的幼兒行為觀察、教學及行政支援、諮詢等工作能力表現之外，也增加了「教師諮詢表」的關心與訪問，利用談話時關懷其生活狀況，會覺得壓力很大嗎？如何排解壓力？體力上的負荷、未來規劃…等，避免只有僵化的工作評論，

從溫暖關懷的角度來執行，會是新進教師初入職場的重要的精神支持與鼓勵，讓新進教師更有動力去執行工作。

第三節 學前特殊教育巡迴輔導教師督導的任務與角色

我承接了學前特殊教育巡迴輔導教師督導工作，更想了解何謂「督導」、督導關係與任務、督導的特質與溝通、該如何扮演角色，以及新手督導的觀點等，以下分別說明之。

壹、何謂「督導」

「督導」從字面上不難看出，「督」有監督、查看，「導」是指導、引導等意思，這是一般人的理解。藍菊梅（2006）的研究針對「督導」定義採用國外學者 Hart（1982）看法認為是：

「一種持續進行的教育過程，由一位擔任督導者來協助另一位受督導者，經由檢核或評量受督者的專業能力表現，來學習適當的專業行為」（頁 199）。

陳羿霓、謝沛欣、謝文軒、陳力瑜、吳芝儀等人（2015）的研究也提到國外學者 Bernard 和 Goodyear（2004）及徐西森（2005）把督導的定義為：

「資深的專業人員，提供較資淺或相同專業人員的一種介入處遇，此關係是可以評價，可依時間擴展，同時是可增進較資淺人員的專業功能，監督者提供當事人專業服務的品質，並瞭解且擔任進入此專業的守門員」（頁 3）。

從上述學者的定義中可知，督導者會由一位資深或經驗豐富的人員來擔任，並檢核或監督較資淺者的工作品質，經由督導者的介入，來提升較資淺者的專業能力及服務品質。換句話說，以新北市的學前特殊教育巡迴輔導教師督導來看，督導者的重要職責乃是協助受督導者發展其專業能力後，使其入園輔導服務特殊需求的幼兒時，能提升其各方面的發展與能力，這就如同藍菊梅（2006）提及督

導的目的主要有兩個：促進受督者的專業能力發展與服務品質，以及確保特殊需求個案的福祉。

貳、巡輔督導關係、權力與任務

所謂的「督導關係」，乃因督導者與受督者的互動而產生；雙方會帶著自己過去的經驗與認知結構而相遇，不同的督導與受督者有可能形成不一樣的互動與溝通方式，彼此形成獨特的關係，而雙方關係的發展良好與否，也會影響受督者的心態（王絹惠，2016；許皓宜，2012；張佳鈴、徐西森，2015）。督導關係中，通常受督導者會隱藏或保留訊息，最重要的原因是受督導者以一種「下對上」的位置理解、詮釋與建構督導關係，並以順從的姿態回應此一關係。這樣的關係發展無法實際協助到受督者，因為是順從督導的位階，才使得受督者臣服，也會間接影響受督者的學習意願及專業發展，督導的效能也可能無法展現（許皓宜，2012）。

因此，若要避免受督者有這種感受，督導者就必須留意自己的態度去發展正向的關係（許韶玲，2007），而不是以高姿態的位階或態度去執行督導工作。有良好的督導關係是很重要的，正向的督導關係能塑造出成功的督導工作，促使受督者以開放接納的觀念與態度學習到專業知識、服務與技巧（許皓宜，2012），長遠來看，對於受督者本身與服務的個案來說，都會是最好的結果。

藉由上述文獻來看新北市設置了「學前特殊教育巡迴輔導教師督導」的職務，簡稱「巡輔督導」的巡輔督導，其目的是為了瞭解正式或代理的新進學前特殊教育巡迴輔導教師在巡迴輔導的專業服務工作狀況，由督導入園訪視及帶領新進教師進行個案研討活動，透過觀察、檢核及諮詢，並藉著關懷、支持與協助新進教師適應工作及提升專業服務能力，所以督導首要是和新進教師建立良好的互動關係。對於受督者而言，負面感受的出現與否常來自督導者的「態度」，亦即在督導歷程中的每一個枝微末節，督導者是用什麼樣的「態度」來加以反應，能否讓受督者感覺到被理解、被支持、被肯定是重要的，這也會是維持良好關係的重要因

素（許皓宜，2012）。督導的態度會決定一切，也潛藏著權力象徵，通常在行政體制下的督導者，也會被賦予某部分的權力，權力如何使用也會影響雙方的關係（許韶玲，2007；張佳鈴、徐西森，2015）。

Cousins（2004）提到導督的權力來自於專業背景、機構授予、個人魅力等，督導過度使用或不當使用權力，會造成受督者之抗拒，或是無敏銳度地完全遵從督導的各樣指示，所以應適切使用督導職位的權力，才不至於讓受督者虧損，以提升其專業與精進。大部分的督導者認為督導是一位把關的守門員，賦予責任與監督，故有檢視與評量的職責（連廷嘉、徐西森，2003；陳羿霓等人，2015）。既然督導者帶著評量的色彩，也就會掌握著裁量權，當督導在使用權利時，也會影響督導者與受督者雙方的互動關係（張佳鈴、徐西森，2015）。於是，當督導者進入受督者的工作場域時，即帶著上級所賦予的權力去執行任務。從文獻中來看學前特殊教育巡迴輔導教師督導的任務是執行入園訪視及個案研討活動，過程中會發現有兩大元素：一是支持受督者的專業成長，一是衡量受督者的專業能力（許皓宜，2012）。

以缺乏實務經驗的新進教師來說，很容易呈現出專業上的自我懷疑，故需要即時獲得督導的引導或支持肯定，發展出自己因應的專業技能，以及獨立自主的工作能力（許韶玲、蔡秀玲，2007）。對於有經驗初到陌生環境工作的新進教師而言，則需要資深前輩的諮詢，以了解各校的文化背景及輔導服務模式。此時，督導者可用自己本身的能力以諮詢、協助、引導與示範等方式，讓不同背景的新進教師在分享、回饋與建議中，解除輔導工作上的困惑（許維素、朱素芬，2009；盧鴻文，2014），例如：督導入園訪視或個案研討時，除了支持與鼓勵之外，還可分享自己的經驗，或者是提供相關資訊，甚至是當場示範教學，從中引導或協助新進教師去思考，解決自己遇到的困境，或發展出不同的服務模式，這就是支持受督者的專業成長。

其次，從行政者角度及在基本的行政架構下，督導必須去衡量受督者的專業能力。由於督導者具有行政管理與監督評量的權力與責任，此時如果受督導者不清楚督導者將使用哪些資料作為評量的標準，或是如何使用這些資料，將會產生更多焦慮（許韶玲，2003）。另一方面督導的位階介於上級長官與受督者之中，督導者有責任監督、評估並分配適當的工作給受督者，使其明白自身之職責，並透過督導者擔任受督者與行政上端的溝通橋樑（王絹惠，2016；許皓宜，2012；張郁君，2018）。因此，為避免衡量上過於主觀或失焦，巡輔督導必須依照針對「新北市巡迴輔導服務」的實施計畫所規劃出來的「巡迴輔導服務督導紀錄表」對新進教師作評量或檢核，以了解進教師的專業服務表現或需求，並從檢核結果進行諮詢或討論，同時向新進教師表明行政的規範及限制，就能更清楚表達自己在職責上的為難及考量，來發展個別差異性的督導工作模式，以維持良好的巡迴輔導服務工作效能。

巡輔督導入園督導新進巡迴輔導教師是為了使學前特殊教育巡迴輔導教師能有效執行輔導工作，主要功能是讓受督者在輔導時提供專業的服務，間接目的是監督受督者於服務時提供的正確性，確保個案接受專業服務的品質，發揮輔導服務成效（柯雅瓊、許維素，2011；許皓宜，2012；藍菊梅，2006）。所以，督導在執行任務時，也需從反思的角度，回到面對同樣都是教師，每個教師有不同的取向偏好，在面對到不同特性的學校也會有不一樣的應對方式，作為督導也在這過程中重新去看待學前巡輔教師專業的多樣面貌，帶著支持與鼓勵去理解，少了評價跟批判，雙方更可以從互動中彼此成長（許皓宜，2012）。

叁、督導之特質與溝通技巧

人格是個人在對於他人、對自己和對事物甚至是適應整個環境所顯示出的獨特個性；而這個獨特個性是由個人在遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面所顯示的特徵（張春興，1987）。因此，這些特徵又具有相當的

統整性與持久性，一個人的個性只有一個，但背後形成個性之特徵卻有很多，這無形中就會影響個人的行事風格。人們受自由意志影響而選擇發揮潛能的自我抑制或是裹足不前的自我，只有自己可以決定個人人格的發展層次(危芷芬譯，2014)。是以，每個人都會形成自己的人格，而每個人的人格特性又不相同。

池進通、李鴻文、陳芬儀(2008)提到心理學家們在研究和測量人格時，發現人格的真正差異，是由於個人內在心理傾向與想法是不同的，所以他們稱人格的內在傾向為「人格特質」。以督導來說，必須每週到不同學校執行工作，除了會接觸巡迴輔導教師之外，還會接觸各校到不同背景的班級老師及行政人員，在面對不同的人，要如何應對、反思或解決問題等，都會與個體的人格特質有著相關性，所以每個人可先了解自己的特質，這會有利於自己執行督導的相關工作。

在 1980 年代之後，以 Costa 及 McCrae (1986) 所分類的五大人格特質最被為推崇，而這些特質包括開放性 (Openness)、勤勉正直性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、親和性 (Agreeableness)、情緒穩定性 (Emotional Stability) 等(引自池進通、李鴻文、陳芬儀，2008)，本研究採用這五個人格基本向度，以下分別敘述之：

一、開放性：指個體願意主動尋求及體會新經驗的程度，對陌生事物的容忍與探索性，並且具好奇心、興趣廣泛、創造力強、獨創性、想像力豐、非傳統性高的特質。

二、勤勉正直性：指一個人對追求目標之專心與集中程度，以及有努力工作、成就導向、不屈不撓、有始有終、負責、守時、有組織、有企圖心及細心等特質。

三、外向性：指一個人對於與他人關係感到舒適的程度或傾向，即具備社交性、主動性、多話、人際取向、愛好玩樂、樂觀、熱情等特質。

四、親和性：指個人在思想、情緒、行動上從同情到反對的連續向度，例如：心地溫和、好心腸、助人、正直、易受騙、可信賴等特質。

五、情緒穩定性：指一個人能減少負面情緒出現的程度，如：有情緒穩定、自在、自信的特性；或是易出現多慮、緊張、不安、情緒化及自卑等情緒特質（引自劉宗明、黃德祥，2008）。

綜合以上的人格特質，套用在個人身上，會發現每個人在每個向度上都會落在某一點上。換句話說，每個人特質的組合都不太相同，而且會出現多種組合的特質（劉宗明、黃德祥，2008），例如：以某個人特質來說是具備熱心與親和力，但做事卻是容易緊張型的，這就包含了親和性及勤勉正直性的向度，是多重組合的特質。再以督導者的工作來看，要面對行政長官、每週要更換不同地點、接觸到不同背景的人事物，就會出現不同的壓力，所以了解自己的特質才能調適與面對。任何一個人，不管到哪一個職場，最好先了解自己的特質，並從觀察他人中了解對方的特質（危芷芬譯，2014），之後去執行工作時才能切入重點，提升服務的品質。

督導除了重視個人特質之外，也須留意溝通技巧。所謂人際溝通是指人與人之間傳遞及接收訊息與被了解的過程，是一個具有意義的互動歷程，而且這過程包含四個重要概念：是互動性的、是一個過程、是有意義的、溝通結果會創造關係的。另外就是人際溝通之目的在於建立並維持關係，而且是令雙方都滿意的互動關係，其中的關鍵點就是技巧，最基本的技巧就是「傾聽」，傾聽更是「了解」的開始（王淑俐、鄭佩芬，2014）。溝通時，對方因為所傳達的訊息完整被接收與傾聽，會感受到被尊重與接納，更能拉近彼此關係。不管是面對工作夥伴、班級老師、學校行政人員、上級行政長官等，在雙方有效的傾聽結果之後，是可以鼓勵對方、得到資訊、增進關係、解決問題、瞭解對方等（羅慕謙，2011）。

傾聽的歷程中包含「同理心」，所謂的同理心即是能偵察和指認他人的情緒狀態，並且作適當的反應。同理心可以強化雙方的情感連結，使對方有「被了解」的感受，進而達到內心的滿足感。所以同理心最重要是站在「他人」的立場去思

考，而不是「我」的立場去主觀判斷（王淑俐、鄭佩芬，2014）。相對於督導而言，會面臨的對象包含：巡迴輔導教師、班級教師、幼兒園主管、行政主管…等，每一位都是需要用「傾聽與同理心」的溝通模式來經營。由此可知，督導應善用傾聽、同理、觀察判斷當下狀況等技巧，用支持與調整的方式，以及設身處地為他人設想（王淑俐、鄭佩芬，2014；羅慕謙，2011），雙方互敬互重，讓彼此達成共識，才能營造成功的人際溝通。

肆、巡輔督導之角色

「督導」是由督導者及受督者兩個人形成的關係，所以督導者會基於機構或單位所賦予的任務及權力，透過一種定期和持續的督導程序，以個別或集體的方式，傳授專業服務的知識與技術，協助受督者增進其專業服務的技巧與提升其效能（江盈誼譯，2007；柯雅瓊、許維素，2011；許皓宜，2012）。這可看出，一位有效的、專業的督導人員至少需要擁有三種實質上的資歷，這包含具有與受督者相同或接近的專業教育背景、必須具有相關的實務經驗與年資、督導與受督者宜在同一機構或單位任職，以便能掌握工作狀況及進行督導（徐西森，2005）。由上述文獻可得知督導的職責後，再去回想其實每一位督導的前身都曾經是從事相關工作者，或者曾是該機構或單位的受督者，從受督者轉變成督導者會經過一連串的歷程。

Cousins（2004）認為督導發展的第一階段為「起始階段」：從接受督導者轉變成提供督導者，通常可以發現督導在此階段會特別專注在一些具體可執行之任務，過程中會經歷角色的衝擊、焦慮，及經常面臨能否勝任之危機。第二階段為「摸索階段」：督導者開始認真的將督導視為有意義的工作，過程中會修正或改變督導態度，開始進行督導工作檢討或專業上的再充實。第三階段為「角色認同階段」：督導者能認同督導角色，就會聚焦於受督者的需求，並針對受督者需求、學習風格及個性的評估後，從一堆督導技術及干預技術中做出適合受督者的選擇。所以，

一旦成為督導者，除了要遵守督導工作準則及參考督導前輩所提供的經驗之外，也必須從溝通協調或專業能力等去反省自我，才能促進自己的專業成長。

督導勢必需要具備雙重角色，一個是監督及評量，另一個則是關懷及支持（張郁君，2018）。以巡輔督導來說，這是教育局的指派者，自然也會帶著行政端的評量色彩，需要去執行評量與檢核的工作，此時就是一名監督評量者。另一個是關懷與支持者，可用師徒制的關懷方式帶領，或是以同儕互相支持的方式，去協助新進教師適應與學習。特別是在行政體系規定下，如何去平衡行政要求與專業服務兩種不同角度來檢視工作效能，這當中也包含督導本身的工作價值及信念，還有須考量受督者的背景，所以督導者思考點就顯得更為複雜（張郁君，2018）。

倘若以師徒制的角色去扮演督導，就必須帶著經驗的傳承與示範，以較有經驗資深師父與經驗較少資淺徒弟的互動關係，徒弟被保護在師父羽翼中，給予教導、支持方向等（Kram, 1983）。假如以同儕間的支持就如同朋友的關係，能夠用傾聽理解他人的觀點，並尊重對方的想法，比較不會特別提供建設性的意見，完全支持對方的感受（游美貴等，2018）。如果以教練的角色觀點，用正向思維看待教師，並運用提問方式讓老師有所覺察與發現，則能建立個人的目標與行動計畫，更能激發教師的潛力（簡江宏，2010）。總之，不管用什麼樣的角色去扮演督導，除了要留意受督者的不同背景與能力之外，最終還是需要針對新進教師的工作去執行評量與檢核。

也就是說，巡輔督導角色必須在工作守則中去扮演，同時又得兼顧新進教師的感受，因為每個教師有不同的養成背景與個別需求的差異性，所以督導在評析中需要用客觀、平等、關懷、互相尊重等多元的觀點與態度，來了解當下所協助的對象，發揮督導的最大效益。

伍、新手督導從「經驗哲學」出發

以學前特殊教育巡迴輔導教師工作才將邁入第三年就承接了督導職務，從教

育部（2017）訂定的「教育部補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點」之定義而言，正式教師年資在三年以下者，都可視為初任教師。因此，未滿三年的年資就承接督導職務，可稱得上是「新手督導」。

就一名新手督導而言，面臨陌生的督導工作，由於缺乏足夠的實務經驗，會懷疑自己是否可以勝任此工作，甚至會感受到職前教育的訓練以及學習的理論不切實際，對於自身角色的工作內涵不確定，而產生不安感，面對這種情況時，勢必會求助於同儕提供策略（張德勝、黃秀雯，2010）。值得注意的是，新手者所接收到的訊息，會經過自我理論的過濾作用，從檢證過程中才決定是否適用。其實「經驗」就是一個動態的學習，是兼具繼續性與互動性的原則，而且必須在自然生活中執行與轉化，才能產出新的思維（林秀珍，2007；陳美玉，2002）。新手督導或新進教師除了本身已習得的相關專業知能之外，也會將自身的經驗運用於工作之中。從經驗層面來看，首推杜威倡導的「由做中學」就是最適合的方式，可藉由「做」歷程進行反省思考回饋於自身，這就是經驗中的體悟。

杜威認為只有實作（doing）結果才能有真正的知識與豐富的理解力，其中做中學是一種知、思、行為一體的教學方法。這也間接說明了，各種學習都是一個持續不斷的過程，而且在過程中我們可能會遭遇各種的困難或問題，都能夠以直接或間接的經驗來解決，在解決的同時也會不斷地累積自身經驗與擴充知識或技能（林秀珍，2007；許佳琪，2011）。於是，我們可以知道不管是新手督導或新進教師，都能從經歷中去學習，任何的經歷會持續地修正自己既有的舊經驗，而轉換成一個新經驗，從出發到不斷累積、重組與改造的反覆過程中，賦予我們環境適應的能力，並且促進個人的成長。

吳木崑（2009）的研究引用 Dewey 於 1944 年曾提到：

（Tell me and I will forget, show me and I may remember, involve me and I will understand.）

「告訴我，我會忘記；給我看，也許我會記得；讓我參與，則我就會瞭解。」

(I hear, and I forget. I see, and I remember. I do, and I understand.)

「我聽到了，我會忘記；我看到了，我會記得；我知道了，會有所理解。」

(Dewey, 1944: 154)

這兩段話的意義實際上是相同的，都在說明經由「聽」與「看」的學習是有限的，唯有「做」才能深刻體會且達到真正的學習，所以「動手做」的經驗是重要的學習歷程，也是一個基礎。同時杜威也認為透過由做中學的省思歷程，才能將最初始未經反省的經驗轉化為更深一層的反省的經驗，這是本身經歷而學習到的知識，記憶會是深刻而久遠的，況且個人藉由親自參與及實際體驗的學習，深化其生活經驗，以不斷的交互作用下而形成新的認知，並且於過程中多用感官去觀察、體驗，提升自我的理解能力，因為這是本身已經內化學習結果，並有效達成經驗改造的目的，進而形成自己的經驗能量（林秀珍，2007；許佳琪，2011）。

於此，新手督導更應藉著督導前輩的經驗傳，隨時警惕自己該注意的事項，以及學習執行任務的要點，以「由做中學」的理念套用在自己身上，讓自己與新進教師及督導前輩互相學習，因為所有經驗都是需要由做中累積的。每位學前特殊教育巡迴輔導教師除了用眼觀察之外，還要從環境中操作學習，由做中學的經驗中去反思，從過程產生不同階段的感受，就會發現輔導工作歷程對自己的意義。

第四節 關於督導的相關研究

督導者是被期待較受督者具有不同的視野及相關專業、工作經驗等能力（劉玉鈴，2014），所以督導者顧名思義就是一個將自己提升到不同的位置，從較寬闊的角度，以自身的專業與經驗來看待受督者的工作。於是，研究者利用臺灣碩博士論文加值系統以「巡迴輔導教師督導」或「巡輔督導」之關鍵字搜尋，到目前為止尚未出現相關的文獻可以參考。

接著再以「學校輔導督導」或「輔導教師督導」搜尋近 10 年內針對碩博士論

文及期刊資料，發現以學校輔導或輔導教師督導的研究議題只有數篇，反而關於心理諮商、社工、醫療等相關的督導研究的議題有較多的資料，因此研究者的「巡輔督導」研究文獻資料，將會以學校輔導督導的文獻為主，以下關於「督導」議題的相關文獻，分別闡述之。

壹、「學校輔導督導」之工作與能力相關研究

「督導」是指一位較有經驗的專業助人工作者，運用教導、諮商、諮詢、訓練和評鑑等方法，藉由個別或團體的方式，協助一位或多位經驗較少或新進的人員（許維素、朱素芬，2009）。那學校的督導的工作與能力涵蓋哪些呢？以下針是對學校輔導教師督導工作與能力之相關文獻研究，資料整理如下表 2-1：

表 2-1 學校輔導教師督導工作與能力之相關研究

作者（年份）	題目／研究方式	輔導教師督導之工作與能力
林淑華（2019）	學校輔導教師督導者之督導經驗與學校輔導督導系統建構（高中） 質性：訪談	1.督導者個人之專業地圖：包含督導理念與輔導知能。 2.督導運作之面向：涵蓋督導目標、督導功能、督導關係、督導過程與督導方式。 3.督導者之督導歷程反思：分為體察感悟與自我期許。
林淑華、田秀蘭、吳寶嘉（2017）	高中職輔導教師工作困境、因應方式與督導需求初探（高中） 質性：訪談	1.督導者需關切所介入的對象，期待受督者能夠了解如何與學生或個案、家長或教師進行工作。 2.在督導者專業知能部分，須重視諮商和諮詢的專業能力培養。 3.在專業投入上，受督者期待能夠得到督導支持，活化專業成長之動力。
許維素、朱素芬（2009）	學校輔導教師督導工作的省思（高中） 質性：訪談	1.透過督導員提供指導、回饋與經驗分享的方式，協助受督者將理論轉化成實務經驗的專業歷程。 2.支持受督者面對困難與負責任的最佳方式。 3.透過督導歷程增加受督者的效能

		感、專業效能感、工作績效，進而提高工作滿意度、舒緩工作壓力，有助於雙方的專業發展。
彭淑婷（2011）	國民中學輔導教師督導員訓練方案之成效評估（國中） 量化：問卷	1.督導的專業能力與督導品質有其相關性，包括專業訓練背景、人格特質或教學示範。 2.督導的經驗統整，能協助受督者問題解決、情緒獲得支持與舒緩、經驗交流等幫助。
馮佳怡（2013）	教師專業學習社群的觀點探索—基隆市國中輔導教師督導團體的成員的輔導發展（國中） 質性：訪談	1.督導者可凝聚成員共識及提升其專業效能。 2.提供教師對於輔導議題討論、分享與饋之平台，以及對各校輔導教師在情感上的聯繫。 3.提供支持與關懷，以便給予於提升學生更多且專業之輔導服務。
柯雅瓊、許維素（2011）	學校輔導教師督導模式初探（國中） 質性：訪談	1.以個別輔導的方式，調整輔導教師所學與實務的差距，以及提升在學校系統中的工作成效。 2.提供輔導教師的專業支持來面對及處理工作，可避免專業耗竭與工作上的壓力。 3.可革新增進輔導教師的諮商實務專業能力。
許育光（2011）	國小輔導教師之實務培訓與督導實務培訓與督導需求初探（國小） 量化：問卷	1.可指導受督者針對學生特定議題處理。 2.協助提昇輔導教師在諮商輔導歷程實務的學習及家長與教師諮詢工作。 3.給予輔教師個人專業發展狀態與建議。

資料來源：以上資料依照學校年段（高中至國中小）排列，研究者自行整理

從上述文獻資料分析結果談到督導需要「支持、協助」受督者工作，分別是：提供支持與關懷受督者在專業投入上，以便受督者給予於提升學生更多且專業之輔導服務，以及活化專業成長之動力（林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017；馮佳怡，

2013)；支持與協助受督者面對困難，提供輔導教師的專業支持來處理工作，可避免專業耗竭與工作上的壓力（柯雅瓊、許維素，2011；許維素、朱素芬，2009）；協助提升輔導教師在諮商輔導歷程實務的學習，以及家長與教師諮詢工作（許育光，2011）。

另外關於督導須具備「專業能力」的部分有：須重視個人之專業地圖，包含督導理念與輔導知能，須重視諮商和諮詢的專業能力培養；（林淑華，2019；林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017）；可提供或革新增進輔導教師的諮商實務專業能力（柯雅瓊、許維素，2011）；應重視督導品質，包括專業訓練背景、人格特質或教學示範等（彭淑婷，2011）。

最後關於督導需要有「關懷」受督者情感的能力：督導的經驗統整，能協助受督者問題解決、情緒獲得支持與舒緩、經驗交流等幫助（彭淑婷，2011）；提供教師對於輔導議題討論、分享與饋之平台，以及對各校輔導教師在情感上的聯繫（馮佳怡，2013）。

綜合上述文獻資料，研究者發現針對督導者本身應具備相關的專業能力之外（林淑華，2019；林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017；柯雅瓊、許維素，2011；彭淑婷，2011），更多談到是督導者須要有支持與協助受督者（林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017；柯雅瓊、許維素，2011；許育光，2011；許維素、朱素芬，2009；馮佳怡，2013），當然還有督導需要關懷受督者的情緒感受（馮佳怡，2013；彭淑婷，2011）。換句話說，一位督導至少須要具備工作相關的專業能力以提供受督者之提問，能以支持或協助之態度或方式，幫助受督者面對及解決問題，以及督導時能顧及受督者的情感表現等面向，但比較少提及學校督導與受督者之間的互動關係，這是另一個可研究的議題。

學校輔導工作的實務危機，遠遠超過學校輔導人員在學校或實習時，所遇到的理論或層出不窮的案例，所以不能只有在遇到危機或困難時才來申請尋找督導，

平常即需要督導加強訓練第一線輔導人員的技術、視野，提升專業發展與輔導品質（許維素、朱素芬，2009）。除了個別督導之外，也可以用團體督導的方式來執行。輔導教師督導也可以是團體方式，其組成形式是跨領域、不限學科，只要對學生輔導有興趣，有意提升輔導知能的教師皆可參加，而其運作方式也以個案分析討論、諮商技巧演練、諮商輔導主題經驗分享為主，最重要也是在提升輔導老師在輔導專業上能力或學習如何解決學生的問題，發揮輔導服務的最大效能（許育光 2011；馮佳怡，2013）。

輔導教師督導機制對於提升輔導教師的專業發展認同有相當大的關聯，其引用美國學者的譬喻：「輔導教師如何沙漠中的仙人掌」是那樣時常面臨危機處理卻缺少滋養，但又是何等的重要，所以督導提供輔導教師自我專業的學習與成長，更是舉足重（許維素、朱素芬，2009）。因此，督導的重要性在於可以提供輔導教師的專業上的知能，以及從雙方的互相回饋與心理支持下，促使輔導教師有自信的完成工作，進而提升輔導服務的工作效能（林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017；柯雅瓊、許維素，2011）。

貳、「心理諮商及社工督導關係與成效」之相關研究

督導關係應該是在被期待的情況下進行，且其目的是為了要辨認受督導者的弱點，以協助其成長，而這樣的關係需要一定程度的信任及誠實（Cousins, 2004）。許憶真、高涓娟、周培仙（2018）提到 Hawkins 和 Shohet 把督導方式分為四類，包含師徒式—經驗的學習與傳承；訓練式—經驗的教育與示範；管理式—明確傳遞機構的政策與行政規定；及諮詢式—資訊提供與授業解惑。其實，不管用哪一種方式執行，都會牽扯到督導與受督者雙方的互動關係，也會影響雙方的工作效能，但目的都是要讓受督者成長。

首先從心理諮商督導研究來看：良好的督導關係會讓受督導者更願意揭露保留的訊息，良好督導關係指的則是更熟悉、安全、信任，以及開放的督導關係（許

韶玲，2007）；督導者乃決定督導品質的重要關鍵，因為督導雙方互動關係及督導方式，最終會影響督導者及受督者能力的提升與工作上的認同（許韶玲、蕭文，2014）；督導者主要是在於與受督導者建立信任的互動關係，而信任感的建立來自於對彼此的熟悉跟認識，這也會有助於促進輔導工作上的專業成長（張郁君，2018）。由此可見，良好的督導關係，來自於彼此熟悉與互相信任，督導工作是督導者要給與受督導者不同的見解，才能促使心理諮商師在諮商輔導工作上，更得心應手並提升工作成效。

接著從社工督導的研究來看，提到督導者乃決定督導品質的重要關鍵，而督導關係是由兩人的良性互動所構成，除了關注受督者的能力之外，也要將受督者的知覺感受納入考慮，良好、信任的督導關係勢必對受督導者會有更多的正向影響，才能促使受督者的專業學習（蔡曉雯、郭麗安、楊明磊 2010）。另外在社會工作督導理論與實務工作手冊中的第三篇「督導倫理與關係界限」也說到，督導關係潛在的運作方式有三種：有上級對下屬關係，比較是行政取向關係，以工作指導與監督為前提；專業同儕的關係，除專業取向，關係比較持久；朋友關係，比較有支持性感受，也無須兼顧行政功能（廖美蓮等，2018）。可想而知，督導方式與雙方互動關係之表現，會間接影響受督導者的專業服務品質與成效。

綜合心理諮商督導及社工督導的文獻可以發現，督導關係與成效是相輔相成的。督導者與受督者之間，代表的是督導關係，在這個關係當中，督導者的主要功能來自提升受督者的專業；在督導者與個案之間，則是一種間接的關係，為的是監督受督者與個案之間輔導關係的品質，成功的督導關係，可提升受督導者的專業能力，使其提升輔導個案之工作效能（許皓宜，2012）。研究提到督導者常扮演亦師亦友的角色，協助受督導者突破專業困境，有效解決問題，並提升受督導者之專業知能，始能協助受督導者完成輔導工作，發揮輔導工作之效能（許憶真等，2018）。所以，研究者更想透過學前巡迴輔導教師督導之探究，來了解督導

與受督者之間的關係發展，以及彼此在工作成效與專業之提升。

最後，綜合上述文獻資料來看，研究者尚未發現有學者探討過「學前特殊教育巡迴輔導教師督導」的議題之外，還有，學校輔導教師督導研究是以高中及國中小為主，多數是以訪談作為研究方法，尚未出現學前教育階段及學校督導的「敘說」。於是，研究者的「學前特殊教育巡迴輔導教師督導」之敘說研究，更顯得有其重要性與參考價值。

另一個是研究者想從自身面對督導工作的體悟，以敘說方式在敘事的過程中，把將自己的經驗歷程做整理與分析、藉由文字敘述，使得生命裡的事件和行動變得有意義（莊明貞，2005）。文獻中提到學校輔導教師之督導，如同一般助人工作者，督導可以幫助專業人員瞭解校園文化、整合學校相關資源，提升輔導工作效能，更知道著力點在哪裡，有助於提升輔導教師之專業能力，因此學前巡迴輔導督導的敘說，也能了解學前特殊教育巡迴輔導教師督導工作之真實樣貌。



第三章 研究方法

本章共有七個部份，以下從研究設計、故事場景與參與夥伴、我的背景與角色、自我敘說研究架構與流程，以及研究資料的蒐集與研究倫理、資料之整理與分析、檢視與信實度等方面分別說明之。

第一節 研究設計

本節將說明研究設計採用質性研究，以及敘說方式來回顧督導工作歷程。

壹、質性研究

當代心理學飽受邏輯實證主義的影響，將人套用於數理及量化分析中去看待，這似乎已全然失去了人味，因為人是有情感的及變動的主體，需放置於社會環境脈絡下觀察（王行，2008），因此，本研究在敘說一名新手督導與一群新進巡迴輔導教師及承辦長官曾經發生的故事，是無法用數據來解釋，用量化來分析，所以只有透過個人描述生命故事的過程，在真實情境回憶與敘說及字裡行間的撰寫中，才能產生反思與共鳴（鈕文英，2018；黃瑞琴，1997），這是質性研究最直接與真實之處。

質性研究的意義，即是產生描述性資料的研究，描述的內容包括人們說過的話、寫過的字、以及可觀察的行為（黃瑞琴，1997）。也就是說，質性研究是以整體性的方式來探究，研究的焦點可以是人類的經驗，並且在自然的情境中蒐集資料，同時也重視所有參與者的生活脈絡，並透過參與者之觀點，更進一步去了解及說明這背後所產生的意義。當我再次走入自己巡輔督導歷程的回憶中，才得以描述情境脈絡裡的行為現象（郭生玉，2012），所有的歷程與發生的行為背後，都會和個人特質有其相關性。

質性研究所蒐集到的資料被稱為「軟的」（soft）資料，因為對於人們、場所和對話等描述相當豐富，而且不易用數字統計的方式來處理，研究問題也無法以操作型的問卷方式來進行，是必須在脈絡中建構出研究主題，才能掌握問題之複

雜性（李奉儒等譯，2008）。為了探究自己在自然情境中的入園督導訪視，以及曾經和參與者之間所發生過的「故事」，所以會藉由回憶的過程，從彼此的對話與聆聽中形成感受與想法，這都是最真實的現象，並經由反思歷程，來了解背後所產生的意義。

貳、敘說

我從小就會看童話故事，當然有些經驗與知識性的認知，也是從故事中習得的，某些觀點就這樣落地生根的形成，例如：國王的新衣學會要說真話；賣火柴的小女孩體悟到對人要有同情心與愛心；醜小鴨是不要小看自己…等，對於上述故事的寓意可以發人深省，個人覺得很有意義。回想自己從小到大的人生歷練，雖然不至於到驚濤駭浪，但也有耐人尋味的體驗，這些體驗也能成為故事般的有影響他人的意義嗎？於是，我想寫下自己的督導經驗，因為這是我人生中的驚奇，更想分享自己的故事，用筆墨來敘述自己曾經歷過的巡輔督導工作，它在我生命中產生了不同意義的影響，同時也想在巡輔督導的航行中看見更多面向的自己。

我也思考著，當我在回顧與敘說故事時，除了可以反思自身的生命經歷之外，還能發現未曾被探討過問題，例如：巡輔督導該具備哪些特質或能力、巡輔督導的角色與受督者之間的關係為何、巡輔督導的成效如何等，這會形成另一種的自我成長與學習。說故事與聽故事原來就是融入於我們生活之中，而且我們日常生活與對話也像是一本活生生的劇本，我們就是生活在故事裡，是故事裡的主角（莊明貞，2005）。因此，我選擇了「敘說故事」，企圖從中去發現更多的自我與背後之問題或含意。

以「故事的方式」來蒐集資料是敘說的方式之一，如同訪談個人的生命故事，或是人類學家在觀察中以敘事方式記錄下所觀察到的現象，敘說研究既可以作為研究的目的，亦可作為一種研究的工具（林美珠，2000）。敘說研究藉由語言敘事的展布，再現經驗與思考的過程及脈絡，這些經驗的再現，不僅扮演反省與行動

的有力角色，更能進一步成為教育之實體建構的基礎（黃月美，2005）。我知道敘說不僅可以了解教師深藏在內心的知識基礎，也會引發教師專業意識的醒覺（莊明貞，2005），這些絕非透過量化研究可以挖掘出來的，唯有透過教師的敘說，我們才能看見屬於個人生命中的精髓。我之所以用敘說，就是它能夠一字一句地闡述，在字裡行間喚起了平常不易提及的人、事、物。當一個人開始從平凡的生活經驗敘說自己生命故事時，就是想開始從生活經驗中理解自己，並讓人們對周遭生活、文化有更敏銳的感受（鈕文英，2018；蔡敏玲、余曉雯譯，2003）。

杜威（Dewey）認為，經驗的特性是「連續性」的，簡單來說，現在經驗是由過去的經驗而產生，現在的經驗也引向更進一步的經驗。一個人不論將自己置身於這個連續向度中的任何一點，也許是想像中的過去、想像中的此刻及未來，每一個點都有一個已經過去的經驗為根基，然後引領等待經歷的未來。人的生活本就是每一個經驗所構成，所以研究人的生活即是研究人的經驗，而且經驗包含了時空、場景以及人們與社會，這些組合起來就是人們的生活故事，因此要了解經驗最好方式就是敘說（莊明貞，2005；蔡敏玲、余曉雯譯，2003）。當我們在敘說這些故事時，會經由回溯的歷程中，重新確認、修正，乃至於建立新的故事，而那些活過以及說出來的故事，都可以教育自己或是他人（林美珠、溫錦真，2018）。

敘說（narrative）是人們用思考及組織知識的方式，所以我們從敘說來進行思考、表達、溝通並從過程中去理解人們與事件之間的關係。同時，敘說也可以是自我的發聲，不僅說的是個體內心不為人知的故事，敘說中所現身的「我」，會與各種「社會關係脈絡」息息相關，並不是只單單一個個體，這包含整個時代的背景，在敘說的同時，個人與社會也可能會被重新建構，而有新的發現（林美珠、溫錦真，2018；莊明貞，2005）。

換句話說，當我藉著轉身敘說自己的生活經驗所形成的故事時，會再次重回自身經歷的世界，開始回顧於這些活過、說過的事件，彷彿就像再次經歷於故事

之中，也結束於其中，同時也會在過程中釐清與發現觀點。當我與參與者一起說故事時，腦海中會浮現當時的人物、事件、環境、時空等不同的背景，整個脈絡都會一一反映在我們的故事裡，包括當時的場景、情緒、個人體會等，這樣屬於個人獨特性及主觀經驗與影響，都能深深的嵌入自己獨有的心靈範疇（鈕文英，2018）。於是我明白透過敘說方式，可以說自己的親身經歷的故事，也可以從珍視自己的經驗開始，讓我發出屬於教師獨特而珍貴的聲音。

敘說研究目的不在追求普遍性，而是在追求特殊性及差異性，是自我追尋與袒露，最特別之處莫過於故事的力量（林美珠、溫錦真，2018）。這力量往往僅是來自少數甚或單一案例，這背後的影響力是不容忽視的，也是實踐知識脈絡的呈現，教師的敘說也能反映教師文化，回想以往在教學上的成功、困難、失敗或問題等重要經驗，將會加強教師專業的認同與理解（林才智，2014；莊明貞，2005）。當我透過書寫時，不但可以回溯以往，連結過去與現在，並且從轉身的回顧中，發現的自身的不同力量，我也藉由這段實踐歷程，對自我生命產生更深層的理解。簡而言之，我想瞭解的不僅僅是個人經驗的描述，更是透過這些經驗事件，所形成參與者回想巡輔督導入園及個案研討時的情景，並從雙方談話中去感受，傾聽受訪者如何詮釋這個歷程，讓受訪者以由自身的角度，浮現對我欲研究現象的觀點。同時藉著我轉身與資料的互動中，進行反思及發現。

從我與參與者一起回顧督導入園及研討活動時的對話，這過程可讓我回想與反思整個歷程，並分析與檢討自己過往經驗、專業能力或互動關係。在敘說的過程中，敘說探究不只對研究者、研究參與者或讀者等，都具有相當的意義，例如：在敘說中了解督導展現的特質或能力、與新進教師互動的關係、督導工作的真實樣貌等，從廣泛和長遠的角度來看，敘說研究對建構專業知識和實務也具有貢獻（鈕文英，2018）。我在確認研究主題後，即著手蒐集相關資料並研讀，我除了學前特殊教育巡迴輔導教師角色之外還兼任巡輔督導，更想深入了解我在執行巡輔

督導入園訪視及個案研討活動時，對新進教師之感受與影響，再重新反思自身的職責及對疑惑的釐清。

事實上，我想瞭解的不僅僅是個人從小的養成背景與經驗，對日後工作的影響之外，更是透過與參與者一起回顧分享督導的歷程，並分析與檢討自己生命中的過往經驗與能力，從反思與澄清的角度來看，自我經驗之敘說可以知道自己的特質或是否具備專業能力，還要如何提升自我能力；還有督導時應注意自己的態度與建立督導互動關係，這些經驗與歷程之分享也可供閱讀者參考。

第二節 故事場景及參與夥伴

本節將依故事場景及參與夥伴來說明之。

壹、故事場景

本研究故事的場景為民國 107 年至 108 年之間，是我擔任巡輔督導的兩年時間，所親身體驗的真實歷程。這是一個回顧性的故事，所以會由我和參與者一起回想與分享當時情景，例如：督導入園訪視半天、每年帶領 14 次的個案研討會議、一同參加中心舉辦的研習場合等，皆是我與這群夥伴相處共事的時間。彼此從訪談中的回憶性敘述，我們會再次進入到當時的景象，在同一時空中探討曾經被我督導過的新進老師內心實質感受，以及陪伴我走過督導工作的承辦人，彼此從訪談與傾聽中，再次深入其境，回到過往去感受督導工作並從中反思，得到不同的回饋與發現。

貳、參與夥伴：

本研究主要的參與夥伴是以甲區 107 年度到 108 年度任職兩年以內之新進巡迴輔導教師為主，也是我訪談的對象。這些夥伴有新進巡迴輔導教師正式 1 名，代理教師 3 名，以及負責管理甲區所有巡迴輔導教師的上級長官：正式資深巡迴輔導教師為學前特殊教育中心承辦人 2 名，同意參與本研究。以下說明參與訪談夥伴的代號及基本資料，列表如 3-1：

表 3-1 參與訪談夥伴之代號及基本資料

項目	正式 A 老師	代理 B 老師	代理 C 老師	代理 D 老師	正式 E 老 師（上級 長官~中 心承辦 人）	正式 F 老 師（上級 長官~中 心承辦 人）
性別	女	女	男	女	女	女
年齡	27	46	25	51	32	40
教育 背景	特殊教育 相關國立 教大	幼保相關 私立科大	特殊教育 相關國立 教大	一般科系 私立大學	特殊教育 相關國立 教大	特殊教育 相關國立 教大
經歷 年資	國小資源 班代理教 師 1 年	私立幼兒 園行政職 人員 1 年	學前特教 班實習 1 學期	學前特教 班及巡輔 教師代理 教師共 3 年	市外正式 巡輔教師 年資 3 年	本市巡輔 教師年資 1 年
本市 年資	新進 第 2 年	新進 第 2 年	新進 第 2 年	新進 第 1 年	本市年資 第 6 年	本市年資 第 10 年

A 老師（女性）是正式教師，具備特殊教育相關專業背景與能力，考上正式教師之前，為國小資源班代理教師，雖有教學經驗，但對於學前特殊教育巡輔工作是的第一次嘗試，目前新北市年資是第 2 年。對 A 老師最有印象的是本年度中心替換了一間挑戰性較高學校讓她服務，這間學校的風氣是班級老師會要求巡迴輔導教師帶個案做全抽離教學，這與新北市所推動融合教育的理念不符合，所以巡迴輔導教師與普班教師的合作方式就需要多溝通與磨合。A 老師勇於面對自己的困境，也找出與普班老師的合作模式。

B 老師（女性）是代理教師，幼保相關科系畢業，曾經是幼教行政人員一年經驗，沒有教學經驗，但有幼兒發展的概念，第一次從事巡迴輔導工作，本市代理年資是第 2 年。B 老師對於自己服務的個案都很努力與用心，她知道自己特殊教育

專業背景能力較不足，所以舉凡中心舉辦的特殊教育相關研習或其他縣市的特殊教育研習，都會主動報名參加，閱讀相關書籍，是一位學習態度認真的老師。

C 老師（男性）是特殊教育相關背景畢業，有學前特殊教育教師證，曾經在學前特殊教育班實習過 1 學期，並具備特殊教育專業知能，目前仍在努力考正式的教師甄試，本市代理年資是第 2 年。在新北市的巡迴輔導工作中，較少有男性出現，一般的幼兒園大部分也都是女性，所以 C 老師一到幼兒園進行輔導工作時，深受每一位幼兒的喜愛，就像鄰家大哥哥一樣，帶著小朋友一起運動及玩遊戲。

D 老師（女性）是一般大學畢業，曾擔任外縣市學前特殊教育巡迴輔導教師 2 年，以及學前特殊教育班教師 1 年的經驗，本市代理年資是第 1 年。對 D 老師最有印象是她與學校雙方的合作與行動中，解決了個案上如廁需要一位人力協助的事宜，並且讓個案的如廁活動有更多自己練習的機會。

E 承辦人（女性）正式資深巡迴輔導教師，是上一任的督導，也曾經是我的小組長，帶著我熟悉新北市的輔導工作，引導我一步一步的執行，是我巡迴輔導工作的啟蒙師，更提點我執行督導工作應注意事項及傳承經驗，鼓勵與支持我。她是學前特殊教育中心甲區輔導組承辦人，在外縣市曾經有巡迴輔導工作 3 年的經驗，在本市的年資邁入第 6 年。E 承辦人在處理事情反應很快、有條理，會用結構化的圖示，讓老師們依照步驟處理。

F 承辦人（女性）正式資深巡迴輔導教師，在本市的年資邁入第 10 年了，而且大部分的職務都是在學前特殊教育中心當行政承辦，有 1 年的巡迴輔導工作經驗，是甲區鑑定組承辦人。她對於中心所有的行政事務皆熟悉，而且經手過新北市特殊教育業務，所以任何輔導工作、鑑定安置工作等問題都難不倒她。F 承辦人會協助我帶領新進教師執行個案研討的活動，活動中當我有較不熟悉的行政規定，或者是新進教師提出服務學校的要求及專業知能時，她能適時協助做解答。

除了訪談四位新進教師來了解督導歷程之外，同時邀請學前特殊教育中心管

理甲區的上級長官兩位承辦人，分別敘述她們對我的個人有何看法？我更想從資深教師的轉述中得知，學前特殊教育中心在選擇督導人選時有何考量？或是督導該具備哪些特質或能力呢？藉由訪談新進教師與承辦人的敘說中，來找出互相關聯的訊息。

另外，在第五章第二節撰寫自己的督導歷程，所提到的夥伴並未受邀訪談，這四名匿名夥伴只在新北市服務一年後，因為個人因素離開了巡迴輔導工作，並未參與到我整整兩年的督導工作，所以就不列入訪談夥伴中。這四名匿名的夥伴以表 3-2 做介紹：

表 3-2 參與夥伴之代號及基本資料

項目	正式小小老師	代理中中老師	正式大大老師	代理方方老師
教育背景	特殊教育相關	一般科系	特殊教育相關	一般科系
	國立教大	公立大學	國立教大	私立大學
經歷年資	國小資源班	無	市外學前特教	無
	實習 1 學期		班年資 8 年	
首次服務年度	107 新進教師	107 新進教師	108 新進教師	108 新進教師

當我回憶起督導這四名新進教師的歷程時，有了很深刻的感觸，純粹是我個人的感受，是自己看待自己，不帶有他人的色彩，於是把體悟撰寫於文本之中。

第三節 我的背景與角色

本節將針對說明我的背景與敘說的角色。

壹、我的背景

我選擇自己作為敘說的對象，是因為除了自己，不會有人比我更了解自己之外，也想透過敘說的過程，再藉由思考中的澄清與發現看待不同的我，能讓讀者找到共鳴之處。既然我是故事的主角，就必須清楚的交代自己的經歷，以一位巡輔督導的角色去反思我在督導歷程所做的事情，更用說故事的方式，敘說自己從

小的成長歷程，以及執行督導工作時的所見所聞，如何發展自己的特質或能力，乃至於督導關係。

我畢業於北部某師範學院幼兒教育系，大學期間並加修學前特殊教育四十學分班，同時擁有幼兒園教師證及學前特幼教師證。雖然我在高職幼保科畢業後，就開始進入職場，但是中間因為家庭因素，中斷幼教工作多年；另外個人陸續進修的緣故，當時以公幼短期代理教師為主，教學年資並不完整。所以確實的幼教工作經歷若以完整年資來看，會是公私立幼兒園普通班教師約 10 年及學前特殊教育班 1 年。目前是學前特殊教育巡迴輔導教師邁入第 3 年。在新北市的巡迴輔導工作中曾經擔任 2 次小組長，總共帶領過 4 位新人，並且於 107 年度及 108 年度擔任甲區的巡迴輔導教師督導。現今就讀臺東大學幼兒教育學系暑期在職碩士班，為三年級之學生。在就讀期間已修習研究法之相關課程，包含特殊教育研究以及質性研究法，亦在研究前閱讀許多相關巡迴輔導工作及敘說研究之相關文獻、書籍，加深自我在研究領域的相關知能。

貳、我的角色

質性研究的研究工具，通常就是研究者本身（李奉儒等譯，2008），所以我與夥伴在回顧督導的歷程中的角色，是一名於自然情境中的傾聽者和觀察者，同時也是參與者與資料蒐集者，進行資料整理與分析時，就是一名撰寫者，所以必須交代這個「我」是從哪一視角視來看待自己實踐督導的角色。

在自然情境回顧訪談的歷程中，我是個「完全融入的參與者」，與受訪者一起再次置身於當時的情境中，雙方一起感受敘說者的經歷。當我進入時空背景的回憶時，並和參與夥伴一同敘說，我即是「傾聽者與觀察者」，從我們雙方互動過程中，我可觀察參與者的動作態度與表情、音調語氣的變化，以及情緒反應等，並以開放的胸襟完全傾聽參與者的敘說內容。在這個訪談歷程中，我同時是「資料蒐集者」，我必須誠實記錄參與者的敘說內容、情緒起伏、態度、神情或語調變化

及各種臨場反應等，逐一詳加記錄，這些都會成為最真實的資料。

當我將蒐集到的訪談資料做統整與分析時，就會跳脫出情境之中來檢視自我，此時就是一位「敘說的撰寫者」，必須以真實客觀的角度反思分析與重新看待自己。自己如何看見自己、如何撰寫自己，又如何從文字中解讀自己，是在寫作中會面臨的問題，作者的角色轉換、分割與交集，透過一連串的「解構」與「建構」，才能清楚看見自己的存在（熊同鑫，2005）。敘說出來的資料是對經驗的重構，重構的歷程需要詮釋的循環，而詮釋的循環等於理解的演化，敘說研究的價值，最重要的就是對於參與者所述說的故事給予詮釋的歷程（余德慧，1996）。

我想，故事的敘說，不見得是在「解決」問題，而是「穿透與回顧」我們所經歷的種種狀況，提供新的關懷或希望的源頭，或許也能從中發現問題，更可以給每一個可能面對新事務需要調整心境的生命過客。因此，我從回顧督導的歷程中去反思及發現自己一路走來的轉化，重新檢視自己的督導工作的真實樣貌。

第四節 自我敘說研究架構與研究流程

本節內容要說明自我敘說研究架構與研究流程。

壹、自我敘說研究架構

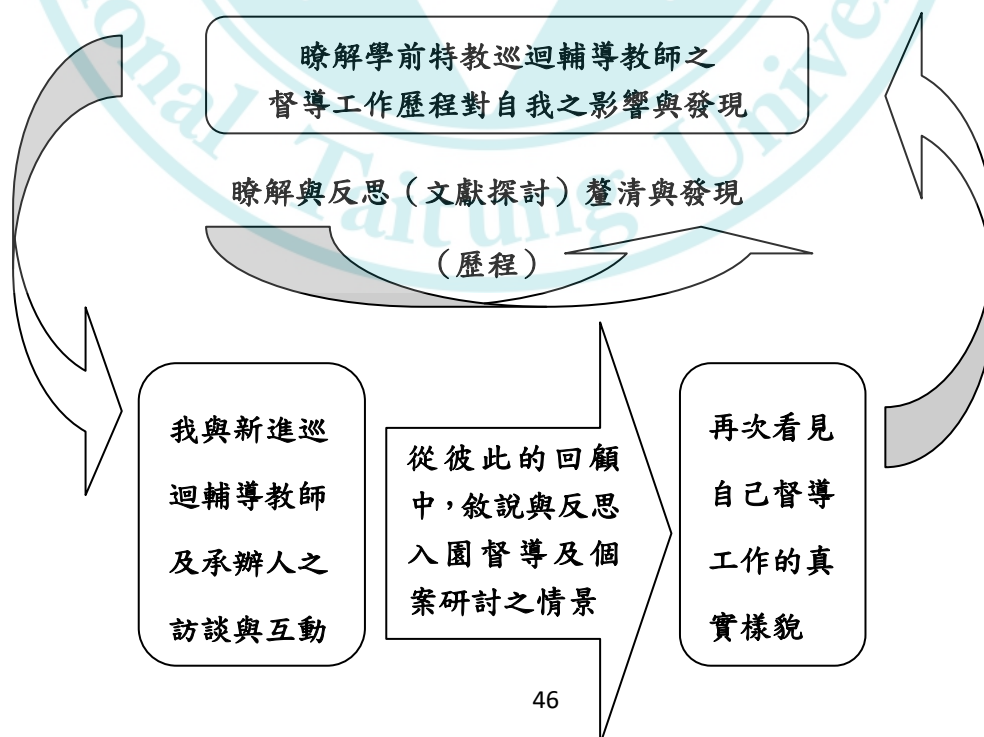


圖 3-1 自我敘說研究架構

我的研究架構是由我與新進教師及承辦人之間的互動為起點，雙方藉由談話一起回顧入園督導及執行個案研討活動時之情景。從訪談中我能傾聽與觀察到老師們的反應，同時我能在整個歷程中去瞭解與反思，這是周而復始的循環過程，並且藉由文獻探討來釐清與發現，原來督導工作的歷程對我自身的影響，不管是個人的特質或者是督導工作的專業能力，這就是最真實的學習。我所認知的質性研究是一種開放及彈性與周而復始探究的循環過程，研究者須在研究場域中，持續的討論與獲得回饋，同時充實相關的理論知識來提升自己的研究能力，並且資料蒐集是一個不間斷的工作，如此才能真切的反應真實性（黃瑞琴，1997）。

我與新進教師們及承辦人的談話與互動關係，都是在真實的情境中發生的，這些過程會經由回想或回顧而產生反思，是一個不斷修正，循環流動，更隨著重述故事與經驗，以詮釋、分析、再次建構經驗，並在澄清中去發現，重新認識自己、解放自己、重建自己。在敘說自己生命故事的過程中，可以發現影響自己生命起伏、演變的意義脈絡，由此不但可能領悟出自己過去生命的動向，也可建構出自己生命未來的方向與力量，敘說並不僅是解釋，更是要尋找故事背後的意義（翁開誠，1997；張怡婷、洪瑞斌，2018）。

貳、研究流程

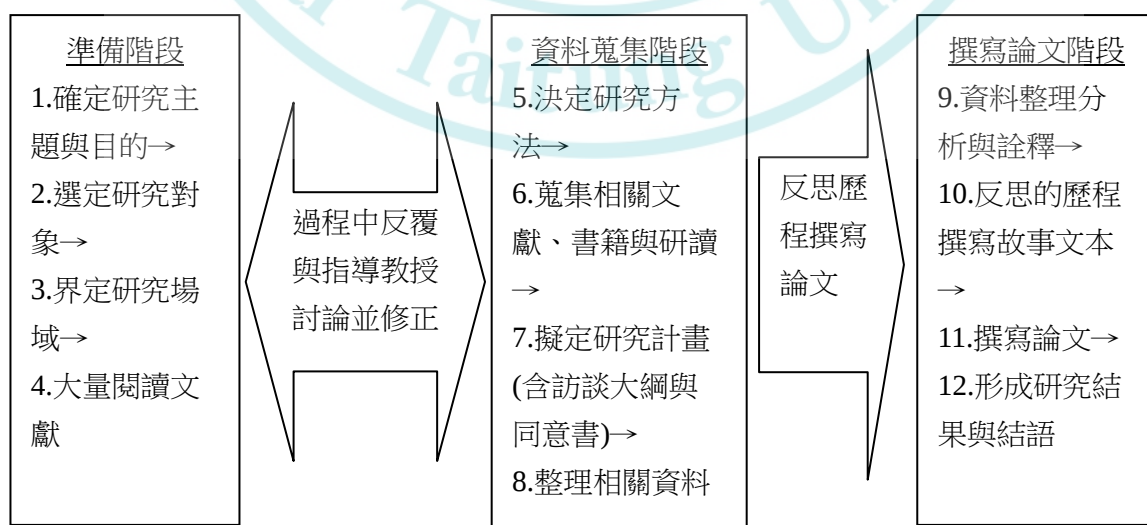


圖 3-2 研究流程

當我與指導教授討論確定主題、研究方向與目的、研究問題，接著蒐集閱讀相關文獻及決定研究方法與對象後，便著手進行研究。我決定以「敘說」做為研究時，即鎖定結合自己的督導工作，藉由彼此間的互談，一起回顧督導入園訪視與個案研討活動之經驗，我從傾聽與觀察中去反思與發現，並著手記錄訪談資料，最後撰寫成文本。

第五節 研究資料蒐集與研究倫理

本研究以回憶自己的督導經驗為主軸，我將自己置身於曾經與我共同參與的夥伴一起述說經歷過的事件，從故事的情節中，找尋屬於事件的意義，並發現其新的樣貌。

我所有相關資料是督導入園時的記錄及個案研討會議所蒐集到的；訪談資料則是在我督導卸任後才進行的。也就是說，我是在督導卸任後才執行本研究，所以資料不會涉及倫理關係，督導彙整記錄表或個案研討會議記錄的資料，都是過去式的事件，受訪者已不再接受我督導的情況下，談話時可暢所欲言，不用顧及到利弊關係。

壹、資料的蒐集

一、相關文件資料：

「我」就是故事的女主角，也是自己寫劇本的人。「我」到底是誰？難道自己不熟悉自己嗎？當然不是，因為人生中出現了驚艷的巡輔督導工作，讓我心境產生了漣漪，想再次的認識自己。我有何種能奈？何種魅力？可以成為故事中的主角，而且在扮演的同時，又發現了故事背後的意義與問題呢？首先我在第四章本來的我－成長的足跡中，清楚交代我從小至大成長處遇，我到底是誰？在我生命的重要他人的影響為何？接著於第五章自己眼中的我，敘寫自己在督導工作的親身歷程，從反思與發現中，讓自己內心有了轉變，對於督導工作或者是自己有不

同的認知。

除了自身的資料之外，同時也運用多元的方式來蒐集其他相關文件，例如：中心制定督導入園訪視時，每人需填寫一份「巡迴輔導服務督導紀錄彙整表」、「教師諮詢表」等，以上會有各四份資料；每個月二次「個案研討」的會議紀錄，二年來共有二十八次的紀錄；以及我個人反思札記與隨手札記、每學年期末時的自編的督導回饋與建議每人填寫一份等，這些都會是相關文件資料的來源。

二、訪談資料

我認為訪談就是一種溝通，也是人與人之間的一種互動關係，這背後的目的不外乎想得知一些觀點或是回饋，因為某些事情的背後是具有脈絡與寓意的，所以聽者與說者也能共同創造的不同的意義（林美珠、溫錦真，2018；鈕文英，2018）。為了避免我自說自話讓人產生懷疑，為了確認故事的真實性，因此會加入當時場景的相關人物訪談，來探究背後之影響與意義。

質性研究在半開放型訪談中，訪談者對於訪談結構具一定的控制部分，會依據自己的研究設計對於受訪者提出問題，藉由訪談可以了解受訪者所思所想，理解受訪者的內心思想與觀念（陳向明，2002）。我在訪談中會採取同理的立場，並以開放性、覺察力、尊重和回應的態度，設身處地中去瞭解，而不做任何判斷，並全神貫注的傾聽，完全參與其中，並透過訪談大綱（附錄一），能讓我在訪談過程中更為流暢，且隨時提醒自己訪談的主軸及重點，每次的訪談時間為 60-90 分鐘，每一位受訪者至少訪問 2 次。而訪談大綱的擬定為的是要讓自己在訪談期間，作為簡易的指引，使研究不至於在訪談時迷失了方向。

在訪談的過程中，一次只問一個問題，而且避免主導性以及「是」或「不是」的問題；儘量保持開放、不打岔，隨著訴說者的訪談內容，適時加以引導或回應，以較為輕鬆自由的對談方式，讓更多的想法或感觸從訪談過程中自然產生，所以受訪者的陳述中，常是研究者不經意發掘到的，而非刻意求得的（李奉儒等譯，

2008)，這些蒐集最有可能浮現最真實的資訊，最後，整理好訪談資料後，也會讓訪談者閱讀確認是否為其表達意思，例如：我將整理好的逐字稿資料，以電子檔分別寄給 A、B、C、D 等教師及 E、F 承辦人審閱檢視，以確認內容是否屬實。

雖說督導工作於民國 108 年 7 月卸任，但本研究的資料蒐集不會受時間限制，倘若第一次訪談有不清楚或不完整者，會再找時間約老師或承辦人補做訪談。訪談時，受訪者的敘述若出現「這和我上次說的一樣」，或者是「老師的敘述內容和之前資料相同」，即表示資料蒐集已經飽和了。

三、觀察紀錄：

當我訪談時每一次都會以謹慎且細心的態度，去觀察參與夥伴談話過程中的各種細微的轉變，如表情、語調、態度等須儘可能的察覺，並以客觀的角度詳實記錄下來，例如：針對題目訪問某位老師為什麼時，她皺眉陷入思考中，停頓大約近 30 秒；某承辦人認真地用手指計算，我與她認識的時間…等，任何蛛絲馬跡的表現，都會經過觀察者的思考，以及推論與過濾，而且觀察者需要有意識地對自己的推論進行反省（陳向明，2002），讓所有的欲呈現資料更完整。

貳、研究倫理

執行此研究時，我已經卸下督導工作三年了，所以不會涉及與參與者之間的利害關係。研究的過程中，我必須確保研究參與者的參與權利，研究時必須以誠實且尊重的態度對待研究參與者、並且要讓研究參與者知情同意此研究、以匿名的方式保護參與者的隱私避免其受到傷害，也會將研究結果據實告知（鈕文英，2018）。本研究除了在邀請參與者時，予以口頭告知研究的目的之外，也在訪談同意書上詳細說明研究的方向與內容（附錄二），讓研究參與者清楚知道，保障研究參與者參與的自由與權益。

雖說這是在述說我自己的故事，但難免會涉及與我同在一個場域工作的同事以及相關的人、事、物，為顧及研究倫理，在文本中所提到的人、事、物，我將

以化名方式呈現，讓真實的身份受保護，以尊重與保密及匿名保密之原則，研究資料除學術專業發表外，不另作其他用途。

第六節 資料整理與分析

壹、資料整理

一、謄寫逐字稿

在謄寫逐字稿時，會包含訪談的內容及觀察札記。對於描述的內容，我必須如實謄寫訪談的內容，並具體且詳細呈現觀察到的資料，避免使用抽象、摘述或評斷的文字敘述（鈕文英，2018），當我訪談完後立即進行逐字稿謄寫，以確保能將所記的東西完整的紀錄成文字檔。每次聽錄音訪談及謄寫逐字稿大約需要 3-4 小時。在謄寫完畢之後，會重複聽錄音內容及比對逐字稿，以確保沒有遺漏的資料。我在謄寫的過程中，搭配紙筆的觀察札記，將參與者當下的情緒、說話的語氣轉換成文字，並在其後括號參與者當下的情緒為何。

二、資料編碼：

本研究以蒐集的訪談逐字稿、觀察札記等為主並先加以編碼，順序依次是「對象/資料來源/日期」。對象以職稱身分關鍵字為代號，研究者為「督」，正式學前巡輔教師為「正式 A」；有幼保資格之代理巡輔教師為「代理 B」；有學前特殊教育教師證之代理巡輔教師為「代理 C」；無任何教師證為「代理 D」；以及資深正式老師「承辦人 E」、「承辦人 F」。

資料來源以關鍵字簡稱標明，觀察札記為「札」、訪談資料為「訪」，日期的呈現則是阿拉伯數字，前兩碼為西元年代的後兩個數字，第三、四碼為月份，最後兩碼為日期。例如：「代理 B 訪，200819」代表老師的訪談記錄來自 2020 年 08 月 19 日；「督札，200819」代表反思札記來自 2020 年 08 月 19 日。整理如下表 3-3：

表 3-3 訪談資料編碼

初探受訪者(對象)	日期	訪談地點	編碼方式(資料來源)
-----------	----	------	------------

正式教師 A 老師	2021-03-18	學前特教中心	代理 A 訪 210318 督札, 210318
代理教師 B 老師	2020-08-19	市區簡餐餐廳	代理 B 訪 200819 督札, 200819
代理教師 C 老師	2020-08-17	幼兒園教室	代理 C 訪 200817 督札, 200817
代理教師 D 老師	2020-07-20	學校宿舍	代理 D 訪 200720 督札, 200720
資深承辦人 E 老師	2021-04-01	巡輔班辦公室	代理 E 訪 210401 督札, 210401
資深承辦人 F 老師	2021-07-21	學前特教中心	代理 F 訪 210721 督札, 210721

貳、資料分析

本研究參考 Riessman (1993) 將敘事歷程當作經驗的再呈現 (representation)，並從五個層級的呈現歷程中作為資料分析 (王勇智、鄧明宇譯, 2017)：

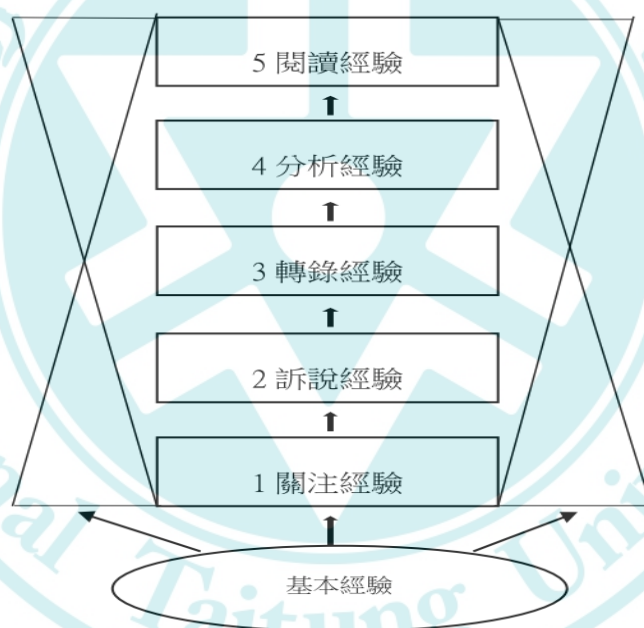


圖 3-3 敘說的經驗層級

資料來源：王勇智、鄧明宇 (譯) (2017)。敘說分析 (頁 20)。臺北市：五南。

一、關注經驗 (attending to experience)：對於基本經驗的某個部份關注，並且分離出某些形貌—反思、回憶、從觀看裡拼湊，藉由思考我以新的方式主動的建構真實 (王勇智、鄧明宇譯, 2017)。剛開始接到督導工作時，我不想面對且企圖找藉口來逃避，因為關注於自己專業能力是否足以勝任，內心在乎的是他人

眼中的我能力為何？我從回憶自己的基本經驗與能力，例如：從第四章本來的我~成長的足跡中，回想自己的養成背景，看見自己不怕挫折與困難的個性，瞭解我人生教職中的轉折點，以及發現自己對教育的喜愛。這是從「心境」中看見自己，不帶任何色彩，只是去回想這一切的關聯，藉由思考以新的方式主動地建構屬於我個人的真實。

二、訴說經驗（telling about experience）：是個人敘說的展現，敘事者以所有可能的敘述形式，再重新展現過去所發生的、具有時間序列的事件，在說的過程裡，我所擁有的經驗和傳遞的經驗之間具有一道無法避免的縫隙（王勇智、鄧明宇譯，2017）。於是，我用親身經歷過的督導歷程，從第五章「自己眼中的我」來檢視督導工作，有美好的，也有不知所措的，例如：從一開始抗拒督導到接旨，新手上路到乘風破浪，直到轉角發現新大陸，這都是自己眼中的督導歷程，沒有他人看法，只有我自己想和讀者分享自身的歷程，在訴說經驗時，也正在創造自我（self），我是如何看待自己的。

三、轉錄經驗（transcribing experience）：由生活中的真實經驗被轉錄成文字，即謄寫逐字稿本身也是一個詮釋的歷程，不同的謄寫方式反映謄寫者的意識型態立場，因而創造不同的意象（王勇智、鄧明宇譯，2017）。我從另一個視角，由我和新進教師及二位承辦人，藉著訪談及訴說的過程中，一起經由回想之前情境所擦出來的火花，因為受訪者在訴說經驗時，也是在創造一個希望被傾聽者認識的自我，例如：第六章的第一節號角響起~同儕之說、第二節航海王~承辦人之說等。老師們提到我入園時採用什麼樣的方式，他們得到了那些支持；承辦人在我督導的歷程及個案研討活動中，看到我哪些的表現等，藉由雙方的說與聽，說者將其經驗過的用語言說出來，更是在說的過程中重新建構意義。在訪談過程中，我不但參與在對話中，亦經由錄音、謄寫逐字稿、選擇性節錄將敘說的內容摘錄下來，並以書寫文本第六章「他人眼中的我~回首航行時，聽你說我」的方式呈現。就以

轉錄的話語來說（discourse），就是解釋性的過程，這更能呈現出我不同的詮釋思想、意識位置，進而構成了不同的文本世界。

四、分析經驗（analyzing experience）：我在面對大量文本資料時，需要找出分析的焦點，決定分析涵蓋那些內容或是被排除的，最後將被說出來的故事加以重新編輯和詮釋（王勇智、鄧明宇譯，2017）。我必須尊重說者意義建構方式的前提下，從其脈絡中找尋及理解關連性，加以敘事化，以故事的形式呈現，例如：督導入園訪視時會做觀察、紀錄、評量、建議與分享，乃至於示範教學等歷程。因此，我要清楚的分析轉錄後的文本，決定以什麼形式、次序、文體呈現，將分散的片段藉由適宜的取捨重新混合成一個故事，而這也再次凸顯出我立場態度、理論、與價值的位置。當我在分析第六章的第一節「號角響起~同儕之說」、第二節「航海王~承辦人之說」等自我對話的文本時，會出現心理位移的敘事文本或相關人物的訪談紀錄，而形成分析後的敘事文本，從第六章的第三節「海底撈針~打開潘朵拉的典藏記憶」、第四節「海闊天空~轉角後的看見」的章節中詮釋及反思自我，有了反思的過程，才能產出生命經驗的意義（鈕文英，2018），這對我這個撰寫者而言，就是生命經驗的碰撞，我真的如大家所說的，是怎樣的一個人。每次的回憶與省思，讓自我更清晰的呈現，而發現每個階段都是互相影響且環環相扣。

五、閱讀經驗（reading experience）：資料分析的最後步驟就是閱讀者的參與。讀者會由自己所經驗的角度，去建構或理解故事背後的意義，不一定從原有的文本中持有相同的看法，因為每一個讀者所擁有的只是分析者的再呈現而已（王勇智、鄧明宇譯，2017）。一個文本的意義對我來說是意味深遠的，我將自己的成長足跡、新手巡輔督導、聽你說我串起成自己的敘說，我想與閱讀者一起分享，自己如何從一個新手面對督導工作，又於督導工作中展現自己的特質，以及原來最在意的督導專業能力，卻不是最重要的，反而是與新進教師的夥伴關係讓我有了新發現。我要透過其他讀者在閱讀經驗後，以他們的視角抽絲剝繭找出故事的解答。這能

讓我從中了解他人對督導的角色、個人特質或能力、督導關係等，是抱持哪些觀點及感受。每個閱讀者都擁有自己的閱讀經驗觀感，每一個觀感都是獨特的，我能從他人的閱讀經驗中，不斷地看見自我，這對我會有深刻的影響與意義。

所以，本研究的整個重點，在於我身為學前特殊教育巡迴輔導教師兼任督導工作，過程之經驗與生命歷程中的啟發，是我想敘說分享的目的，著重於個人生命經驗中的人、事、物，如何影響其價值觀與認同感，更想藉由不同閱讀者如曾經擔任過督導者或受督者，也可以是有志成為督導之人，經由閱讀此故事後，所產生的迴響，這會是極為重要且富價值的。

第七節 資料檢視與信實度

研究歷程中隨時檢核資料，才能確保其印證之真實性。我從實際的訪談與觀察、蒐集相關資料、不斷地確認研究問題，並且與指導教授討論，目的是講求確實度與可信度，而這整個過程會讓我有深刻感受，面對信實度需要有如履薄冰、小心翼翼的謹慎態度去經營。我必須將信實度建立於文本上，希望透過轉錄我所陳述的敘說資料，以及對整體脈絡清楚交代與真實描述，進而提升詮釋過程中的「真實性」與「可信度」（李奉儒等譯，2008）。

研究的資料包含我的觀察札記、訪談大綱的內容及其他文件等，所呈現訊息都是最直接與真實的，也包括參與者的不同看法。我認為研究者的心態重於研究技術，無論自己在做任何事情，都必須隨時保持張開眼睛及耳朵，仔細去觀照佐證或反思或是檢視資料（李政賢譯，2014）。故我會用以下方式來進行：

一、長時間的相處：我與新進教師們的相處兩年的時間，除了每年一次入園督導訪視一次（每次訪視半天），還有每年共十四次個案研討與會前會及四次輔導會議的碰面時間，相處的次數多、時間長，有助於建立良好與相互信任的研究關係，所以訪談中所得到的資料，也會是真實的敘述。

二、參與者的檢核：我所謄寫的訪談逐字稿，會事先整理好原稿，並把紙本資料

或電子檔給參與者審閱檢視，經過六位參與者的檢核後，都已確認與老師們的原意是相符合的。

三、同儕檢核：研究過程中，我每個學期會與指導教授討論至少 5-10 次，包含有 email 的書信往來，也搭配 line 的語音通話功能及線上 meet 視訊，請教授做諮詢指導或與教授當場面談，每次時間大約 1 至 2 小時。每個月定期與就讀研究所的同學約在國家圖書館，針對論文撰寫過程中所遭遇的問題或困難等進行討論，我會請同學先閱讀我撰寫的內容，再說明自己為何會如此撰寫，聽聽同學的看法或建議後，進行論文的修正。

四、進行真實敘寫：我以真實的描述說明整個督導歷程的情境脈絡，深刻的描繪研究參與者在互動中的感受與看法等，包含督導時讓受督者感覺到有壓力、個案研討的語氣較嚴厲，以及督導會給予建議或是示範教學等，不管對我讚美或批評都會如實寫上，讓讀者可以身歷其境感受事實背後的情境與脈絡。因此，我把蒐集到的資料清楚地撰寫，並反覆閱讀相關文獻，從閱讀中檢視與釐清自己的撰寫方式或方向。

五、敘寫中的反思：最後，我從撰寫文本中，不斷的回顧自身的經歷，從各階段的脈絡去中回想，例如：從自己的成長背景，促使自己以不放棄的態度走上教育之路，直到成為新手督導的歷程，並再次與現在的現況去做印證、反思與發現，同時也讓所有閱讀者能感同身受，進而認識主角。在撰寫文的當下需要則重視故事敘說脈絡的一致性，從自我覺察與反思的歷程，轉換為個人生命的內在力量，進而付諸實踐以求改進現況。

第四章 本來的我~成長的足跡

以我個人的經歷來說，快樂與悲傷的事情都曾經擁有過，這些都難以從我記憶中抹去，因為這些經歷都是生命中的養分，更轉換成自己的能量。以下分別以記得當時年紀小、從谷底翻身的第 43 號、黑暗中的光明、柳暗花明又一村等，來敘述我從小至大的歷程。

第一節 記得當時年紀小

又生女兒了

1969 年的冬天我出生了，但是長輩沒有因為我的誕生而產生喜悅，反而認為母親又生了一個女兒，這是我長大後在母親的言談之中得知的，在我們家的女兒都是如此。家中連同我共有六個手足：一個姐姐，二個弟弟、二個妹妹，我在家中排行老二，手足之間年紀相仿，從小家裡就不乏吵鬧或嘻笑聲。

我的星座是射手座，在星座個性的印象中是一個活潑外向、不拘小節、容易和人打成一片的人，但是實際上我卻不是如此。回想起來，這與從小家中的成長背景有關係，因為傳統重男輕女的觀念，在我家根深蒂固，身為長媳的母親為了生兒子，所以很努力懷孕生子，才造就我有眾多的手足，所以女兒在家中份量是不足的，不被重視之下，自然個性也就比較安靜。依稀記得爺爺及奶奶曾提過：

「生女兒是幫別人養老婆，兒子才是家中的棟樑要傳宗接代，女兒是油

麻菜籽命隨便丟隨便活。」

小時候雞腿先留給孫子吃的，孫子去要汽水有的喝，孫女去要汽水長輩會拒絕，這就是我家男生與女生的寫照，也或許女生是油麻菜籽命的觀念，讓我從小就必須學會獨立。

頑皮的童年

我童年的前五年是在爺爺經營「柑仔店」成長的。從有記憶以來，我就是孩子們當中，經常不經思考就動手做錯事而挨打的人。例如：常把店裡要賣的紅豆、

綠豆、黃豆、花豆等混在一起玩，把手伸入麵粉、太白粉、番薯粉等攪拌著玩，去偷吃鹽巴、冰糖，玩到全身髒兮兮的。大人要我去洗手，我開心地把整隻手伸入水缸中攪動，經常搞到全身溼透，所以換來「竹筍炒肉絲」的挨打，但我不曾嚎啕大哭，還會躲在牆角跺腳生氣，當時的我只覺得是在玩，而且任何物品都很好玩。只要我開始偷玩店裡的物品，就會偷瞄身旁是否有大人靠近，原來我的察言觀色技巧從此萌發，才能適時地躲過處罰，當大人看見我接近販賣物品時，就開始圍堵我或直接把我抱走，避免收拾殘局。

原本就不喜歡女生的爺爺，對我更是有不好的印象，每次都用台語叫我：「臭妹呀！」因為我不想被限制活動，於是開始往外面去玩。當初柑仔店附近有個憲兵營的草地，我常和鄰居的小孩徒手去抓蚱蜢，到了吃飯時間才回家。下雨天無法往外跑，就用塑膠袋吹氣後，再去隔壁冰店抓蒼蠅；也會去賣竹筍的攤位，找剝下來最尖筍殼當作針筒，用小石塊在紅磚上磨成粉，再用紙把紅磚粉包起來當作是藥粉，就這樣玩起假裝看病打針吃藥的遊戲，我也玩得不亦樂乎。

生活學習

印象中自己是個手動不停的小孩，只覺得自己很難安靜下來，若以現在的觀點來看我當初的行為，或許會被冠上衝動或過動的孩子，甚至會懷疑是否為理解力弱的特殊幼兒，都已經被警告了，還是會繼續犯錯。現在回想起來，當時是好奇心驅使我去探索各種物品，就如同杜威曾舉例說，一個小孩子將手指伸進火裡，這個動作並不是經驗，只有當這個動作和他所經歷的痛苦後果連結在一起之後，才真正的產生了經驗。這說法似乎在我童年雜貨店的生活得到印證，由於我愛動手亂碰物品，才得到大人的處罰，所以當我出現想去碰物品時，就會想起被處罰的經驗，並開始學會閃躲，也練就了敏捷的動作。

小時候的我不只「由做中學」，還由「錯中學」進而「由做中悟」，因為從這一切探索中習得了豆子的名稱、各種不同材質的食用粉、調味料等鹹鹹甜甜的味

道，都是在生活中親身體驗而獲得的知識。

父母劬勞

後來弟弟妹妹陸續出生，房間已經住不下了，所以父母親選擇搬離柑仔店，也開始了獨立的小家庭生活。父親為了養育這六個兒女，必須經常加班賺取加班費。他每天回到家裡的時間，都已是晚上九點以後了，看著父親坐在餐桌前，吃著母親為他特別留下的晚餐，加上一碗剛熱好的湯，父親用囫圇吞棗的速度吃著晚餐，順便問這群孩子的考試分數，父親雖然關心孩子的學習，但他只重視分數。每當詢問我的考試成績時，我總是吱吱鳴鳴亂說一番，我的成績很差，分數不及格是家常便飯，當時的我對讀書是不感興趣的。我曾經目睹弟弟因為月考不及格，被父親用板子打手心或拉轉耳朵，這時我很慶幸自己不是男生，因為長男被賦予極大期望。

母親則是在家照顧子女，也兼做家庭代工增加收入，以維持家庭中的開銷。我常看見母親會以醬菜或湯汁拌飯當作一餐，把菜或肉留給我們帶便當，當時的經濟狀況剛好餬口而已。我們姐妹寫完作業，就必須協助做家庭代工，家裡每天上演著「家庭即工廠」的劇情，當年家庭手工很盛行，只要我們接到趕工的訊息時，母親甚至於可以徹夜不睡，因為能多賺一些錢。小時候曾經做過聖誕節飾品的黏貼、機車腳踏板的模型修剪…等，精細動作似乎在這個時期訓練得更好。

比較下的放棄

我有個大我一歲的姐姐，她資質比我聰明、愛讀書、理解力好，在校的成績是常勝軍，書法也得過全縣的第一名，琴棋書畫樣樣精通，所以在國小時小有名氣。我和姐姐名字只差一個字，又讀同一所國小，老師們很容易就知道我是妹妹了。我經常被學校老師詢問：

「你的姐姐是某某某，你的學業成績和書法能力表現，怎麼會差姐姐這麼多呢？姐妹之間不是會互相學習嗎？」

我知道自己學習理解力不好，每次考試成績都很差，更何況是書法能力，表現遠不及姐姐，這也不是互相學習就會變好的。

我的內心遭受莫大打擊，更是啞口無言，我也不知道自己為何會不好？為何要比較我們姐妹？她有學書法，我沒有，這樣的比較是不公平的！當時憤懣的內心也產生決定，我長大若結婚生子，取名字時絕對不要有相同的字，我不要孩子在學校被老師們做比較、嘲諷，這種被貶低的傷痛，只有受過才知道。或許當時的大人不了解個體之間存在著差異性，這種比較確實不公平，但我也缺乏面對的勇氣，覺得逃避比較快。

一天到晚被大人做孩子之間比較，讓我選擇沉默、更想放棄學業，所以我小時候寧可做事也不要讀書，於是照顧年幼弟妹的工作，大部分都落在我身上。依稀記得大部分的老師在學期成績單評語經常出現是「安分守己，沉默寡言」。我不會將學校發生的事情與父母或手足分享，通常會獨自默默承受，因為自己成績不好是事實，尤其是英文科目，從讀國中時期就很少及格，也因為英文老師的一句話：「考不好就要去補習啊！」讓我徹底放棄英文。

當時的家境，雖然可以溫飽肚子，但無法讓每個孩子都補習，自然而然，家中比較會讀書的孩子，才會給予補習的機會。若說父母的不公平，不如說是當時的經濟環境不允許。加上當初的年代還是盛行體罰教育，我常常成績不及格被老師用藤條打手心或罰抄，一開始內心會忿忿不平，但終究還是麻痺了，不及格頂多被打，還有多罰抄幾次而已，反正又不是只有我一人被打或罰抄。

放牛班的管家婆

國一求學的這種心態，讓我國二能力分班時到了當時所謂的「放牛班」，所以考試卷成了放牛班的試題，此時的我成績大部分都可以及格，唯獨英文科目還繼續保持不及格，我早就放棄「它」了，只是沒有到憎恨的地步。雖然讀放牛班，我還是有升學壓力，父母也期望我能讀高職，讓自己有一技之長。回想我和姐姐

及弟弟在準備高中聯考時，我是相對地輕鬆，因為我根本沒有能力去考高中聯招。只能說當時的年代，大家的觀點「萬般皆下品，唯有讀書高」，都期待孩子們能進高中前三志願，順利讀到公立大學，未來謀得好職務。

在家中排行老二的我，也被父親要求必須做弟妹們的好榜樣，加上母親從小被灌輸「冏仔人有耳無嘴」，對於大人的命令只能言聽計從。只要母親在趕工時，我就會去煮大鍋麵給弟妹們吃，小學三年級就學會炒青菜、洗米煮飯了。我知道自己喜歡動手做事，也可能是用做事來逃避讀書。舉凡家裡需要打掃、洗刷的工作，我都自行承攬，也開始有了「管家婆」的稱號，因此父母也信任地把一些家事讓我處理。

記得當時

此時的我，似乎是站在自己的角度去看待人事物，對於課業學習能力的落差，歸咎於沒有補習，不會去檢討自己盡了多少的能力，更選擇了逃避而不面對，但無形中也發現自己比較能從行動中去學習。或許從「管家婆」發號施令的角色中，我開始萌芽與滋長「察言觀色」及「助人」的特質，從觀察父母的言行舉止，就清楚明白每個時機點應該要執行的事務，並且從行動中尋求大人的認可，以弭補自己學業成績之不足，以及得到內心些許的撫慰。

回想起兒時，歷歷在目。我在課業學習的認知理解是發展遲緩嗎？或者是有一些過動的特質，造成自己學習上會遺漏訊息呢？我也無從得知。我只知道求學中的挫折、跌撞，並未讓我放棄任何學業，自己如同龜速般的行動，雖然走得慢，卻也一步一步地往前邁進。我認為「學無止境」包含了知識上的學業與人生步伐的學習，何時會到終點，至今還懷抱著好奇之心在探索的路途中。

第二節 從谷底翻身的第 43 號

職場初體驗

聯考這個制度，是在這年頭的中生代多數人會有的經驗，當然我也不例外。

我一直是考場中的失敗者，唯獨在「幼二專」的考試，讓我一戰成名。

話說三十多年前，開始有了自我意識，想跳脫手足之間的比較，所以選擇高職幼保科就讀，雖然是自己選擇的，但是學業成績依然不盡理想，我記得數學及英文都經過補考才順利畢業的。之後，於一間私立幼稚園當助理教師。當時的薪水是以學歷來區分，助理老師的工作需要接送幼兒，每天早上七點及下午放學都要隨車，還有打掃、清潔、處理幼兒便溺等事情，都由助理老師來完成，正式老師不用執行這些工作。嚴格說起來當初的助理老師是個早出晚歸的工作，而且工時長薪水也不高，一個月只有八仟元。在職場工作期間，發現自己的學經歷及薪資不如正式老師，所以為了提高薪資，才燃起重拾書本提升學歷的念頭。

發現自我的不足

我從小求學至高職畢業，雖然一直是考場中的敗將，但對於自己有心提升自己的學歷，父母親是贊成的。於是自我督促在工作之餘需要閱讀及做考題，可是總天不從人願，我前面連三年的幼二專考試分數，根本是距離錄取標準還有很大一截。眼看著和我同時高職幼保科的同學，都陸續考上幼二專就讀畢業，除了有幼稚園教師合格證，薪水也跟著提高。反觀自己，還在原地踏步，當私立幼稚園的助理老師，我何時才能圓夢呢？父母親雖然沒說什麼，我自己內心卻對話著：

「別人都考一、二年就考上了，自己怎麼考三年還考不上，考運有那麼

差嗎？永遠是考場的失敗者嗎？」

所以下定決心，我想賭最後一次。

在當助理老師這幾年也存了一些錢，在決定考第四年時便與父母商量，我要辭職去補習，父母也欣然同意。於是我利用一年的時間，白天在家讀書並協助家務事，晚上到補習班補習，按照自己進度做閱讀。當時的報名規定只能選擇一地區報名及考試，我擔心北部報考人數太多，錄取分數高，所以選擇報考東部的師院，內心想著：

「東部報考人數應該會比較少，錄取分數也會較低吧，老天應該會給我

機會，不要讓太多人來跟我搶名額。」

我用壯士斷腕的決心，到偏遠地帶了，一定要考上！

絕處逢生

在考試的前一天，東部發布颱風警報，我心裡想著：「希望火車不要停駛、別延後考試，老天爺千萬別和我作對呀，這是我人生中的賭注啊！」老天爺似乎聽到我的祈求，幸好沒有將考期延後，我就在風雨中完成考試。在考試之前，也去廟裡求神拜佛，祈求神明能助我一臂之力，期待自己能金榜題名。自此也開始接觸宗教，慢慢有了信仰，把自己內心的願望求諸於神明，彷彿只有神明最了解自己，也是能伸出援手之人。

然而等待放榜的日子是煎熬的，此時的我為了考試辭掉工作，不但沒收入，也深怕自己又落榜而讓家人數落，這種感覺真的是坐如針氈。幾日後，終於知道結果，我落榜了！補習班的同學致電說她考上中部師院。詢問之下，得知有上榜的同學，補習班都個別通知，因為成績單寄達時間較榜單慢。我並未收到通知，內心像溜滑梯似地盪到了谷底，淚珠也潸然落下，失敗又找上我了，為何神明都不幫我，我已經真心懇求加持與保佑了，努力還不夠嗎？我該如何面對父母呢？又要重新找工作了嗎？可是考完試我對過答案，我成績並不差，至少會在錄取邊緣。與補習班同學分享時，她們都覺得我在模擬考時，成績都在前五名，為何我會落榜呢？大家也都疑惑著，我比眾人更想知道答案，恨不得當下就得知自己的分數。看著同學上榜的喜悅心情，對映著自己是個戰敗的鴛鴦心態，我逃避眾人的眼光與關懷，選擇在暗夜裡獨自傷心哭泣與無聲的吶喊：「為什麼會考不上？為什麼是我？為什麼？我不甘願！」內心的怨憤與不滿油然而生。

就在不相信、不甘願、這不是事實、無法接受及等待成績單的第五天起，我也開始翻報紙找工作，我總不能坐吃山空，傷心哭過還是得擦乾眼淚面對。記得

中午時刻，母親拿郵差送達的考試成績通知單給我，我拆開閱讀時，手是發抖的、內心是氣憤、爆炸的，為何我的數學成績是 0 分，當天數學題目我有一些是會寫的，考試完畢對過答案，我沒有 0 分，確定沒有 0 分！我不接受！我絕不接受！

落榜與上榜

在不接受的驅使之下，我告訴母親，我要去申請成績複查，於是馬上到郵局用快遞的方式申請成績複查，隔天又再次發了複查成績的快遞，我連發兩次的快遞就是要得到答案，即使我被判了「落榜的死刑」，我也想知道自己是怎麼死的。

在等待成績複查的過程中，也致電到該師院做詢問，很快得到師院的回應，輸入成績時有失誤，所以誤植我的數學分數為 0 分，學校已經在開會做緊急處理，因為我的狀況較特殊，學校突然要增額，需要報請教育部同意才行。

當下的我非常忿忿不平的回應著：

「是試務工作人員的疏失，為何要犧牲我呢？因為所有的師院都已經新生報到並開始做新生訓練，但我還在家中無法去報到，那這樣會耽誤我的學業。」

學校端還是回答，一切等待教育部回應。我惴惴不安的想著：「教育部會開特例，讓學校增額一名嗎？或者我會成為犧牲者！」

同時我也有「從谷底翻身」的快感，原來我真的考上師院了，而且總分還比最低錄取分數高十幾分，我是有能力讀書的，也有金榜題名時。同時我也向神明祈求著，我錯怪「你們」了，拜託千萬不要犧牲我，這是我停了工作，花了一年時間努力的，這樣對我不公平，期待眾神明都能明察秋毫。更暗自慶幸，因為被誤植的科目是數學而不是英文，若是英文分數是 0 分，我鐵定不會複查，因為英文題目真的看懂沒幾題，答案是亂猜的。

摯友的出現

幸好，老天眷顧了我，讓我順利成為師院中的特例第 43 號。當年規定每校名

額只能收 42 名，所以學號排在 43 名的我，足足晚了同學兩週才到校就讀，所有的新生訓練、開學典禮，我通通沒參與，只因為教育部未同意，學校不敢貿然讓我報到註冊。當我入校就讀時，我內心還是有些許的怨懟，因為比同學晚到校，加上該師院從來沒收過第 43 號，所以不會有直屬學姊照顧，學伴也都分配好了，我算是多出來的人，無法成雙成對，只能單獨一人。教授們的課程都進行二週及分配組別了，當我上課時，真的有被隔離的感覺，心裡很不是滋味。

此時我人生中的摯友，同班同學橘子的出現。橘子曾經告訴我，當她看見我出現在班上時的表情是嚴肅、沒有笑容，而且神情有些不悅，所以主動接近並關懷我，也邀我成為同一組的組員，想幫助我盡快適應學校生活。我很訝異，我和橘子之前完全不認識，她為何能感受到我內心的怨懟及焦慮？我沒有接受到新生訓練及其他活動，也是第一次離家在外地就學，面對不熟悉的求學環境，心裡其實是惴惴不安的。另外，我較同學們晚入校，學校的住宿室友早就分配好了，大部分是同一班的同學會住在一起，而我是臨時加入住宿者，也無從選擇，任由學校安排和他系的學生同住，確實讓我感到不滿。這種種的因素，讓我在剛進入師院就讀時，真的沒有開心的感覺。幸好橘子的主動關心、詢問我的需求，消弭了我的不滿與不安，溫暖了我的內心，讓我重拾考上師院及就學的開心笑容。

為何橘子對我的外顯行為能觀察細微與高敏感度呢？和橘子相處較熟悉之後，問了橘子是如何發現我剛入校時的內心感受？橘子說：「就是站在對方的立場去思考，就比較能知道他人的需求了。」好簡潔有力的回答，這應該就是同理心吧！除此之外，二年幼二專的求學歷程，我在橘子身上也看到了，她對人的看待都是從善意的同理心為出發點，例如：分組報告作業，同組組員每次都挑簡單工作執行，但我認為要輪流或抽籤才公平，不是每次都由橘子主動承擔最難部份。但橘子的解釋是：

「有可能同學覺得自己能力不足，無法把報告做到最好，這樣會影響全

組的成績。我覺得自己有能力完成最難部份，所以可以多承擔一些，大家順利完成報告最重要，不要計較太多啦。」

橘子的想法與對人態度，讓我了解同理他人的思考點，有時會讓事情的處理更為順利。這是我的新發現，從小至大從來不知要去考量對方的立場，未曾想過去同理他人，只會站在自己的視角來看周遭，只在乎我為什麼要這樣被對待？缺少探求背後的原因或理解同理他人的重要。千里一線牽，讓我在二專的求學生涯遇到的橘子，若不是出現她對我同理及主動關懷，我大概也不會注意到橘子的存在，更從她身上學習到同理心，影響了我日後的做事態度，使我也開始學會站在他人的角度去思考及觀察言行舉止，以同理他人之心為出發點，來面對自己待人處事的能力。

一鳴驚人

當時，每位教授們點名幾乎都會說：「喔，原來你就是第 43 號。」讓我頓時成為系上眾所皆知的人物，而且班上最後錄取分數相同的兩位同學，以及下一屆的學妹都萬分感激我，若不是我的 43 號，我的同學會有一人被刷下不能就讀，下屆的學妹也不會多收一位，這算是另類的犧牲小我，完成大我嗎？

我從讀幼二專起，對讀書的觀感改變了，原來學校成績不是只有筆試來蓋棺定論，成績的方式可以用口頭報告、作業心得、討論的方式來評論，並非用筆試打趴一些人，我從國小到高職求學時的內心傷痛，終於翻轉改變了。雖然讀了幼二專，我的英文一樣沒救，曾經想從頭學起，但是自己的底子真的太差，非一朝一夕就能救起的，只能說教授們都很好，願意以個別差異來評量，所以我能如期畢業。

B 段班的碩士生

現在回想起來，繼續進修是正確的，而且找到適合我自己的求學方式。父母也對我改觀了，雖然我考了很多年，但我未曾放棄過，加上我考上的是公立的幼

二專，是家中第一位考上公立師院的孩子，學費較私立便宜很多，所以父母親在親朋好友中感到很有面子，我也用了自己的積蓄做為學費。第 43 號的身份，讓我徹底從「B 段班」的國中生、補考畢業的高職生～翻身了，並且朝著自己所夢想的研究所邁進。

我也質疑自己讀研究所的能力：「英文這麼差，沒什麼特別的優勢能力，你行嗎？別做夢了。」都已經是到「知天命」階段了，繼續讀書有意義嗎？有這個需要嗎？就在這狐疑之中，還是送出了報名研究所的資料，沒想到還真的進了臺東大學暑碩班唸書，加上我在沒有預備好的狀態下，就踩進巡輔督導的工作裡，我對巡輔督導角色與工作內容，是完全陌生與忐忑不安的，怎麼辦呢？心想著：

「多讀書對自己的工作一定是有助益的，我更想研究與自己工作相關的議題，或許可以從研究所的課業中，學習到督導工作的知能。」

慶幸在眾多教授的帶領下，發現了自我調適與學習思考的重要性。不管未來求學結果如何，我都是踩著自己的步伐，以喜悅之心邁向學習的路途。

第三節 黑暗中的光明

視障與定向行動

世界上的某些人，「黑暗」這二個字是會跟著一輩子，除非是奇蹟，否則是很難見到「光明」，其實我指的就是「視障者」。為何會提到視障者呢？因為我母親在她五十多歲動了腦部手術後，左眼完全喪失功能，所以成為了一名有身障手冊的輕度視障者，並且我也從這歷程中了解所謂的「定向行動」訓練，這是為了協助視障者適應生活環境、能自由的行動、並與人產生良好互動的社會關係，所以對於視障者來說，具備「定向行動」能力是第一要務，也是影響其獨立生活重要的關鍵。

我的快樂與震撼

我清楚地記得民國 88 年 9 月 21 日發生了震撼台灣的大地震；同年 6 月的某

天也是我開心地從師院進修部幼教系畢業，準備邁向另一個里程碑的歡樂時刻，就在當下也發生了撼動我及母親的事情。我的母親和友人出遊，當晚卻被送進地區醫院，並陷入半昏迷狀態。雖然後來有甦醒，但是醫生評估後請我們轉院至教學級的醫院，母親的狀況比較像是腦部有問題。

依據母親友人表示，母親並未跌倒或撞擊頭部，只有在回程的途中喊頭痛，之後就昏倒了。為了慎重起見，轉到林口長庚醫院去就診，檢查結果是腦血管瘤突出，當下也馬上做處理了，暫時沒有生命危險，但醫師建議我們考慮開腦手術處理，因為近期內可能會再發作就爆破了，生命即無可挽回。

當年的手術是切開頭骨，風險極大的，而非現在的微創手術，加上腦血管瘤的位置是在左眼視神經下方，需要截斷視神經，所以一旦手術左眼會失明。天啊！這種震撼的結果令人難以決定，家人也不知如何向母親啟口，因為她一定會拒絕手術，這真是天人交戰抉擇，老天爺給了母親及家人難題！

兩難的局面

當年的 6 月我大學剛畢業，是最有時間者，其他人都在上班或就學，所以照顧病人的工作大部分就在我身上。醫生再次找我談話，向我確認開腦的手術事宜時，我打電話告知父親後，由我簽下手術同意書，讓母親接受手術。同時，我也告知母親，開腦是有風險的，因為手術的位置靠近視神經，可能對視力會有些影響，可是動了手術可以確保日後生命的安全。

我不敢說實話，開刀與不開刀的責任，不是我一個人可以扛起的，但是面對病人卻是我一人，這種莫大的壓力，讓我有些喘不過氣、想要逃避，也不敢想像術後如何面對母親的質疑，我只能將內心的擔憂，訴諸於菩薩，尋找心靈上的寄託；開刀前我也向菩薩祈求，讓母親手術平安順利，可以化險為夷，不是只有病人需要精神上的慰藉，對我來說，照顧者更是需要，否則我如何支撐術後所要面對的問題呢？我彷彿如臨大敵，無計可施，猶如熱鍋上的螞蟻！

真實的告白

歷經整整一天的手術時間，母親終於順利完成腦部手術，並先住進加護病房觀察一週後轉入普通病房。在這段期間的照護，大部分是由我承擔，我也是戰戰兢兢的面對與處理。其實在母親開腦前，我已經繳費報名很多學校的教甄，但是因為母親手術的突發事件，讓我放棄當年度所有的教甄機會。當初剛畢業時是自信滿滿地，終於有大學學歷，深信自己絕對可以考上公幼教師，結果卻沒有參加任何一場的考試，這種感覺就如同從光明面，瞬間跌到黑暗的深淵，何時能再見光明，我也感到很茫然。

另外，我也想著當母親拆開頭上繃帶時，我該如何向她說明左眼已永遠失明，將與黑暗同行，她面對打擊時，會有何種反應，我又該如何安撫母親呢？以後的日常生活會受到影響嗎？有好多的疑惑與擔憂在我內心悶著迂迴地想著！

面對現實的日子終於到來，母親由醫生口中得知左眼永遠失明，加上右眼的視力因為老化，所以在當時的標準是符合視障輕度手冊的。聽到這個結果的母親，無法接受事實也不承認是身障者，更不敢讓親戚朋友知道，怕沒面子被取笑、也不要他人同情，彷彿跌落到地獄痛不欲生，每天以淚洗面、失眠、怨天尤人，整個情緒極為悲觀，任何人的鼓勵之言都沒有用，必須要靠安眠藥才能入睡，我想這就是「創傷症候群」，在我母親的心理也產生了化學變化，也不知是否為憂鬱症之前兆。

徬徨無助

母親坦言，她這輩子也沒做傷天害理的事情，為何要她在五十多歲時，就承受這種楚痛，她好想一走了之，但又不甘願，自己還沒看著兒女成婚，也想親手抱孫子，內心的掙扎與糾結，是一輩子的痛。聽了之後，我能做什麼改變呢？自己也很徬徨無助。我分分秒秒都需要面對母親，但卻拿不出任何對策，只能跟父親商量。父親也在這次事件中，決定工作到年底，並向公司提出退休的申請，打

算在家中陪伴母親。母親外表的傷口會痊癒，經過遮掩會讓人看不出手術痕跡，但是內心的創傷到底有多深，真的沒人知道需要多久的時間才能恢復，會是一輩子嗎？或者是帶著創傷而長眠呢？我不知道，也不敢想，但是因為母親的不甘願，至少讓她沒有做傻事！

當時姐姐已經出嫁，家中的弟妹尚在求學，不能協助照顧的工作，所以我必須接下此任務，由我在家中協助打理事務，暫時沒有去工作。可是每天面對母親悲觀的怨懟，讓我內心也開始有忿忿不平的感覺，為何同學們都能在今年教甄中如願考上公幼，然而我卻無法參加，公幼教職是我的第一目標，這大好前程何時能如願？加上我常因為整理或移動家中的擺放物品時，母親都會勃然大怒，說她找不到物品，和她平常使用的習慣不同，總認為我越幫越忙，造成她更多的困擾。面對母親的態度及酸語，讓我開始產生了「怨」。

抱「怨」與抱「願」

此時，內心倍感委屈並自己對話著：

「我從來不想待在家裡幫忙、惹人厭，是因為您才剛出院又左眼失明，不敢讓您太操勞，我也必須擔任起家中採買及張羅三餐的角色，我才沒去工作的，為什麼被嫌礙眼的卻是我，這對我是極大的不公平。」

但是這些話，我也只能往肚裡吞，我心裡的「怨」能轉化為「願」嗎？

母親的命算是撿回來的，這是我特地向諸佛菩薩祈求的，為何會那麼悲觀與唉聲嘆氣，我內心的苦處要向誰傾訴呢？雙方都無法同理對方，我們兩人彷彿掉入各自內心的黑暗深處自怨自艾著，白天裡經常四目相對，卻沒有任何交談，我很想逃離我母親、逃離這個家！當年若有「喘息服務」的政策，我一定第一個申請，不是只有病人需要被照顧，照顧者也需要喘息或被關懷，否則難以支撐。

震撼天地的「甦醒」

直到發生了 921 大地震，震撼了母親與我的內心。母親體悟到有人在一夕之

間，失去所有的親人及生命，和樂的家庭變得支離破碎，反觀自己的生命及家人都還在身邊陪伴，這是老天給她很大的恩惠，所以開始懂得珍惜生命而不悲觀，也承認自己擁有輕度殘障手冊的事實，但我不知這是真實的體悟，還是刻意的表象呢？至少我看見母親不再愁容滿面，也願意出門走走，不會整天怨天尤人了。

接到社會局的關切電話，詢問是否需要「定向行動」的訓練時，母親覺得自己可以調適及適應環境，所以婉拒了社會局的好意。我也在與社會局洽談「定向行動」時才恍然大悟，原來當初母親會生氣我亂移動家中的物品擺放位置，是因為在她的記憶或習慣中，已經有了物品擺放的位置概念，這已形成空間概念圖在她腦海裡，所以物品移動過後的位置，母親必須重新定位位置，也間接影響了生活上的適應，所以對於視障者會安排定向行動訓練，是要讓視障者熟悉方向、路線與位置，以適應生活環境。我真的是不經一事，不長一智，這是一個多麼寶貴的學習，而且是在我親人身上所得到的經驗。

轉念與改變

此刻，我看見了母親的毅力與光明，願意面對新的人生與挑戰，我想這就是聖嚴師父所說的「轉念」，母親願意改變與接受自己，把「怨」轉為「願」。她開始在我陪伴下，重新走出家裡，去逛她熟悉的菜市場做採買。當時她的腦部手術是剃光頭的，頭髮尚未完全長出，所以就戴上一頂帽子當作遮陽與遮掩。因為左眼的失明，以至於左視野是完全看不見的，我會提醒母親要「逆向」走在馬路上，並會提醒她選擇左邊方向須靠近走廊的一側，避免看不到來車而無法閃躲。

我以同理角度去想，若自己左眼看不見時，行走在路上最需要注意的安全為何？真的，以同理心去溝通時，母親的接受度就提高許多。經過約一個月的街上陪伴後，開始放手讓母親自己去採買，若時間超出原訂的時間大約半小時，我就會沿路去看看。之後，母親開始邊採買和攤販話家常時，我知道可以放心及放手了，她已經習慣路線及行走的安全了。母親內心的傷痛，我不知癒合了多少，但

願意面對人群，就會有希望。

此外，我也調整了教職的方向，雖然沒考公幼，但是可以先到公幼當短期代課老師，除了可支援家裡的人力之外，也能從中去了解公幼的生態以及檢視自己的能力，以儲備考公幼的能量。我在公幼代課的歷程中，發現了特殊幼兒的需求，自己似乎對特殊幼兒有著不同的情感，這才想起自己有學前特殊教育教師證。恰巧自己的母親是有特殊需求的視障者，讓我腦袋靈光一閃，似乎開啟了我另外一個機緣，在教職的路上，是否要調整自己未來任教方向呢？

危機中的轉機

我發現了自己教學生涯的轉捩點，內心的「抱怨」似乎變化成為「抱願」，期待自己能成為正式的學前特殊教育教師的願望就此展開。我也是面臨母親生命的轉折時，轉了自己的念頭，兩人都在生命的轉角處，才發現人生路是無限寬廣的，危機有時也會是轉機！

雖然我的教職之路並非一路順遂，過程中因為母親的身體狀況曾經中斷過，之後也曾參加過幾次的教甄並未上榜，但我並未因此而放棄，反而選擇到公幼做短代或代理教師的工作，並且在代課的各間學校建立起人脈。當時的我並不知道這些人脈，都是日後到各校執行巡迴輔導工作時所必備的人事溝通基礎。直到，自己親身踏入巡迴輔導工作後，才體悟到我處處都有認識的舊同事，所以在彼此合作的溝通距離就拉近許多，這何嘗不是我的光明呢？我想上天關上我眼前的這扇門，必定會在他處開啟另一扇窗讓我學習與觀看，黑暗與光明之間，只有一念之隔，願意轉念與改變就會出現光明！

第四節 柳暗花明又一村

多采多姿的巡迴輔導

自己雖然在公私立幼兒園教導過特殊幼兒，與學前融合教育一直同行著，但是巡迴輔導教師的工作內容，卻與一般幼兒園的所執行的內容截然不同。我認為

巡迴輔導教師除了特殊教育專業能力與教學之外，最大的不同就是要有「逐水草而居」的適應力，加上到各校執行巡迴輔導工作時，需要有察言觀色及溝通技巧、特殊教育業務處理的行政能力、個案心評工作…等，巡迴輔導工作真的是多采多姿，彷彿十八般武藝都需要學習與精通，才能練就一身好本領。

有跡可循

第一個發現：當我還是普通班的幼兒園教師時，每年都會配到不同的同事，班上的事務討論時，也只會彼此提出看法，只要兩人合作默契好，班務及教學活動就能順利進行，除非有關園務或行政事情及個案的問題才會拿出來特別討論，所以，我個人感覺是各班進行各班的活動。然而，巡迴輔導工作卻不是如此，雖然是各自服務分配到的學校與個案，但是莫忘「凡走過必留下痕跡」，而且會口耳相傳。

普通班老師若不填學校調動，有可能都在同一間學校服務，只是合作夥伴的不同，但巡迴輔導教師卻不是如此。巡迴輔導工作每二至三年就會更換服務的學校與個案，接手老師必定會詢問前任老師的服務方式，還有學校之間也會對巡迴輔導教師有所風評，這就是所謂的「好事不出門，壞事傳千里」，所以巡迴輔導教師在執行任何工作時，都要謹言慎行。

合作中的觀察

第二個發現：我在普通班的課程設計與安排，可以與配班的搭檔商量好，並觀察幼兒的需求後，就會開始朝著目標去執行。當自己成為一名巡迴輔導教師時，所合作的對象不是只有一位搭班老師，是全園的班級老師，甚至於是整個行政團隊，每個班級或學校，都有不同的風氣，就如同「一樣米，養百樣人」，永遠無法摸透人心。

以工作環境來說，巡迴輔導教師接觸到的人事物較為複雜，因為需要跨校服務，而且每位老師身上都負責數間學校，所以我認為靈敏的察言觀色能力是巡迴

輔導教師最需要培養及具備的能力。巡迴輔導教師可以從觀察幼兒中產生「因」，需要由班級老師或家長與巡迴輔導教師，藉由「因」的溝通或討論之下來得到「結果」。因此，巡迴輔導教師一定要把班級老師與家長當成合作夥伴，特殊幼兒才會是最大的受益者。

合作中的支援

第三個發現：巡迴輔導教師需要熟悉所有相關的特殊教育行政業務及處理能力，舉凡特殊教育通報網的操作、特殊教育補助款、專業團隊服務、巡迴輔導服務、提報特殊生等申請工作，還有轉銜表之填寫，這每一個工作環節都需要親自練習過，而且要熟能生巧，才足以為學校端解惑。

有些學校的特殊教育業務承辦人是採用輪流機制，因此每年巡迴輔導教師都會面對不同的承辦人，每個承辦人所遇到的問題也都不一樣，若巡迴輔導教師不練就一身好功夫，是無法滿足學校的需求，也會被學校批評行政專業能力不足。相對的，自己也會產生壓力，感受巡迴輔導工作室礙難行，所以巡迴輔導教師都需要「由做中學、做中悟」，才足以提升自己的各項的工作能力。

菜鳥初體驗

回想起我還是一名新進巡迴輔導教師時，是帶著忐忑不安的心情進到學校服務，雖然自己已有融合教育的概念、經驗及特殊教育專業知能，也歷經了學前特殊教育中心所開設的研習課程訓練，例如：了解幼兒各項能力發展里程碑、幼兒行為觀察技巧、親師溝通、個案心評工作、特殊教育通報網及專團之行政業務…等，對我一位初學者來說，還是會有慌張害怕的時刻。

記憶中某一間公幼的班級老師直接問我：「以前沒看過你，你是正式還是代課老師呢？」我心裡想：

「好大的口氣喔！正式與代課有差別嗎？我們都是來服務特殊幼兒的，

不管是正式或代課老師進入學校服務，大家都需要合作的啊，我以前在

普幼帶班都是這樣與巡迴輔導教師合作的，我從不問是代課或正式身份，我該如何應對會較適合呢？我外表看起來像是沒經驗的人嗎？被同行這樣問話，自己不夠專業嗎？」

雖然我的內心感到不舒服，但是還是需要先建立好合作關係。

於是我開口詢問：「老師，請問您覺得正式或代課的巡輔老師入班服務，對您有任何的困擾或差別嗎？」此時，班級老師才說出學前特殊教育中心人才短缺，有時代課無法承受繁雜的巡輔工作會中途離職，或者因自身能力不足，反而造成學校的困擾，所以都會直接詢問老師的身份。幸好，我沒有以小人之心，度君子之腹的態度去應對。在我了解之後，也表明了自己的身份，更說明了自己曾經是普幼的班級老師，教導過班級中特殊需求的幼兒，所以和老師分享起帶班經驗時，更能直接切入特殊幼兒的需求及重點，很快地撥開彼此的隔閡。

事後我也思考著，班級老師這麼直接的問法，對於我是個有帶班經驗的老師，聽起來都會覺得不舒服，更何況是初入教職的新鮮人，他們的內心會有何種感受呢？往後雙方的合作關係又要如何形成呢？這些問題震懾了我的內心，學前特殊教育中心要如何留住與培養人才呢？我自己能撐住及適應這樣的巡迴輔導工作嗎？我的專業及溝通能力夠嗎？別人可以接納我的同理態度嗎？滿滿的希望中也帶著些許的疑惑。所以，當自己踏入學前特殊教育巡迴輔導教師的行列時，是帶著謹慎的心態，必須穩紮穩打，把自己當作一位初學者，從頭扎實的學起。

因此，我會時時警惕自己，執行入園輔導工作時，在班級的角色是一個協助者與支持者，而不是麻煩製造者，若發現當下雙方有溝通上的困難時，可以先「以退為進」，要先同理對方並傾聽，等待對的時機點，再予以溝通或討論，這樣的成功機率比較大。「退」並不代表是懦弱，有時只是溝通的時機點不對，或者是對方尚未理解或情緒高漲時，真的需要先冷靜，雙方才有繼續討論與合作的空間，必須以特殊幼兒學習的最大利益為考量。

歸零，從頭做起

當自己從幼兒園教師的角色換成到校巡迴輔導教師，是需要有勇氣及柔軟的身段去重新學習，「由做中學」一直是我從小到大的學習體驗，更是我的教育理念。另外，還有絕不放棄的堅持信念，在幼二專考試及教甄多次失敗下，我依然堅持下去，才能走向自己喜愛的教育之路，這些都是自我實現的方式。幸運的是我有普幼多年的教學經驗做為我的基礎，加上從小養成的察言觀色能力，支持著我到各園進行巡迴輔導工作，可以很快地便與普班老師做好溝通達成策略運用的共識，學校的老師們也很期待我到校的日子，因為多了一位幫手。

遇到直接請我抽離個案做個別教學的班級老師，我也不會正面拒絕，但我會婉轉向班級老師表明，抽離教學只是巡迴輔導教師入班服務的其中一種方式，並不是每一次都需要做個別抽離，有時進班觀察及輔導幼兒也能解決老師的困擾，我也可以協助分組或角落活動的課程。

我想，轉變心態是重要的關鍵點，除了服務自己的個案之外，其他如協助午餐、照顧午睡或者是輔導未被提報的疑似生，只要是自己的能力範圍內，我都會盡力協助，巡迴輔導老師的角色與工作是多元的，更應盡心盡力地執行，以利所有特殊幼兒的學習。一腳踏入學前特殊教育裡，我有新的體悟與看見了新境界，此種感覺就如同「山重水複疑無路，柳暗花明又一村」，讓我看見融合教育、多元的巡迴輔導工作，使我把教育工作的觀點由職業轉為志業，更接下了巡迴輔導的督導。

下一章是「新手巡輔督導」之敘說，我要以自身執行督導工作的觀點，來描述在督導工作中，我與新進教師之間發生了什麼？也發現了什麼？又得到了什麼？從親身體悟的歷程來敘說，沒有他人的看法，只有單純踩著自己的視角來感受自己、看待自己。

第五章 自己眼中的我~新手巡輔督導

人生的每個階段，都可以讓自己有面對與學習的契機。回頭看看執行巡輔督導這一段時間的自己，過程中如同小舟航行於大海中，遇到層層疊疊的浪花，終於在海灣轉角處，發現了不同的景色。以下分別以：接旨吧~督導、啟航了~新手上路、航行中~乘風破浪、轉角發現新大陸等，從自己的視角來敘述我督導工作的歷程與發現。

第一節 接旨吧~督導

為什麼是我？

我還記得在 107 年 6 月的最後一次個案研討會議時，當時 F 老師是輔導組的承辦人，是本區巡迴輔導教師的上級長官，來找我個別談話：

「學前特殊教育中心已經先做過內部討論，指名我接下一任巡迴輔導教師督導的工作，而且從這次開始將督導任期從一年改為兩年，問我意願如何？」

這有如五雷轟頂，我有聽錯嗎？為什麼是我？於是回覆承辦人：

「我才剛要邁入巡迴輔導工作第三年，還有其他老師在新北服務年資比我多的老師，職場上總有倫理，而且我自認特殊教育專業能力上還有進步的空間，並非適合的人選，也不想面對多餘的職務攬於自身，請中心再另尋其他老師。」

此時 F 承辦人也接受了我的說詞，並未刁難我。自以為漂亮的說詞，委婉地拒絕了，可以躲過了督導人選，內心正暗暗竊喜著。

沒想到隔天接到中心主任的電話，鼓勵我承接督導工作，我當然還是委婉地拒絕了。不過這次好像沒有作用，從主任的語氣中，約略聽出中心內部會議已決定我就是人選了。果不其然，隔週的最後一次輔導會議中，把下年度各區的承辦人及督導人選都做了公佈，我真的沒逃過接督導的職務，也只能苦笑了，同區的

老師們自然是鼓掌表示贊同，因為沒有人想多扛任務。

或許「督導」的頭銜聽起來很有權威感，但大家都知道督導需要訪視各區新進老師的工作狀況，帶著老師做個案研討，個案研討會是督導很大壓力之一，新人一開始一定會有千奇百怪的問題。我的印象自己是新進教師參加個案研討時，發現其他的夥伴會提出如：個案輔導的策略、與普班老師溝通時的諮詢或建議、要如何和家長開 IEP 會議、班級老師要求做全抽離教學…等疑難雜症，督導面對這些問題確實是一大考驗。該如何面對這未來的挑戰呢？當下的內心已經開始糾結著，理解力不佳的我，也缺乏面對的勇氣，焦慮與害怕之心也冉冉上升，想盡方法想逃避，甚至於想用身體不適來當藉口。

我百思不得其解，回想自己兩年來巡迴輔導工作，並未有特別的表現，只是盡忠職守的完成自己分內的工作。每一間學校於期末都會針對巡迴輔導教師做績效評估，我當然也不例外。我所服務學校給予的評估結果都是「滿意」，但大部分的人不都如此嗎？以特殊教育專業能力來說，我真的還在學習中，特殊教育業務處理及鑑定工作能力，也和老師們的表現都一樣，真的想不透我有什麼樣的能力適合當督導？帶領新人時，若我與新人面對不同觀點一定需要討論或溝通，我本來就是個說話直白的人，容易得罪他人，這說話技巧還真是一門學問。唉！真的是運氣不好，未來的日子不好過了，逃不過命運的安排只好認了吧，就用轉念來面對與從做中學。

承辦人的解惑

內心雖然有所抱怨，但我這個人向來就是遇到問題，就是會堅持去把原因找出來，就像當初自己幼專考試數學考零分，我去探究背後的原因才得以解決。於是在新學年見到鑑定組 F 承辦人及曾經是上一任督導而現在是輔導組的 E 承辦人，就分別詢問之。

F 承辦的答案：

「大家討論結果是你有普通班的教學經驗，督導需要入園訪視新進教師的巡迴輔導工作，免不了要接觸學校的主管或班級老師，站在同理巡迴輔導老師或普班老師的立場，比較知道如何與老師做溝通。再者有外縣市的年資做合併，自然就會是被列為人選之一，還有這兩年我執行的小組長工作，從組員們的表現，可以知道我是有能力帶新人的。」

我當過 2 次小組長，帶過 3 名新人的經驗就足以勝任督導嗎？連我自己都很懷疑。

記得擔任小組長時，是手把手帶著新人進入巡迴輔導工作，只能說自己很幸運，所帶領的新人雖有正式與代理的教師，但她們都有特殊教育專業概念與相關工作經驗。因此我只是把新北的巡迴輔導模式及工作準則，藉由四次小組入園的觀摩與討論，從彼此分享中釐清輔導工作的疑惑點及解決問題。我輔導工作經驗僅限於此，最多是有過普班的融合教育，真的如同 F 承辦人所說可以承接督導嗎？我也不知道。

E 承辦曾經是我的小組長，又是我同校的同事，與我關係匪淺，從她的口中得知我為何是督導人選，應該可以更明確，這是我內心的想法。E 承辦的回答：

「督導人選也會看之前縣市的年資，不會只看在新北市服務的年資。與你相處這幾年中，發現你是個會主動問問題，並嘗試解決問題，主動性高、機動性強，這是每位巡迴輔導老師中應具備的能力，因為這是一個單打獨鬥的巡迴輔導工作，老師們都是獨自面對學校、老師、個案、家長等，需要學會問面對問題與解決問題，你是有這些能力的。督導人選都是經過內部會議討論過的，不會隨意找巡迴輔導老師擔任。」

E 承辦請我不用擔心，因為她是管理本區所有巡迴輔導工作，會做我最強大的後盾，督導就是需要與該區輔導組的承辦人合作，兩人的工作搭配需相輔相成，才能有效提升新進巡輔老師的工作效能。

從兩位承辦人口中得知，我會發現問題、解決問題，帶著小組員由經驗中學

習等，原來自己從小的養成背景，如察言觀色的本領、由做中學的經驗，讓我成為督導的人選。但是，這樣就足以勝任督導嗎？我的專業能力都還在學習中，也未曾接受過督導工作的職前訓練，自己真的有本事去帶領新人嗎？我開心不起來，也害怕壓力，這該如何是好呢？當我得知，必須帶領將近 20 個人的新進教師，這與我當小組長所帶 2-3 個的人數，是以倍數計算，這沒來由的惶恐之心，在我體內生成，自信心更是低落，而且這次的督導一接就是兩年，我該怎麼辦呢？

自我的靜思

自從督導接任務之後，睡眠變得較不安穩，日以繼夜地思考著，雖然尚未開始執行，但我已經開始擔心了，自己的斤兩有多少應該先秤秤，到底有哪些能力可以成為自己的支柱？首先，我必須靜下心來思考，要清楚自己的優弱勢能力有哪些？了解督導工作為何？還有新進教師的有哪些人？背景如何？…等。回想起來，剛開始接觸巡迴輔導工作時，並不知道新人都需要被督導，學前特殊教育中心只是提醒巡迴輔導教師要謹慎面對工作，不要有被投訴的事情發生，若有投訴事件中心會派人到學校了解狀況。直到現在才知道，這個人就是「督導」。

憶起，自己剛進入巡迴輔導工作時，我接受已調離新北市的資深教師督導，那種感受我依然清晰可見，當下會有些畏懼督導，是我哪裡做錯被投訴了？還是我的輔導行政工作有狀況？不知自己犯了何種過錯才要被督導。是事後才知道第一次在新北市任職的新進巡迴輔導教師都要接受督導，並不是我犯錯了。因為我曾有過擔心受怕的感受，所以認為需要對新進教師說明督導的義務，讓受督導的老師放心，放心之後才會免於畏懼面對輔導工作。還有，我認為換位思考是重要的，要站在對方的立場去考量，才會知道有哪些需求。若我是一位新人，會想要得到哪些協助？我不知道這想法是否正確，但我用自身曾被督導過的同理心及站在對方的立場來思考與感受。

另外，我發現「傾聽」是自己要做到的，因為這是溝通的起步。新進教師的

專業背景是不同，所呈現的工作能力也會有相異性，但還是得依照中心的輔導工作規定以「新北市學前特殊教育幼兒巡迴輔導實施計畫」的工作內容去指導或評量新進教師們的表現，一開始的起點並未因人而異，所以只有從真實情境中的觀察、傾聽、對談，才能了解其確切的需求，再予以說明或建議執行方向等。羅馬不是一天造成，以新人來說巡迴輔導工作當然也不可能一蹴可成，當然需要學習的時間與經驗的累積。讓新進教師們喜歡巡迴輔導工作才是最重要的，這會是走下去的原動力，可減少新進代理教師的中途離職，巡迴輔導教師不至於人力短缺。

再者，我也必須調整自己待人處世的態度，以客觀的角度去看待對方，尊重每個的專業，不能因為非特殊教育背景出身者，就否定其能力。我知道新進教師的身份中，會有正式老師與代理教師，每個人的養成背景本來就不同，因此不能用相同的標準看待，否則起跑點的不公平，會讓新人產生工作上的失落感，間接影響工作上的效能。

現今我也是一位新手督導，如同新進教師般的心態，想得到承辦人的協助來適應與執行督導工作，如此可以讓我比較放心。從這個出發點去思考後，覺得支持與關心才是督導工作的主軸，這是我可以做到的，或許能彌補我在專業能力上的不足。我內心想著：

「督導工作只是一時的，我不想因為「巡迴輔導教師督導」的職稱及帶著行政端的評分色彩，讓我與同事之間的關係產生隔閡與化學變化，看來我對督導工作背後比較在意的是與同事之間相處。我若從入園訪視中互相分享或討論，比較可以拉近彼此的距離。人與人會在同一時空見面是個「緣」，我想把緣畫成圓。」

以新北市的巡迴輔導教師人力還是缺乏的狀態下，應該是幫助新進正式或代理教師們適應工作為最優先；專業能力的部分需要時間的淬鍊就會有成長，但是若在工作上得不到支持與關心，就有可能無法繼續走下去。雖然導督的權力來自

於專業背景、單位授予或個人魅力等，而且是一位把關的守門員，有檢視與評量的職責，但應該適切使用督導職位的權力，才不至於讓受督者虧損(Cousins, 2004；連廷嘉、徐西森，2003；陳羿霓等人，2015)。這個想法在我心中落地生根，好比我的菜鳥初體驗入園輔導工作時，除了慌張焦慮還被老師詢問自己的身份，面對這種情景還是需要有人在背後關心與支持，才能穩住自己的陣腳。

新進教師的能力也有值得自己學習之處，我相信教學相長是存在的，就如同我輔導的個案，我期許成為每位個案生命中的貴人，但這群個案何嘗不也是我的貴人嗎？因為接觸到不同障別的個案，就不斷地促使我去學習更多的相關知能，提升自己的專業能力，這都是環環相扣的學習。要如何與新人溝通這是我必須謹慎思考的，畢竟新人還是需要給予鼓勵與肯定，說話時不能太犀利，不管是做中學或是錯中學，都是很寶貴的經驗…，我開始想像我的對話劇本，督導任務好像可以試試看。

接旨吧，督導！

我從小不就練就一身照顧弟妹及察言觀色的本事嗎？所以關照新人應該不會是難事。新進教師都已經是成人，面對工作的壓力，應有能力可以調適，但我還是必須運用自己的「察言觀色」能力發現其所需，並從旁提點盡力協助新人。我想著：自己的口才若是不佳，說話時怕得罪或傷到新進教師的內心，不如就帶著大家從經驗中學習。可是每個人的理解能力不同，若代理教師中又有非本科系者，要在一時之間吸收專業知能或許會有困難度，「由做中學」或許會比較快速的方法，由經驗中去對照專業知能，會比較容易理解，從過程中去理解與體悟，印象才會更深刻。至於有經驗的老師，可以用同儕學習的觀摩方式，只要清楚新北的服務模式，相信適應之後，輔導工作很快就能上手。

既然是推辭不掉的任務，我只好轉念與坦然面對，就如同自己在多年前，面對考試的落榜，以及面對母親病痛時的轉念，不都走過了嗎？要相信的自己力量。

於是，我把壓力化為動力與助力，況且 E 承辦人願意當我強大的後盾，還是有前輩可以諮詢的，那就接旨吧！我盡量為自己灌輸正能量，當然也暗自祈禱，希望這一批的新進教師能力落差不要太大。

我彷彿是船長，接下這航海的任務，所有的新進教師如同船員，隨我航向廣大無邊的海洋。我必須給予正確方向，調整定位好航線，算好自己航行的經緯度，才不會偏離航線，引領大家往光明的燈塔邁進。

第二節 啟航了~新手上路

巡迴輔導教師督導的能力

巡迴輔導教師督導要具備什麼能力呢？我真的一頭霧水。自己曾是新進教師，也被督導過一次。督導入園後，讓我填自評表與我討論輔導工作狀況，會給我一些建議，這是我對督導的印象僅此而已。所以當我接到督導職務時，我只清楚自己具備的相關專業知能、特殊教育業務處理等能力，還有承辦人所說我曾在普通班教學過，比較能和普班老師溝通、會問問題、有問題解決等能力，這樣就能成為我執行督導工作的能力嗎？讓我有些疑惑。另外，在入園督導的前一週上了關於「人際溝通技巧」的課程，我真的能派上用場嗎？上了半天的課程，就會具備溝通技巧的能力嗎？內心對自我的督導能力有太多的問號產生。此時此刻，我也只能與硬著頭皮面對，跟隨前任督導的交接步伐由做中學了。

E 承辦人是上一任督導，在交接工作提醒了我入園督導遇到問題時，例如：學校端若對中心業務有不滿的反應，可先安撫學校與解釋中心的做法，也要感謝學校提出不同意見，會把這些意見回報給中心。再者，當園方針對巡迴輔導教師工作提出意見時，先聽聽行政端或班級老師的說法，並給予「巡迴輔導服務督導紀錄彙整表」，請園方依項目去評分或填寫狀況，於訪視後與巡迴輔導教師依據表單項目去討論。上述是執行督導工作比較會遇到的狀況，督導者要思考如何與學校應對與解決。萬一督導時出現的問題是針對巡迴輔導教師，當然督導不能單憑一

所學校或班級老師的看法，就判了這位巡迴輔導教師「不通過」，這些看法或意見有時會牽涉到學校的文化背景，每所學校的需求不同，自然就會希望巡迴輔導教師配合。所以遇到這種狀況，就必須再擇日督導該教師第二次，再安排另一間學校入園督導，從第二間學校行政端或班級老師的訪談或表單回饋中，與前一間學校結果去做比較，這樣的看法才會較「客觀」，也能協助巡迴輔導教師釐清工作上觀點，讓輔導工作更上手。

聽完 E 承辦人提到督導常遇到的問題之後，我彷彿如雷貫耳，覺得這好像不是專業知能就可解決的事情，這真的是人際溝通上的問題，如何把話說得婉轉、說得漂亮，還真是一門學問。督導不僅要安撫學校或老師，也必須委婉地與對方及巡迴輔導教師做溝通，如何不傷及他人內心，又可以讓事情圓滿，畢竟巡迴輔導教師還是要每週入園工作，也必須讓老師有繼續執行巡迴輔導工作的勇氣，這確實考驗著督導的溝通能力及隱藏著互動關係。

眼中看著制式化的督導紀錄彙整表分成：巡迴輔導教師自評表、園方評分表、督導評分表等，由督導依據各自填好的內容彙整後，再與巡輔老師互相討論並予以適當的建議。思索時發現，這是在我督導入園訪視後，與新進教師獨處及最近距離的時刻。所以，我與新進教師要彼此以信任的態度來分享與對話，建立良好的互動的督導關係，遇到問題一起面對與解決，提升輔導服務的效能，這就是督導工作的目的，也是展現督導諮詢溝通的能力。

了解經緯度

既然當了船長就勇於面對吧，自己內心就這麼喊話著。當然我心中也盤算著，我需要先知道新進教師們的背景，才能進入備戰狀態，畢竟如何引導船員們的航向，還是需要先做功課的，什麼人適合怎樣的位置，都必須先了解。因此，自己就設計了個人基本資料表，利用個案研討的時間，先請老師們填寫，接著我再依照老師們的填寫內容作個別談話。其目的是先了解每個人的能力起始點，還有個

人需求為何？目前服務哪幾間學校？每人肩負的案量有多少等？就如同自己入園輔導個案之前需要閱讀資料，熟悉個案的目前的能力現況，才能給予適切的目標。

說真的，我在未踏入學前特殊教育之前，曾經是私立或公立幼兒園的普幼班教師，加上代課的緣故，我認識不少普幼的老師，也建立了我的人脈，更是知道某些學校的生態，所以讓新進教師填寫服務學校時，我大概就可以知道某些學校對巡迴輔導教師的要求與態度了。若是有較不好溝通的學校，例如不讓巡迴輔導教師入班觀察、要求對個案做全面性抽離教學等，自然會先提醒老師小心應對；若是與我關係良好的學校，會請學校照顧新人，多給予包容與機會。

以下分享新手督導入園訪視從首航、大海嘯、鳴笛聲、載浮載沉之後到上岸的親身體驗歷程。

新手督導的首航

第一次執行督導工作的前一晚是睡不著的，焦慮、擔心、糾結的內心，整夜輾轉難眠，因為是我人生中的第一次，帶著有點權威的督導頭銜入園，卻沒有一點喜悅感。內心不斷的思考，若學校對巡迴輔導教師有意見，我要見招拆招嗎？如何做到不得罪園方或傷到新進巡迴輔導教師，該怎麼辦呢？人生中的第一次督導，好難喔！雖然要入園訪視的對象，已經先和 E 承辦人討論過，安排了一位新進的正式小小老師，至少正式老師都是具備特殊教育專業知能的，可先減少我內心不安的壓力，真心感謝承辦人的體諒，更希望是一個好的開始。

我深思後就先安排有熟識者的學校為我的首航之旅。邁開步伐踏入學校後，果然發現以前的舊同事。俗話說見面三分情，內心的緊張稍微緩和下來，自然就從話家常與一些客套話開始，再慢慢拉回督導工作上的相關議題，與學校的溝通自然不成問題，自己不安的焦慮感也頓時減輕了。

小小老師剛從學校畢業，就應屆考上的正式教師，特殊教育專業知能是具備的，工作態度認真積極，更受到班級老師與學校的肯定，我也放下了心中的大石

頭。在訪視後與小小老師的對談中，發現她的內心壓力蠻大的，很擔心和老師溝通時會說錯話，或者是針對個案給的策略不適用等，這些狀況我都能同理，因為我剛踏入巡迴輔導工作時，也有過這種擔憂及自我懷疑。

這所學校班級數與個案數都很多，以一位應屆剛畢業的教師，要周旋於眾多的普班教師中，溝通也不是件容易的事情。理解了小小老師的困擾之後，當然要鼓勵支持她的巡迴輔導工作是得到肯定的，應先給予新人正增強，至於溝通上的經驗，可多看、多聽、詢問資深巡迴輔導教師的經驗，就能有所成長。

雖說巡迴輔導教師輔導的是特殊需求幼兒，但是特殊幼兒的學習能力進步與否，是掌握在普班教師手中，這是環環相扣的關係，所以與普班教師的合作，的確也不容忽視。這也讓我在內心有了個底，引導新進老師與普班教師溝通或合作，或許等同專業能力一樣重要，這也是新進教師必須學會的生存之道。結束了人生的第一次督導，喘了一口大氣，至少新進正式教師的專業知能都已具備，溝通能力與經驗只需要時間的磨練，假以時日也會是個溝通高手的，就這樣第一站的首航算是圓滿完成。

遇到大海嘯

後續督導行程安排了非本科系畢業的代理教師中中老師，這是她第一次從事教育相關工作，相對於什麼是學前特殊教育巡迴輔導工作，對她來說更是陌生的，所以我也預期學校應該會有一些反應。是我對代理教師的能力有著主觀意識的標籤嗎？為何我會擔憂？其實不是的，因為中中老師處理事情很大而化之，和她談話時，發現她會抓不到重點，必須給予步驟化的流程，以協助理解與執行，而且學前特殊教育對她而言，應該是新的學習，加上服務的個案數也不少，對中中老師是個考驗，她的特殊教育專業知能及輔導能力，不可能在短期內就可培養出來。

對我這個督導而言更是有難為之處，因為知道新北市巡迴輔導教師人力短缺之下，各校巡迴輔導班退而求其次，只要有招考到代理教師就好，就算是非本科

系及無經驗者，都有可能成為新進代理教師，所以我很清楚新進教師之間的輔導工作能力是有落差的，這也是督導要面對的事實。我在心裡默默祈禱著，要去督導的這間學校，之前做鑑定工作時，因為借用場地也認識了主任，至少有點頭之交，希望入園督導時別聽到抱怨詞。

果不其然，入園之後表明自己的身份與工作職責後，主任私下表示：

「學校知道新人經驗較不足，也沒有很要求巡迴輔導老師的輔導能力，但是詢問相關的特特殊教育相關業務，中中老師都無法做回應，有時會影響園方處理業務的期程。」

第一次遇到主任如此的表述，我還真的不知所措，只能先禮貌性地感謝主任的包容與愛護，會多提醒巡迴輔導教師盡快熟悉特殊教育相關業務，以及做必要性的宣達，也會將園方的意見呈報給中心，未來安排新進教師研習時，會擴充特殊教育業務處理的課程學習。

此刻，基於尊重中中老師與保護個資，我不能將中中老師是代理教師的身分透露給園方，除非她願意主動告知園方。同時也反身思考，我若是中中老師應該會每天在緊張的氣氛中過日子，這種滋味鐵定不好受。所以要避免巡迴輔導教師在工作上被學校刁難，以及考慮到中中老師是否能適應巡迴輔導工作、會中途離職等，我心裡知道巡迴輔導教師的人力始終是不足，這也是執行督導工作時必須考慮到的面向。

訪視後與中中老師談話中得知，她也很想做好巡迴輔導工作，但畢竟非本科系又無經驗之下，並非一朝一夕就能馬上學會，每天帶著焦慮之心，確實讓她在工作中的日子過得有些惶恐，她邊說邊紅了眼眶，我只能先安撫與鼓勵中中老師繼續努力學習；從另一個層面來看，中中老師若從事她的本業，能力會一定在我之上，因為每個人所學的專業不同，呈現的能力也就不同。

園方的說法似乎也暗示著，督導沒有把新人教好，才會對特殊教育業務一問

三不知，我督導的頭銜更是籠罩著烏雲、面上也無光。這彷彿打臉我帶人的能力不足，以至於新進教師們特殊教育業務處理都沒有學習好就擔任巡迴輔導工作。中中老師的受挫，我的內心就像遇到巨大海嘯，一股被吞噬的感覺，但同時又得負起照顧新人之責，只能仰天長嘆一口氣，舒緩自身的壓力後，協助老師面對與解決輔導工作的問題。

園方反應的特殊教育業務處理能力，我給予中中老師相關資料，再帶著中中老師於電腦上依照步驟多練習操作後，她已經較熟悉了，也順便提醒要養成定時上網搜尋公文內容，才能適時通知學校辦理期程。另外，主任也提到沒有很要求巡迴輔導教師的輔導能力，可見對於中中老師輔導個案的能力也是有不滿意之處。

透過傾聽與談話了解中中老師對於給予個案教學建議也有困難，這與她的背景有著相關性，不是短時間就能提升的能力，但她還是主動詢問該如何提教學策略給班級老師，對於巡迴輔導工作還是有責任感及熱忱的，沒有遇到挫折就選擇放棄學習。為了協助中中老師能盡快上手，我只能先提供有關特殊教育相關的書籍讓她先閱讀或參考，如：融合可以這樣做：379 個學前融合教學策略、阿鎧老師 10 天就看到成效的感統遊戲等實用性書籍應急。

這事件讓我有了覺醒，新進教師的特殊教育業務處理能力也必須要重視，未來在個案研討活動中，必須加入特殊教育業務的宣導或執行步驟的說明、留意公文的期程，以及需要一起討論特殊教育相關的策略與使用。回想自己初入巡迴輔導工作時，也曾擔心過自己提供給個案的策略是否適用，更是小心謹慎地過日子，何況是一位完全不懂學前特殊教育領域的中中老師。對於中中提出的不知道如何提供適合個案的教學建議，有可能是不清楚觀察特殊需求幼兒要掌握的重點，以及對於幼兒各項發展不熟悉，以至於給予教學建議時有困擾。

「觀察」二字：觀就是看，察就是覺察。看不難，但要覺察就不容易，還有

老師本身也需要具備幼兒發展里程碑的基本概念，才能覺察到自己服務的個案能力現況，這是需要相關教育背景與經驗的累積。我能將相關資料先提供給中中老師做參考與對照，用由做中學的速成方式先協助她適應巡迴輔導工作。

在思索的當下，我發現需要把自身小時候協助照顧弟妹與支持家庭的能力，運用於督導工作中，來協助與支持新進教師執行巡迴輔導工作。相較於新進的正式老師，新進的代理教師更是需要學習求生之道，否則若中途適應不良，是可以選擇辭職的，因為兩者身份別不同，自然規定就不同。

以新北市的制度來說，有些代理教師只是一般科系大學畢業就能來擔任，對於不能適應巡輔工作而中途離職也不是沒有過，但後續衍生出來的問題，會牽涉到中心對每個老師的工作安排，造成其他巡迴輔導教師個案量的暴增負荷過大或者需要支援他校的人力等，所以需要多方面考量。

這讓我發現督導站在同理角度去為他人設想，有時是顧全大局，考量的面向需要更多，這並非是相關專業能力所涵蓋的範圍，真的是不經一事不長一智。當然，也不是所有的代理教師都專業知能不足，也有相關背景出身或有巡迴輔導工作經驗的老師，能力相當於正式老師的。督導內心的一把基準尺就此產生，雖然有評分標準可參考，但是還是要因人而異，可避免在新進教師的內心產生挫折的烙印，影響其未來的輔導工作。

順風行船

於是我也開始穿梭於巡輔督導的工作中，訪視了不同背景的新進老師，陸續完成了第一年督導任務。事後我有發現到幾位代理教師任期一滿就離開，也沒有想要繼續代理的意願，有的新進正式老師轉任到特殊教育班。這有可能是她們不能適應巡迴輔導工作嗎？或是我督導時沒有注意到她們的感受或無法滿足需求呢？真正的原因我沒有勇氣去問當事人，除了擔心這背後的原因是自己督導時，讓她們產生了不好的感受，另一個因素是聽到自己督導能力不足，以致於沒有得到協

助，而不想繼續從事巡迴輔導工作。

我想，最後的癥結點是我在乎自己的能力，是否督導關係未能處理好或是督導時無法符合新進教師的需求，才導致工作一年就離職或轉任。我害怕面對自己能力不足的真相，這不是只有新進教師的挫折，更會是我工作上的挫敗，沒勇氣的背後原因就是逃避吧？這也是最快的方式。只能說第一年的督導工作，我是以謹慎的態度與新進教師一起互動、討論、分享裡渡過，或許我的年紀較長，與新進教師們的關係，感覺就是長輩帶著晚輩學習。我也依照規定必須每個月與中心承辦人開會報告督導的狀況，讓中心長官也能掌握新進老師的工作表現及需求，以做為未來新進教師培訓課程的規劃參考。

我想，面對第二年的督導工作，我依舊會參照第一年的方式來進行，因為督導工作除了 E 承辦人的口頭經驗分享及紙本記錄參考之外，真的沒有實際去觀摩過前輩的督導工作，也沒有任何工作手冊能參考，我只能自行判斷是否「蕭規曹隨」，還有思考到督導者本身的特質，也可能會影響督導工作的表現。

目前中心並沒有針對督導者設計評量或考核，只能從新人的口中或彼此的關係，來衡量自己的督導表現。依照新北市巡迴輔導工作規定，正式新進教師或本科系的新進代理教師，只要在第一年經過督導整體評分結果達八十分以上者，第二年就會安排到另一組學習，可不用再接受第二次督導。除非輔導工作被投訴，需要督導入園了解或溝通，或者是自己遇到困難，主動提出督導再次入園訪視或協助。但針對非本科系的代理教師規定，至少要督導二年，是為了再次確認他們對學前特殊教育概念及輔導工作的熟悉度。所以，從我手中送了走了部分 A 組的新進教師往 B 組前進，大家如同靠了岸邊下船的水手，邁向另一個階段學習。而剩下未上岸、未離職的三位非本科系的代理教師，繼續隨我往前航行。

這次依然有正式或代理的新進教師人數大約是 17 個，我自然循著上次的經驗，先了解每位老師的背景與起始點的能力，以作為督導及個案研討分組依據。雖說

我有一年的督導經驗，但是面對的新進教師是不同的人員，況且這年度的教師年紀偏大且有經驗，也有學前特殊教育班教師出身的，我想特殊教育相關能力絕對在我之上，如何做督導工作與溝通，又是我的另一種考驗與學習。

讓我印象深刻的是某一位新進正式大大老師，在外縣市曾是正式教師帶過學前特殊教育班數年，又重新考上新北市正式教師，有著豐富的帶班經驗，同事中也有認識這位教師，對她的風評極佳，工作認真、專業能力超強的…。

當我聽到這讚賞時，內心不免也產生壓力，這麼優秀的人才，需要我去督導嗎？但她總是新進教師之一，我例行性的督導工作也是得執行，內心開始擔憂會被認為專業能力不足，憑什麼當督導？第一年就已經擔心的專業能力，現在又再次被勾起來了，我似乎被自尊心操弄著，沒自信的鴛鴦心態又出現了，開始糾結不已！

聽到鳴笛聲

某個假日忽然收到大大老師的私訊，她主動找我談了輔導工作狀況，發出了求救訊號，當時尚未安排至她服務的學校去督導。原來她的困境不是特殊教育專業能力，也不是特殊教育業務的處理，而是她與普班老師的溝通有了隔閡，讓她覺得很困擾，這層隔閡若不處理，她擔心班上的個案會被忽視影響受教權。我當下只能請大大老師說出她為何有這樣的看法，必須幫她抽絲剝繭，釐清整個事件的原因。同時，我的內心是喜悅的，因為大大老師願意和我分享，還有她相信並看中督導的諮詢能力。

大大老師自認為有多年的特殊教育班教師的經驗，歷年來與家長及其同事相處愉快，沒有溝通不良的狀況，為何來到新北市擔任巡迴輔導教師，卻覺得溝通上窒礙難行，普通班教師很難相處。新北市學前特殊教育推行融合教育，自己很有心想把個案輔導好，但感到好困難，是自己做錯何事惹到班級老師了嗎？

傾聽了大大老師的苦處，自然要給予她鼓勵與增強，因為她的出發點是好的，

是為了個案著想，這是無庸置疑的。當下我請大大老師先冷靜想想，自己之前帶班是面對班上家長及搭班老師，最多也就是與該校其他的班級老師或行政主管相處而已，況且每個區域或學校都有自己的文化，雖然有之前的舊經驗，但時空背景不同，不能完全套用，需要用客觀的思考方式與態度，以及他人的立場去做溝通會比較有成效。

我提醒大大老師，除了觀察個案之外，也必須觀察班級老師的特質、班級經營或教學方式，這些都必須掌握到，因為這會在雙方溝通時產生相關性，更會牽涉到輔導個案給予建議的實用性。兩位班級老師當中，可以先找容易溝通的那位老師做分享或討論，還有必須先感謝老師們辛苦的教導個案。

為何我會如此說呢？我們服務就讀於普通班級的個案，班上兩位老師除了要教導一般的幼兒，更需要花多心思在個案身上，巡迴輔導教師不比班級老師天天在個案身旁，所以一定得感謝班級老師的用心。俗話說伸手不打笑臉人，自己的態度要夠柔軟，才不會被擋在溝通的門外。

我曾經是普班老師帶過特殊幼兒學習自然可以體會，而且巡迴輔導教師和班級老師是合作夥伴不應該樹敵，巡迴輔導教師每周都要入園一至二次的輔導，這樣的相處模式很痛苦，如何支撐自己的巡輔工作，是首要考慮的。改變他人不容易，不如改變自己會比較快，退一步去思考，有時事緩則圓，有些溝通的事情急不得，可是也不要輕易放掉任何的溝通機會。

大大老師聽了我的說法之後，回想自己與班級老師的溝通方式，是比較站在自己的角度去談個案，會想要班級老師試試巡迴輔導教師的建議或策略，缺少了同理對方的感受及大環境的考量，班級老師自然會關起溝通大門，這樣的結果對個案自然是不利的。至於大大老師提到班級老師要求做全面性的抽離教學，讓她不知如何回應。這個不難，可以適度跟老師溝通，先讓巡迴輔導教師進班觀察後，知道個案有哪些需求再做抽離教學會比較適合，這樣可針對個案的需求去做個別

教學，使其能力提升，往後班級老師在教導個案上也會容易些。這都是以退為進的方式，感覺上好像巡迴輔導教師妥協了班級老師的要求，其實換個角度想，這只是另外一種迂迴的方式，慢慢走入進班觀察與班級老師合作，只是巡迴輔導教師要用什麼視角去看待事情而已。

之後，我也進了大大老師服務的學校去督導，確實也看到了班級老師的個人特質，例如：親切感較低、比較有自己的想法與堅持度，但這些我們改變不了，只能用轉彎的方式慢慢去調整固有的模式。大大老師在我入園督導後主動與我分享，我給她的建議確實有改善了她與班級老師之間的互動關係，讓她可以比較有信心的繼續執行喜愛的巡迴輔導工作，否則她一度想放棄不做了。天啊！有經驗的正式老師都有這種念頭，更何況是不同背景的代理教師，著實令我捏了把冷汗。

我自己累積與普班老師的溝通能力，是個人處事的經驗分享，可以幫新人解危，這不是特殊教育專業能力的範圍，讓我的體悟又更上層樓。事後讓我從反思中發現，自己會建議大大老師改變自己及不要放棄任何溝通機會，和我從小的成長與學習之路有著息息相關的特性，例如改變自己觀點後，危機就會出現轉機，也不輕言放棄學業及喜愛的工作，是我養成背景奠定我面對事情的態度。

載浮載沉的船

還記得有一次，入園督導方方代理老師時，出現了被學校老師當面批評的事情，如提供的策略不實用、不夠具體、排課都排在下午等，方方老師當下也覺得顏面無光。雖然被批評指正的是巡迴輔導教師，但我這位督導和新進教師是在同一艘船上，自然也存在著使命感，當時內心就是像是整艘船被掀翻了，彷彿我沒能力帶領新人，巡迴輔導教師才會無法提供適當的策略，真的讓我無言以對及產生無奈感，真想挖個地洞躲進去。

我只能以尷尬的笑臉打圓場，向校方說明會請巡迴輔導教師做調整與改進，同時也希望學校多給予新人包容，才一個多月的時間，可能還不是很熟悉巡迴輔

導工作，請園方多見諒，會建議中心未來在培訓新進教師的研習中多安排特殊教育相關知能的課程。

方方老師非相關科系剛畢業，對於什麼是巡迴輔導工作、該如何做排課、如何給予策略等，自然是還在摸索中。不過我與方方老師談話中可以發現到她自信滿滿，覺得自己有盡責及按照中心的工作規定來執行服務，輔導紀錄也確實完成給班級老師核章，為何班級老師意見這麼多？我看了她的巡迴輔導服務紀錄，再和之前已調離新北市資深老師的紀錄相比，班級老師自然看出來巡迴輔導教師的輔導能力相差之大，當然會被挑毛病，而且方方老師很有自己的想法，不太容易改變，面對學校的說法，真的是從大海中翻船了，內心應該也受傷。

面對這事情，我也像在大海裡載浮載沉的船，我該用什麼方式讓方方老師及自己再度爬上船呢？我不想讓自己石沉大海般的被否定，但要改變方方老師的想法也不是那麼容易，因為我不想用「督導規定」的方式，讓方方老師按部就班的進行。評分標準在督導的手上，也主宰了新進教師的生殺大權，我必須尊重新進教師，更不想讓彼此的督導關係產生嫌隙，確實令我陷入兩難的局面，也考驗著我的智慧。

這次的督導經歷，讓我想起自己小學的求學階段，不斷地被老師做姐妹之間的學習能力比較，此事讓我記憶猶新，而且非常厭惡，我也不想讓自己有過的傷害，加諸於他人身上，有些人在比較之下，是會選擇放棄的，所以我不會去比較新進老師之間的能力表現。我只能先鼓勵方方老師多參加相關特殊教育研習，以及閱讀特殊教育相關書籍之外，更拜託帶她的資深巡迴輔導教師小組長予以協助指導，畢竟一位新手面對陌生與複雜的巡輔工作，某些觀點需要釐清與學習，有時須手把手的帶著才容易快速上手。

其實承辦人及小組長都向我反應過，方方老師不太採納他人的建議，有些事情可能要「規定」她去執行，才能避免後面的巡迴輔導工作出現錯誤。我除了多

留意方方老師的工作狀況之外，還引導方方老師如何觀察個案，觀察後會發現那些狀況或能力，如何給予建議或策略，至於方方老師可以體悟多少，我就不得而知了。我能同理方方老師的挫折感，但她能感受到我的關心嗎？願意接受嗎？表面上的接受，是因為我的職務帶著督導的權威，她的內心中未必接受我的建議。

在這個事件之後，我發現方方老師參與個案研討活動時，會刻意避開我。或許我督導的方式讓她內心受傷了，也有可能當天的情景自覺沒面子，所以不想再面對我。我內心最在意的督導關係還是有了化學變化，不是那麼地完美，我不知道該如何修補，更擔心方方老師是否會中途辭職，頓時讓我覺得督導工作的無力感，我只是消極地想著，至少方方老師還願意留下來繼續輔導工作就好。

我理想中完美督導工作之路，還是出現坑洞，還一腳卡入了，腦海中居然閃出了「放棄」的字眼。方方老師對於輔導工作的逃離或面對，等同於我面對督導工作挫折的取捨，該手把手的帶著她學習嗎？這樣的方式會讓她再次受傷嗎？該如何把我們兩人眼中的「放棄」轉為「勇氣」呢？

我能從自我調適中來轉變，但是方方老師有自己的思維，這就不是我能掌控的，突然發現，督導角色真不好扮演。只能說方方老師並未因這次的挫折而選擇離職，讓我內心擔憂人力不足的大石頭可以放下了，但是她的針對個案能力給予班級老師的教學建議，還是有很大的進步空間。同時事件的背後更讓我發現，由做中學雖是最好的方式，但是也得看當事者的接受度與執行態度，以及學習者本身的意願，好像不是以同理他人之心就可以解決的，還是需要長時間相處提升雙方關係，才能了解其內心的想法與需求。

續航中~下一站的挑戰

就這樣在鼓勵與支持新進教師，以及面對學校與陪笑的驚滔駭浪中，完成了兩年的督導入園訪視的任務，這只是其中的一個工作。過程中酸甜苦辣的感受，只有自己親身經歷過，才能知道箇中的滋味。從當初帶著焦慮、惶恐之心，加上

自信心不足、懷疑自己能力的督導，經過兩年的淬鍊，對自我的觀感確實有些許的改變。原來，我還是有助人解惑與分析的能力，自己的舊有經驗及敏銳的觀察力，的確在入園督導時，可以看出新進教師巡輔工作上的一些端倪，還有就是督導人員至少需要擁有三種實質上的資歷，與受督者相同或接近的專業教育背景、具有相關的實務經驗與年資、督導與受督者任職於相同單位，以便能掌握工作狀況及進行督導（徐西森，2005），才能針對個人需求提供一些參考與建議。

如今我內心也有了個底，正式老師的專業知能是可以放心的，他們需要的是與普班老師或學校的溝通技巧，這只要時間與經驗的累積就能成長。針對不同背景的代理教師除了需要專業知能的提升，另外要協助所有的新進老師熟悉特殊教育業務及溝通應對等，這便成為我帶個案研討活動的分組依據。

督導的另一個重要任務就是帶著當年度的新進教師執行個案研討活動。這是一個由督導主責安排帶著新進教師學習的一個研討活動，督導如同領航員，船長的化身，要水手們練習判斷航行的經緯度及觀察海象，集結大家的經驗一起分享與學習，提升彼此的能力，所以勇敢地繼續往下一站航行吧！

第三節 航行中~乘風破浪

什麼是個案研討？

「個案研討」從字面上來看不難理解，個案指的就是巡迴輔導教師服務就讀於普通班級的特殊生，研討就是研究討論的意思，把兩者合起來的用意即是針對個案所表現的能力及狀況來做研究與討論，這是一個藉由分享與討論的活動，來提升巡輔老師的輔導服務能力。以新北市的制度來說，不管是資深教師或是新進教師都必須要參加個案研討活動，只是區分成 A、B 兩組，A 組則由督導來負責，帶著新進教師熟悉此活動，至於 B 組每個月會有指導教授或治療師參與研討活動。

簡單來說，A 組即是初階的個案研討，B 組就是進階版的個案研討，所以領航的督導的另一個任務就是帶領水手們，學習如何針對自己所輔導的個案，提出輔

導時的盲點或是分享自己的輔導經驗，藉由同儕間的分享與討論中，大家彼此互相學習與成長，也能將適用的輔導方式或策略，運用於自己的輔導工作中，來提升個案各方面的學習能力。

以我個人而言，參與個案研討有二年的經驗。第一年我是新進教師參與的組別自然是 A 組的個案研討，第二年就是進階到 B 組了，跟隨著 B 組裡的資深教師一起研討與學習。這兩組的研討方式差異性很大，A 組是由督導幫新進教師打基礎，協助老師們了解為何要做個案研討、會有那些幫助、可以討論哪些相關問題等等；就 B 組而言，是一群有經驗的資深巡迴輔導教師帶著第二年從 A 組剛加入的新進教師做更深入的研討活動。

頭大了，要如何安排？

第一次的個案研討活動，中心都會安排在巡迴輔導教師入園服務後的至少一個月才開始進行，這可以讓巡迴輔導教師從輔導個案過程中，發現問題後進而提出討論。既然 A 組老師是針對個案的狀況做基本的討論，所以老師就要清楚自己服務個案的發展能力。

我心裡知道，A 組老師的成員是新進正式與新進代理教師，這表示成員當中包含本科系有教師證者，但也有非本科系未曾接觸過教育者，不同背景的成員同時存在，在督導時也發現兩者之間輔導工作能力明顯不同，例如：特殊教育專業知能、教學經驗等，要如何帶研討活動，還真的是考驗著我這位領航員。

首先思考的是我的特殊教育專業知能足以應付個案研討嗎？只憑著本身曾經有過的教學經驗，還有較老師們多一些溝通經驗就足夠嗎？該如何做適切的安排？一次的研討活動要面對 15-20 人，這壓力不輸給督導入園訪視，當下若無法給予新人們適切的建議或者回應，這種場面我該如何面對？會被恥笑嗎？腦袋中又不由自主出現一大堆的問題，難怪資深巡迴輔導教師會拒絕承接督導工作，我這不是拿著石頭砸自己的腳，真是吃力不討好的任務。

幸好，個案研討活動會有中心鑑定組 F 承辦人陪著我進行，若我真的無法做回應時，她應該也會出手相救吧！我也只能自我安慰了，畢竟 F 承辦人是資深教師，具備特殊教育專業的知能，熟悉新北市所有特殊教育業務的處理，經常承辦各種研習，她經驗豐富應該可以成為我航行中的浮木。

其次是我已經大致了解新進教師們的背景資料，確實研討的內容需要折衷選擇，才能避免教師之間的能力落差過大，討論時出現不知所云的現象，這也會失去研討的意義，應該是要以大家淺顯易懂的議題去討論，比較能實質協助到所有的新進教師。

於是徵得學前特殊教育中心同意我的構想：上學期的研討會以特殊教育相關專書的閱讀與實作為主，先建立每個老師的研討概念後，下學期再讓老師自由發揮討論的議題。所以進行研討時，先讓教師分別提出輔導個案會遇到的狀況或問題，再藉由共同閱讀書上輔導策略，請大家討論分享與集思廣益後，提出適合個案的輔導策略。個案研討目的是藉著同儕之間的分享與討論後，再繼續輔導與執行，接著再討論分享，如此循環的進行，因為我一直相信坐而言，不如起而行的效益。

不同的浪花

我該憑著自己的舊有教學經驗、溝通、專業知識等能力，去面對所有老師提出的問題嗎？這似乎不妥，我能力不足以應付。新進教師中的正式教師專業能力就很足夠，或許還在我之上，而且有的代理教師也有不同背景的溝通經驗，我不應單打獨鬥，而是要借力使力，運用大家本身所擁有的能力互相切磋，就如同長江後浪推前浪，吸取他人的經驗，這才會是教學相長，我不能有倚老賣老的想法，否則垮掉的會是自己。

既然心裡打定用分組互相學習的方式來執行研討活動，我就必須將新進教師做組別的規劃，但到底是要讓教師自己找組員，或者是由我來指定分組，這確實

是要花點心思。自己找組員的好處，是好同事或好友同性質的教師於同一組，在討論或看法上可能會很快達成共識，但討論內容有可能過於侷限；還有若無經驗的教師自成一組，輔導工作專業上的學習可能裹足不前。想想，用異質性分組的益處會顯得較適合，同伴們一起互相切磋的學習。

話雖如此，異質性分組我必須考慮老師們之間的能力落差，以及每個人的包容性有多大，畢竟若組別裡出現了一顆老鼠屎，也可能造成拖累全組或是被同伴們排擠，這些未知的狀況，真的得費心思量，新進教師都是第一次踏入新北市的巡迴輔導工作，也都會想要有好的開始。

於是我依人數分成了四組，每一組的成員至少有 1-2 個是有特殊教育背景的老師，可由這些老師在組內分享自己的相關專業知能，其餘的老師就平均分配到各組。做了組別與組員的分配，並在研討前說明了我分組的原因，還有希望大家都是互相學習，每一個人一定有自己的優弱勢能力，端看自己要用什麼樣的眼光去看待對方，雖然有些教師非教育科系出身的，但是各行各業的人際溝通能力也會是值得我們學習的，對於每個人的經驗，彼此一定要互敬互重，這如同面對不同的浪花，好壞都是可以推波助瀾的。

有人暈船了

從研討的一開始，我就打開天窗說亮話，把研討方向說清楚，每一學期研討活動的最終結果資料，在期末時都是要到中心發表的，還有，組別及組員由督導分配。當然我必須先傾聽每個人的輔導分享與需求，除了部分老師對於個案的行為觀察較無經驗之外，大部分的老師都可以抓到個案的能力重點，只是給予個案策略或建議上，會覺得有些空虛，還有與班級老師溝通策略使用上會有些困擾。所以上學期的研討安排會以輔導相關的專書：融合可以這樣做：379 個學前融合教學策略，來做為閱讀與實作的依據，研討的重點是大家要選擇書中的 1-2 個策略真正來實作，並且要有紙本的執行紀錄，而非純粹的閱讀討論。

當下我不去想老師們是否接受了組員分配或研討的方式，我內心只想順利完成研討活動，而且或許我這種做法過於專制，只是站在自己的角度去思考，但面對未接觸過個案研討活動的新進老師，我必須如此的規定，需要先設定好航向，否則是會迷航的。

大概知道了新進教師的需求之後，就以有關策略使用的專書作為主軸，書籍中的實際策略可以讓老師們參考，再請老師們自行挑選書中 1-2 個策略於入園輔導時使用，從執行過程中去分享或修正，以及與班級老師的溝通與合作模式，最後看個案的輔導成效。有特殊教育專業概念的老師自然知道我所云何物，但無概念的老師真的是一頭霧水，甚至於在研討過程中做起自己事情，完全置身於事外。

這讓我思索著：是我安排個案研討的方是不妥當嗎？或是自己的專業知能不足？這些非本科系又無經驗的新進教師沒有獲得最實質的協助？或是不認同督導的做法？若以督導規定的方式處理，可能會破壞彼此的關係，突然發現督導好難當喔，我也不好說重話，大家都是成人了，應該要彼此尊重。

陪伴我參與研討活動的 F 承辦人也發現有幾位老師參與的態度過於隨便，提醒我要多注意，須盡量保持讓所有老師都能主動參與討論。這些我都能理解，就像入園輔導遇到理解力較弱的個案，參與班上討論活動時，開始不專注、神遊了，巡迴輔導教師就必須想方法引起個案的學習興趣。

於是，我硬著頭皮放下了內心的自我疑惑，用了較嚴肅的口氣，提醒了所有的教師，要珍惜這個研討活動，大家可以聽聽同儕間在輔導工作中用了哪些方法或策略，而且是有成效的，還有與班級老師的溝通與合作模式等，有些經驗是大家親身體驗得來的，這些過程在書籍是上得不到的。既然選擇了巡迴輔導工作，就得當一天和尚敲一天鐘，對個案及自己的工作負責。

若主動分享發表的人數都只侷限某幾位，我只好規定用輪流方式的分享，分享内容沒有對錯，只是讓大家聽聽輔導經驗，或許分享中提到的困難點，同儕或

夥伴還會幫忙想出解決之道，有適合的輔導點子也可以試試。

調整經緯度

之後，我真的採取輪流發表的方法，不管新進教師分享如何，就是要讓大家知道自己身為一名巡迴輔導教師該有的職責，應該為個案盡的心力，雖然我們只是個案生命中的過客，但也要努力成為他們生命中的貴人。

對於討論參與度較低的老師，研討過程中我會故意點名，請大家說說自己的看法，還有面對類似的個案時，自己會用什麼方式去輔導，書籍中的策略還有那些能參考應用的，只要老師肯發表者都給予肯定，畢竟他山之石都足以做為借鏡的。同時我也強調在新人組必須要打好個案研討的基礎，否則進入到 B 組會跟不上速度的。此時，F 承辦人也順勢幫腔說明，個案研討是屬於研習課程，是有研習時數的，若老師的參與度不佳或紙本資料有遲交者，中心可以不核發研習時數給老師，請老師們要自愛，對自己的工作負責。F 承辦人的說法讓我彷彿得到了最有力的支持，可以大刀闊斧的做。

事後問詢問了 F 承辦人為何有這樣的說明，承辦人回應因為看到我正在講解時，發現到有部分老師的態度過於散漫在滑手機，才會說出沒有研習時數的規定。至此，調整好了個案研討的方向後即開始執行。因為我得到中心的支持與成為後盾，所以我也曾一對一地盯著某幾位老師去執行，甚至於要求每次研討活動前，我都要先看到執行過的紙本資料，不管執行結果成功與否，就是要這些老師從經驗中學習，不要紙上談兵。

或許新進老師發現了我態度的轉變及出現某些規定，這與督導入園訪視的鼓勵與支持的態度是不同的，有些人曾反應研討時，擔心會被督導點名分享，這是有壓力的。我解釋只要大家主動分享，就不會被點名。入園訪視是到他校執行任務，在外人面前自然是要保護與支持巡迴輔導教師；個案研討是自家人關起門來做討論，目的是修正調整自己專業服務能力，自然是要單刀直入挑明著說，要得

到別人的認可，就得先提升自己的能量，未來面對巡迴輔導工作時才會更順利。

其實研討過程，不是只有新進教師的學習，我也是學習者之一，大家服務的個案個別差異性很大，巡迴輔導教師與學校的班級老師相處模式也不同，研討的分享時間，我也同時在學習輔導工作的相關知能，是同儕間的教學相長時刻。

飄洋過海

經過上學期的配合策略專書的研討活動，新進教師們已經熟悉後，下學期就讓老師們自己找夥伴成組，並讓老師們以個案需要提升的領域能力，去選擇要討論的主題。果不其然，真的就有包羅萬象的個案，如選擇性緘默症、肢體障礙、自閉症、發展遲緩、成骨不全症…等障別出現。其中，讓我印象較深刻的是有一位教師輔導選擇性緘默症個案的歷程。

一開始這位老師談到自己沒有輔導過這類型個案，不知該如何輔導？當時，我記得請大家先上網搜尋相關的資料，先了解緘默症的狀況。接著請老師分享在入班觀察個案的所有狀況，發現個案的優弱勢能力有哪些？個案最常去探索的學習區或角落是什麼？與班級老師或家長諮詢時，得到哪些資訊？最後把這些資料做統整，慢慢的切入去輔導個案。

從老師的分享中得知個案很喜歡自己玩娃娃家的玩具，有人靠近個案和她說話時，她會有緊張、焦慮與握手指的行為。在家也是常玩這些玩具，而且是話很多的孩子。還有根據醫療評估報告顯示，個案是屬於比較焦慮型的孩子，對陌生環境會較不安，但是語言理解及認知能力並無發展遲緩，只是在陌生環境與不熟悉的人相處時會選擇不語。

既然知道了這些訊息，同儕間也開始給予巡迴輔導教師建議。如：巡迴輔導教師需要和個案建立友善關係，讓個案產生信任與安全感，就可以降低焦慮行為。入班輔導時，可以視狀況做抽離陪伴玩娃娃家的扮演遊戲，試試看在人少的情況下，個案是否會有主動性的口語出現。同時我建議巡迴輔導教師在輔導個案時，

可以做必要性的錄音或錄影，從影片或聲音中去發現個案的變化，以提供班級老師及家長參考。

之後，巡迴輔導教師輔導時試了幾次，個案的主動性口語出現了，雖然對象只局限於和巡迴輔導教師說話，但總是邁進一大步了。往後繼續研討此個案時，我再提醒巡迴輔導教師問問個案有沒有想和誰交朋友，找這位朋友一起陪伴個案玩娃娃家的扮演遊戲。就這樣針對這位個案反覆的研討、執行、再研討、再執行。最後於期末分享時，巡迴輔導教師表示個案已經會和不同的同儕說話了，而且持續進步中。巡迴輔導教師也覺得個案研討的方式，真的可以實質幫助輔導工作，最終受益者會是個案，所以有行動就會有力量。

每位巡迴輔導教師的工作看似一艘漂泊的小船，但背後是有督導的支持或者是同儕間的扶持，而形成後援的力量。我帶了兩年的個案研討歷程中，發現每一位新進教師的需求與能力是不同的，就如同一波波的浪花，有大有小、有長有短，我就必須隨著浪花乘風破浪、飄洋過海，引導教師們去發現個案研討是可以集結思考，從討論、分享及互動中去成長學習，提升自己的輔導工作能力，我更感受到新進老師逐步產生自己的經驗與能量，就好像一艘艘加滿油的小船，隨著波浪勇往直航，去迎接未來的挑戰！

第四節 轉角發現新大陸

轉眼之間，卸下督導工作已經兩年了，我從自己的視角於歷程中，到底發現了什麼呢？又得到那些反思呢？

遊山玩水的巡輔督導

承接了督導之後，才知道需要上山下海去執行入園訪視的工作，回想起來，當初為了交通工具困擾不已。我不會騎機車與開車，腳踏車也騎得很不穩，所以都是靠著自己行腳及大眾運輸來通行的。督導的區域包含山邊海角都得去，若督導的學校是在山上，公車班次很少，就得抓緊班次，否則我很難上下山；學校在

東北角靠近海邊，除了搭火車還得轉公車才能到校，回程也需如此，這對我來說真的是很大的考驗。

每次在督導的前一周，我就必須開始搜尋路線與規劃，而且都天未亮就出門去趕頭班的公車或火車，督導完畢還得於下午一點半左右，回到原編制學校做督導資料的統整工作。雖說不至於每次督導都要上山下海，但是一整年下來也有不少次，說不累人是騙人的。有時為了趕回原編制學校，午餐也就來不及進食了，或者是買了麵包果腹草草了事，要如何看待這份任務，真的只能靠我自己調適了。於是，我調整了自己的心態，把辛苦上山下海的督導，當成遊山玩水的督導。

為何會是遊山玩水呢？記得，我曾經去產竹筍的山區學校督導，發現了學校的造景及在地文化，而且校園外圍的幾間店家或街道都有竹筍造型，詢問該校的巡迴輔導教師才得知原來每年的竹筍季，學校周圍商家還會舉辦活動，校內老師還會帶著學生去山上挖竹筍。真的是很特別的在地文化，我若不來入園督導新進教師，我又如何得知這種在地文化的特色呢？況且山上的景色真的很美，巡迴輔導教師帶著我到操場的某個視角往山下一看，山下的城市相貌盡收眼簾，在千里迢迢上山執行督導工作，還有這等的發現與收穫還是值得的，不自覺的深深吸了好幾口新鮮空氣，更想抓住這一刻的時光，烙印在自己的腦海。

還有一次到東北角的學校去督導，出了火車站往督導的學校路程中，看到當地的老街特色，很多當地的物品都讓我愛不釋手流連忘返，若不是還有入園訪視的任務在身，超想就地佇足探索。結束督導工作回程時坐在月台等火車，吃著在地便當，又是另外一種不同的感覺，彷彿我是出門在外的遊子要踏上歸途。上火車後挑了個靠窗的位置，看著沿途景色有山有水，就像鐵道之行，有誰能像我這麼幸運，可以在上班日用悠閒心情看著窗外的景色，若不是督導工作，我應該不會特別到這些地區拜訪或遊玩，這是當巡輔督導的福利。

藉此，我更是發現到城鄉差距造成個案存在著差別待遇，山邊海角的家庭，

要讓個案上早療課程是有困難的，除了家長願意長途跋涉帶個案至市區醫院診所或早療據點上課之外，對於交通不便的地區，就只能申請到宅療育了，但這上課的次數是有有所限制的，短時間也很難提升個案的能力，因為早療課程的持續力不足，也只能靠班級老師及巡迴輔導教師、校內的專業團隊一起合作指導個案學習了，這三者之間的合作模式，比較能實際協助到個案與家庭。

同時，更讓我體會到服務山邊海角學校的巡迴輔導教師之辛勞，掀起了感佩之心，她們都是靠著自己的交通工具就上山下海，而且是每周都入園服務，不管颶風下雨都是如此進行。回想自己服務於市區學校，大眾運輸之便利，這天地之差只有自己走過、看過，才知道別人的感受，這份對他人的體諒與感謝之心在無形中產生。

從跋山涉水的督導轉變成遊山玩水的督導，是我在轉角處發現的，如同勇於面對與心境轉念是相輔相成的。我是何等的幸運者，有別於他人不同的體驗，在執行督導入園訪視工作之外，還可以從中了解各地區的在地文化，理解個案們生活在城鄉差距的現實社會中，這是人生中的發現與學習，若不親身經歷是無法有感受的，從抗拒的心態直到珍惜這些過程，都會是我最寶貴的體驗與回憶。

看見自己

憶起，自己剛接了督導職務的當下，猶如一艘孤船航行在迷濛的大海之中，不知道要航向何處？指引的燈塔到底在何方？誰能來救贖我的焦慮與自我懷疑之心呢？我又必須領著初航的水手們學習，這似乎掌握整船人的性命，並不是長嘆一口氣就能化解的壓力。歸根究底的去反思，當初除了自己覺得能力不足之外，還有缺乏自信及擔心別人對我的評價，最重要是不想因為擔任督導的角色，入園訪視半天就要給予評分，這是很主觀的做法，會破壞同事之間的關係，畢竟督導還是掌握某些生殺大權，所以我不想與同事們為敵。

自己小時候的成長不喜歡被比較，以至於不太會跟家人分享學校事情，這可

能影響我轉成比較重視友伴。朋友是可以和我聊天分享心事者，因此我很看重友伴間的情誼。另外，因為巡迴輔導教師是單槍匹馬的工作，老師之間要成為好同事或朋友是要經過朝夕相處的，大家只有在研習或會議時才會見面，平常時間是很少碰面，較難結交到工作上的知心朋友；還有一個因素，若與同事之間為敵，擔心未來做鑑定工作須幫忙借評估場地時，被我得罪的同事不一定會幫忙借用，所以這種種因素都成了我內心抗拒理由，也把自己綁死了，不管如何「打結」與「解結」都必須靠我自己面對，這不都人生的歷程嗎？

跳脫督導角色回顧過往，在航行中不斷的反思與調整動向，我要用哪一個視角來看待自己呢？是自圓其說，還是由他人的感受來證明呢？這整個航行中，不斷地自我解構與建構，想要找出屬於自己的價值或與受督導者之間的關係。每督導完成一位新進教師，從雙方的分享與自己的觀察中，去反思自己所有的能力，不管是相關專業、與班級老師的溝通，甚至於自己的待人處事的態度，我都很在意他人對我的看法，可能源自於小時候所有的成長背景與學習經驗。

不放棄

我從小缺乏自信，喜歡動手做卻經常「由錯中學」，害怕及厭惡被比較，導致在內心落下陰影，所以接到任務時，能推就推、能逃就逃，因為我知道督導的能力與風格還是會被比較。但內心的另一種想法是：我讀書的理解力不好，課業上的學習一直是我很大的壓力，可是我知道那壓力的來源，是因為要挑戰自己、證明自己，因此讓我有了轉念的想法，默默形成我面對的勇氣。當然過程中失敗還是多於成功，不過我也沒有因此放棄，反而是一步一步地往前走。我無形中具備了勤勉正直性的特質，陪伴我一路的成長，才能在承接督導工作後，做自我調適去面對。

傾聽

另一方面從小養成「有耳無嘴」會傾聽的個性，能照顧他人與做事的行動力，

成就了我的督導工作。在兩年的督導經驗中，有老師提到我願意提攜照顧新人，傾聽他們的分享或述說，這有時候會占掉我自己的下班後或假日的時間，但我還是沒有拒絕。萬萬沒想到，有些老師也會我分享家裡的一切。其實我們相處比較長的時間，不過是這一、兩年之間，認真說起來，兩人的關係還不到是深交的好朋友或同事，卻願意和我談到家裡不為人知的一面。這位老師曾說她感受到我對她的支持與關懷，讓她覺得可以放心談心，是我太會照顧人嗎？

由做中學

現在仔細想想，應該是親和性的態度及行動力，我以行動去關心與支持新進教師，帶著她們於電腦上實際操作練習，彼此之間建立的信任感，所以才會樂意與我分享心裡話，我的內心自然是感到欣慰，因為督導之間的關係本來就是建立於信任，我相信新進教師有能力完成輔導工作，她們覺得督導會給予支持與關心，就如同海浪般，互相推波助瀾合力完成自己的工作。我從小的求學之路與教職也是慢慢熬過來，唯一的優勢大概就是願意「行動」，而且很喜歡從做中學習，因為對於理解力不佳的我，需要從經驗中去印證才會有所體悟。

觀察力

我察言觀色能力優於手足，或許這是與生俱來的能力，還有對於教育工作的喜愛也是因素之一。於是，我將自己的行動的特質與優勢能力，運用到我的巡迴輔導工作中，還真的觀察到不少個案的特殊需求，這讓我提醒了老師及家長需要多留意，例如：癲癇狀況、從發展遲緩確診到成為聽障生等，經過醫療端的評估與檢查，確實如我的判斷，進而協助到個案改善與學習，這些資料都詳實記錄於我的巡迴輔導服務記錄中。

我的督導力量

想想，這背後支持我的是我已具備的特殊教育相關的專業知能，以及熟悉身為學前巡迴輔導教師的角色與工作職責，若未具備這些先備能力，相信我也不會

發現個案們的特殊需求，更無法協助找出根源，個案的能力也會很難提升，何況還延伸到以督導的角色，帶領新進教師熟悉與適應巡迴輔導工作。我喜歡學前巡迴輔導工作，從跨校的輔導工作中，看到各校的文化，普通班老師們的努力教學，巡迴輔導教師背後的支持，個案的認真學習，都是支撐我把教育工作當成我的志業，這些美好的人事物，點滴在心頭，帶著對教育的初衷繼續往前行，同時把這份初衷轉換於督導工作中。我的整個督導歷程只有自己內心最清楚，是自己的特質與行事風格，幫助自己完成了督導工作。

至於，我當初最在意的督導專業能力，似乎未能在這兩年的督導工作中得到答案。為何我會有這樣的想法呢？我在執行督導工作時，面對不同背景的新進教師就會有不同的需求，若能及時給予個別需求的協助，可能就會被形塑成是有專業能力的督導；反之則無，這很容易形成他人的首要觀感。就如同我入園督導訪視每個新進教師，一年只有一次入園半天，憑著半天的訪視時間，就要對新進教師做評分與定論，此種方式真的不是很完善，欠缺客觀的看法與做法，督導的制度還是有很多調整的空間。

打開記憶之窗：從小由做中學的養成背景，以及對弟妹們照顧，造就我很會察言觀色及照顧人的本事；在被比較之下的放棄後，努力找出屬於自己喜愛的教職之路；還有面對我所有輔導過的特殊需求幼兒等經歷，以支持同理他人之心及具備的專業知能等，都是成為我擔任督導工作的基礎。至此，我也將察言觀色能力發揮至督導工作，除了訪視新進教師們的能力與需求之外，也協助觀察班級老師或個案，並於分享討論時提醒巡輔老師可以注意的事項，相信老師們也都感受到助益，我於無形中成長了自己的能量。

在我歲數都過了半百之後，於轉角處發現了督導工作真的成為我人生中的璀璨及點綴。從沒自信、焦慮、抗拒督導職務到接受，督導過程經歷了成功與懊惱，以及不知所措的時刻。直到反思後的發現，巡迴輔導教師督導除了專業能力之外，

更重要是支持與關懷之心，這也是支撐我完成督導工作的精神支柱，更讓我發展出良好的督導關係。人生是不斷從壓力與挑戰中成長，在不同的波浪起伏中，不都是從自我調適與勇於面對中渡過嗎？這是一種行動力，需要踏實走過，累積的經驗才會是永恆的記憶，更會是甜美的果實。

下一章將從他人的視角與談話的脈絡中，來了解我巡迴輔導教師督導真實的工作樣貌與關係發展。





第六章 他人眼中的我~回首航行時，聽你說我

我想知道敘說的目的除了自己從督導的歷程中反思之外，在他人眼中的自己又是個怎樣的督導呢？前章是自述親身體驗的督導過程，本章是藉由他人口中轉述曾被督導過的經歷，來證實我是個稱職的督導嗎？更是我試圖從整個督導的脈絡中，去發覺和分析自己生命中的過往，與自己的督導歷程結合後，發現了巡迴輔導教師督導會有哪些特質或能力、發展出什麼關係？

本章分別以號角響起~同儕之說、航海王~承辦人之說、海底撈「真」~打開潘朵拉的典藏記憶、海闊天空~轉角後的看見等，從受訪者的真實對話中，來了解「我」所扮演督導者的真實樣貌與發現。

第一節 號角響起~同儕之說

每一條航道都有它存在的價值與意義，我用這樣的信念來面對我的督導工作，與所有新進教師相遇，我更相信這是個美麗的緣分。以下整理出四位新進教師之訪談結果，分別以銘印~督導的入園、你好我也好~督導關係發展、魔鏡~督導工作的樣貌、憧憬~督導的角色與期待、展現特質~親切熱心的督導等來呈現之。

銘印~督導的入園

以新北的督導而言，是由局端指派資深巡迴輔導教師擔任，入園訪視與評分新進教師的輔導服務能力與了解工作狀況。因此，督導是帶著行政端的監督及評量之職責，以及透過實際的教學現場，以直接觀察與討論，來紀錄新進教師們的表現（曾啟旭，2009；張德銳，2006）。受訪者對於督導入園的初步印象都是負面居多，包括緊張（B 訪 200819）、感覺到怕怕的（A 訪 210318）、壓力（C 訪 200817）等，我更可以確定新進教師因為不知道督導入園到底要看他們的哪些工作？做什麼事情？所以聽到督導要入園時會感到緊張與有壓力。還有老師也提到內心感受到有被監督、評量（B 訪 200819）、（C 訪 200817）或評分（D 訪 200720），這也是一種負面情緒的呈現。

我記得，A 老師與 C 老師談到督導入園第一印象的表情是比較嚴肅的，回答態度是肯定的；B 老師則是皺著眉頭想一下，才說出當時的感覺；D 老師則停頓幾秒後，才說出是督察與評分。由此可知，一開始督導入園會讓大家情緒上有些緊繃，對於未知的事物確實會有緊張或是焦慮感，這是人之常情。就如同我曾經也被督導過的感受，真的不清楚督導入園要對新進教師執行什麼事項，或者是自己犯了什麼過錯才需要被督導。

此時，督導必須思考與站在同理的立場，督導的角色與關係要怎麼建立，如何給予新進教師支持或鼓勵，讓他們有繼續走下去的原動力，更要避免督導權力過度或使用不當，或者是評量標準過於主觀或嚴苛(Cousins, 2004; 許韶玲, 2003)，因而造成新進教師們的抗拒或產生壓力。當我實際入園督導後，確實也感受督導隱藏著「下對上」的權力感受，無形中會讓人緊張或害怕，到這個壓力會影響彼此的互動關係，以及整個督導的歷程(許皓宜, 2012; 許韶玲, 2007)，所以更提醒了我，要執行督導之前，就需要先說明工作職責及建立良好的關係。

你好，我也好~督導關係的發展

我自認為這個角色不好扮演，想圓滿完成上級給予的任務，卻又不想在督導歷程的討論中得罪到同儕，所以我很重視彼此的互動關係，督導只是一時，但同儕關係有可能會是長久的，因而我刻意營造不要有「上對下」的感覺。

在我入園督導互動後，體驗到雙方關係發展可分為初期與後期。初期的關係發展像是前後輩的關係(A 訪 210318)、(B 訪 200819)，一開始督導是以資深教師的角色，帶著上對下的任務導向來執行督導工作。漸漸地，經過長時間的實際相處之後，到後期的發展感覺比較像朋友的關係(B 訪 200819)，督導的任務導向，才轉變成同事或朋友之情誼。

另一方面，也有老師提到剛聽到督導二字的主觀意識是上對下的關係(C 訪 200817)，等到督導實際入園，雙方經過互動與相處之後，才發現是同事的關係

(C 訪 200817)、(D 訪 200720)。我們知道受督導者會隱藏或保留訊息最重要的原因，是受督導者以位置來詮釋與建構督導關係，因為督導者有行政端賦予的評量權力，所以受督導為了保護自己就會展現好的一面來面對督導，這之中也淺藏著雙方的關係發展（許皓宜，2012；許韶玲，2007）。或許在一般人的認知中，督導的位階帶著權威感，才會有如此的直覺反應。再者，有可能是新進教師對於輔導工作熟悉度與專業知能，經過時間的淬鍊，各方面的能力也隨之提升，所以對督導的感受才慢慢發現原來是同事的關係。

反思中，我覺得自己的督導態度也成為雙方關係轉變的重要因素，因為我深知每個人的起始能力是不同的，絕對不能以偏概全，還有督導入園訪視大都以一次為主、只有一個半天的時間，短時間的觀察容易形成主觀意識，這是要避免發生的。因此，新進教師發現我入園督導不是去挑缺點，而是一位輔導工作上的支持者，才會從帶著評量色彩的督導關係，慢慢轉變成友誼。

憶起，當初我抗拒接督導職務的原因之一，就是我很擔心和同儕之間的關係會有變化，畢竟督導是帶著行政端管理與評量的權利及責任，並且是搭起行政端與新進教師們的溝通橋樑（王絹惠，2016；許韶玲，2003）。這似乎也是主宰了他們的生殺大權，反而是我最不想面對，也是最不想執行的。憑什麼新進教師的分數是由督導評分，督導只憑半天的訪視，就判定新進教師的表現嗎？那督導的工作由誰來評分呢？我覺得這是不公平的方式，所以我必須盡量讓大家不要有上對下的感受，所以我請老師們不要稱呼我為「督導」，大家都是同事只要互相稱調即可，我要拿掉上對下的隔閡，努力經營督導關係。

老師們皆提到我在執行督導工作時，會去了解他們遇到的困難點，以及關心生活狀況或未來的發展。其實，我當下的想法是：自己的專業能力不一定能符合大家的需求，但是我能以支持或關懷他人的方式來進行，至少可以得到大家的認同。回想，我第一次接督導工作等同新進教師第一次擔任新北市巡迴輔導工作，

我們的內心應該是一樣的，一開始從「摸索」中學習，爾後想得到「認同感」，這會之支持自己能夠繼續往前行的力量，所以不管是我或新進教師，彼此都是帶著工作信念與價值走下去（Cousins, 2004；張郁君，2018）。我相信你好，我也好，各自為自己的工作負責，督導是一時的，關係會是永久的。

我與新進教師都是同儕的夥伴關係，會在一起工作、討論或專業進修等，只因我在教學與輔導經驗上教新進教師多，所以成為巡迴輔導教師中的督導，去執行入園訪視工作，並從中觀察到新進教師還可以怎麼做，進而提供一些建議或示範，因此才成為同儕中的教練（Showers & Joyce, 1996；吳榕椒、張宇樑，2018；張德銳、簡賢昌，2010）。

現今不管自己是否擔任督導，教學與專業上的精進，是不分新進教師或資深教師，只有彼此的切磋與交流，才能提升教育工作者的能力。同時，也更要了解人在上位者，有時會自滿而迷失自我，擁有督導的頭銜，也要擁有其實力，必須謹言慎行的學習，才能發揮督導工作的最大效益。

魔鏡~督導工作的樣貌

回想自己得督導歷程，是我用觀察與傾聽的方式，新進老師才會願意和我分享，我盡量帶著同理的感受去了解對方，也慶幸得到老師們的正向回應。任何一個人，一定要先了解自己特質，善用觀察能力，切入重點進行有效的互談。雙方的互談首重傾聽，因為傾聽是了解對方的起始點，也是最有效的方式（王淑俐、鄭佩芬，2014；危芷芬譯，2014）。我是第一次當督導，更是從摸索中學習，我只是以「換位思考」的同理心去看待新進教師會需要哪些的協助，這樣會比較符合老師們實際的需要。

在新進教師實際接受督導的親身體驗中，提出自己對督導工作的不同看法，像是所有老師回想時皆談到督導入園會「觀察」（A 訪 210318）、（B 訪 200819）、（C 訪 200817）、（D 訪 200720）新進教師的表現，因為督導入園就是去看看巡迴

輔導教師的工作狀況。觀察就是督導入園訪視最基本的工作，要在半天的督導時間內，觀察新進老師的特質、傾聽其需求，的確是非常重要的。還有老師提到督導會協助提醒巡迴輔導教師注意觀察個案的表現（B 訪 200819），我們皆知觀察的目的是了解及評量幼兒，並可從中檢視幼兒的各項發展，解讀其背後的意義，並及時給予適合的教學介入與關懷（幸曼玲，2001；蔡春美等，2016）。

以觀察能力相對於新進教師身上，我認為是在於本身是否為教育背景出身，還有清楚知道各年齡層的發展里程碑，對於非本科系且毫無經驗的老師而言，觀察時會比較抓不到的重點，間接影響教學策略的介入。所以在我看來，更重要的是不管是督導或是巡迴輔導教師都必須具備專業的觀察能力，只有從觀察中才能發現問題，藉由討論或諮詢與班級老師共同解決問題，這樣才能發展出雙方有效的支持合作模式（幸曼玲，2001；蔡昆瀛，2007），來提升輔導服務的專業品質。

除了觀察之外，督導還會給予新進教師回饋或建議（A 訪 210318）、（B 訪 200819）、（C 訪 200817）。第一次面對輔導工作，大家也想在督導入園時，展現出最好的一面，於是會關注於自己的教學或專業能力，畢竟這關乎是否能生存與繼續面對工作的原動力（孫志麟、陳建銘，2007；廖鳳瑞譯，1986）。我想，這就是經驗的分享，我雖是督導的身分，但卻是以同儕之間互動與討論，予以回饋或協助，這就是衡量與支持受督者的專業能力。

還有老師皆提到，我入園督導時願意當場示範教學（B 訪 200819）、（D 訪 200720），因為新進教師中包含非特殊教育相關背景及無教學經驗者，除了觀察或建議之外，有關教學的技巧性有些是需要示範。杜威認為實作（doing）的結果才能有真正的知識與豐富的理解力，而且在過程中我們可能會遭遇各種的困難或問題，都能夠以直接或間接的經驗來解決，更可以累積自身經驗與知識技能（林秀珍，2007；許佳琪，2011）。因此，我站在同理的立場，認為帶著老師由做中學的方式，才能比較快速理解。

我記得 B 老師與 D 老師說到督導願意當場示範教學的神情是興奮的，她們覺得自己非本科系又無特教背景，很擔心對個案在個別教學的步驟是否正確，所以會期待督導親自示範。這讓我於反思中得到，自己如同新進教師般的正面臨「起始」與「摸索」這二個階段，因為面對陌生的工作，內心必然會緊張或不知所措（Cousins, 2004；許皓宜, 2012）。以我而言，是一位有特殊教育相關經驗的老師，我可以很有信心的執行我的巡迴輔導工作；但是以督導角色來面對新進老師的提問時，到底有幾分的能耐去解決或提供不同的參考方向，我只是憑藉著自己多年的經驗來分享，可是每間學校或每一個案都有獨自的文化背景或特質，我有多少能耐呢？可以撐得了多久？心中也產生的疑惑，頓時讓我覺得應該多加充實相關專業的知能，否則會有用盡退廢之時。

憧憬~督導的角色與期待

我必須思考的是：督導工作並不是跨區域性的工作性質，因為新進教師只面對該區的督導，說的直白一點，他們也無從比較起，所以不能去論斷自己的督導角色的成功與否。以我當督導而言，新進老師對於我的角色的都持正向的反應，他們的實際感受有：督導入園對新進教師來說是一位心理支持者（A 訪 210318）、引導者（B 訪 200819）、（D 訪 200720），更是以協助者（A 訪 210318）、（B 訪 200819）、（C 訪 200817）、（D 訪 200720）的角色，去發現新進教師在輔導工作的問題，並從互談中協助解決問題。其中 D 老師說著就流出眼淚，她分享自己在外縣市從未得到支持，還一直被要求哪裡沒做好需要改進，讓她心裡挫折感很重；但是來到新北市服務得到督導的支持與鼓勵，讓她感受到能量。

我該感到欣慰，老師都說出自己對督導入園最真實的收穫：就是得到督導的支持與協助，如輔導工作上引導或支持、個案的觀察面向、策略上的建議、提供與班級的溝通，這不難看出督導需要的除了相關的專業能力之外，還須具備觀察能力、諮詢或溝通能力、支持與協助受督者，以及關懷受督者的心理感受等（林

淑華，2019；林淑華、田秀蘭、吳寶嘉，2017；柯雅瓊、許維素，2011；許育光，2011；許維素、朱素芬，2009；馮佳怡，2013；彭淑婷，2011）。

據此可知，從支持與協助為起點，發展良好正向的督導歷程，會讓受督導者願意透漏訊息，不管是工作上的困難或是分享生活中的點滴，督導者的態度是決定督導品質的關鍵（許韶玲，2007；許韶玲、蕭文，2014；張郁君，2018），這最終的目的是要提升新進教師們在輔導工作上的專業能力。

除此之外，每個人都是帶著過往的經驗來工作，面對督導的感受自然也有所不同。這就是督導需是用哪一種態度來面對新進教師，以理解與支持他人的方式，才能發展出成功正向的督導關係（王絹惠，2016；許皓宜，2012；張郁君，2018）。還有，最重要的是正向的督導關係能促使受督者接納不同的觀念，來學習專業知識、服務態度與技巧（許皓宜，2012）。接著，老師們也提到對督導角色的期待，除了協助新進教師去發現與解決輔導工作的問題之外，還有督導帶領個案研討時，在回應或質疑語氣上會較犀利（C 訪 200817），所面臨到的態度上會有一些咄咄逼人（B 訪 200819）、（C 訪 200817）的感覺，態度上會比較強硬；但是也有老師說出其看法，認為督導需要這種領導能力（B 訪 200819），不然要帶領眾多老師討論時，會無法聚焦的，也會造成參與者的態度散漫；另外有老師提出，可以把質疑的語氣轉換成先鼓勵與肯定（D 訪 200720）對方的能力後，再說出老師需要調整的部分，這樣比較不會傷害到老師的心。個案研討活動是一個透過集體的方式，透過彼此的討論傳授專業服務的知識與技術，以協助新進教師增進其專業能力與技巧，所以新進教師有義務向督導做口頭報告（江盈誼譯，2007；柯雅瓊、許維素，2011；許皓宜，2012）。或許在個案研討的場合，我展現了督導的威權，忽略了同理與鼓勵他人之心。

如同上述教師們提到，我帶個案研討時，語氣上確實會比較嚴肅或者是犀利，這也是因為期望新進教師們能藉由分享、討論與切磋，一起在輔導工作中提升相

關專業的成長。只能說，我當下真不知自己的態度或說法，是否傷了老師們心靈。D 老師提醒了我，要多給予肯定，減少質問的語氣，這樣會讓人聽起來比較舒服，同理心的溝通是門深奧的功課，回想當初的情景，應該有讓 D 老師感到受傷吧，在此我要特別說抱歉了！

展現特質~親切熱心的督導

轉眼間我卸下督導工作已經三年了，和老師們也維持著良好的同儕關係，並未因為我曾擔任過督導，而讓彼此產生隔閡，這是最在意，也是最開心的。到底是我的特質造就了督導工作，還是督導工作讓我發現的特質？在督導過程中，難免會被詢問、分析、面質，同時也會讓我進入面對自己、剖析自己之過程，藉由在督導互動時的溝通表達方式及應對模式，產生瞭解與覺察，更會去想想自己人格特質，進而去思索這些特質對受督者之影響與感受。

在訪談中所有老師感受到我的展現的特質有：親切（A 訪 210318）、（B 訪 200819）、認真（A 訪 210318）、（D 訪 200720）、熱心（B 訪 200819）、（D 訪 200720）與責任感（B 訪 200819）。另外還有老師也提到會關心（C 訪 200817）每位老師的需求，以及很樂意分享經驗（D 訪 200720）、提攜後輩（B 訪 200819）等。從以上的回饋中得知我是個親切、熱心、認真、負責地看待自己的督導工作，並且願意關心及分享經驗，照顧後輩等，這真的與我個人特質有關吧！相信，每個個體都有與生俱來的獨特性，而這個獨特個性是由個人在遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面所顯示的特性，況且每個人的特性又不相同，所以一切展現只有自己可以決定（危芷芬譯，2014；張春興，1987）。於是我更加明白，我的特質是來自於養成背景與環境的造就，人生如顛簸的道路，跌倒後該如何起身面對，完全取決於自己心態。從小就是個喜歡動手探索從經驗中去學習的人，而且從挫敗的經驗中，經由自我過濾與驗證的作用，產生新的體悟或概念，就像督導工作是我人生中的新體驗，這個歷程中促使我持續不斷的學習，形成自

己的經驗能量（許佳琪，2011；陳美玉，2002）。

回想這一路走來的督導之路，點點滴滴在心頭，人生中或許就只有這一次的督導任務，「它」點綴了我巡迴輔導工作的亮光，同時也在他人的口中發現了自己特質與能力，更檢視了督導角色，從抗拒到接受進而成長，是中心的長官與同儕們成就了我學習的機會，真的由衷感謝大家的一路的互相扶持，有你們真好！下一節來聽聽中心長官~承辦人針對同樣的題目她們看法又會怎麼說。

第二節 航海王~承辦人之說

學前特殊教育中心在各區都設置兩位承辦人，承辦人的身分都是資深的巡迴輔導教師來擔任，分別承接輔導組與鑑定組的職務，負責聯繫所以關於巡迴輔導與鑑定工作等相關事宜，在中心的位階是高於督導及巡迴輔導教師，就如同是艦長，也是每位巡迴輔導教師的長官。當我入園督導時，會面對新進教師與肩負評量的任務。相對的，我在執行督導任務時，我相信二位承辦人的內心也會對我有所評價，雖然中心沒有對督導設下評量，但我是非常在乎自己的實際表現。

承辦人都比我還熟知督導的角色與工作內容，由她們的眼中會如何看待我這個督導，以下分別以如夢初醒~督導要做什麼、初出茅廬的新手督導、輔牙相倚的夥伴關係、另眼相看的個人特質、傾耳細聽的終曲等來呈現之。

如夢初醒~督導要做什麼？

記得自己被督導時，督導在一旁觀察我的輔導工作後，讓我填寫自評表，被詢問輔導工作有無困難、與學校的合作模式是否順暢等，當時入園的學校對我評價也是良好，討論時督導也給了我一些針對 IEP 目標擬定注意事項，例如目標不要過多，以個案最需要提升的能力領域為主，我被督導的經驗僅限於此一次，之後也沒有第二次的督導入園。

剛接受接督導工作時，我真的不知道要做什麼事。經由承辦人的提醒，才稍微有些頭緒，例如：督導入園是要了解關心（E 訪 210401）、（F 訪 210721）巡迴

輔導教師的工作表現與適應狀況。這很清楚知道督導的目的是了解關心巡迴輔導教師的工作表現與狀況，還有適應上有無困難，督導可給予哪些協助等。

每個縣市與學校都有不同的文化背景，輔導工作模式也不同，但新手督導與新進教師身份是相同的，都是第一次面對新的人、事、物，而且是帶著自身的經驗與背景來到一個陌生的環境，即使專業能力很強，對於環境適應都是一大考量。為減少真實震撼的產生，所以才會安排資深人員從旁提供工作的知識、技術等，以協助新成員能夠勝任工作的挑戰(吳秉恩，2007；張仁家，2009；張緯良，2007)。

另外，督導時大部分都在一旁觀察，不要當場給予介入，可先自行評分與做紀錄，要給予巡迴輔導教師尊重與自主(E訪210401)的部分，等督導後再一起討論。這就是要在乎對方的感受，代表以同理心的方式，來支持同儕間的專業學習(徐西森，2005；游美貴等，2018)。督導畢竟還是帶著行政端的角色來執行工作，也就是帶著評分的色彩，就是我當初最不想面對的事情，因為擔心自己的專業能力不足及主觀意識去評斷他人能力，這樣的結果會有偏差，更間接影響我和同儕之間的情誼，是我內心最大的障礙及最不想背負的責任。其實，兩位承辦人都很清楚，甚至於比我了解督導的角色與工作內容，尤其是E承辦人，我還是從她手中接下督導工作的，並且提點我督導工作的相關事宜。另外，F承辦人更是長期在中心擔任承辦人，不管是輔導組或鑑定組的事務都是非常熟悉的，對於督導角色的設置及督導工作內容的制定，是從頭到尾參與的，還可以細數暢談之原由。只能說，還好自己當時會以同理新進教師的內心，去考量背景與起始點能力，否則單以督導表格去衡量所有新進教師的表現，可能有一些人的分數會無法達標，會間接影響日後的輔導工作的熱忱或專業服務。

初出茅廬的新手督導

就新北市的巡迴輔導制度來說，會於期末時會請各校針對巡迴輔導教師的工作表現，填寫巡輔工作服務績效表，若結果呈現表示認可者，第二年幾乎都會成

為小組長。E 承辦人之前也是如此，才會成為我的小組長，由她帶領我進入巡迴輔導工作領域。

我自己也亦然，在第二年也成為小組長，去帶領新進教師熟悉此工作，到了第三年就承接了督導職務，就一個剛到新環境資歷未滿三年者來說，確實快了些。我想任何人承接督導工作，在能力上還是有匱乏之時，尤其是行政方面資訊，更需要資深同儕的支持，才能面對各種的督導工作。

從自己接下督導工作後，我如同新進教師般的心態，也想知道自己新手督導的工作表現，在承辦人眼中，會有哪些看法。我與兩位承辦人的合作時段，分別是督導會議以及個案研討，但是督導都是隻身入園訪視，E 承辦人只能從訪視記錄與會議中，來了解我的督導工作狀況；F 承辦人則是從頭到尾參與每一場的個案研討活動，兩者所涉入程度是不同的。

首先來聽聽 E 承辦人的看法：從督導紀錄、會議及與承辦人之間的回報中，可知道你工作認真、觀察細微、會給予方法或建議（E 訪 210401）。談話中得知自己是個觀察細微的人，這點我不否認，這是我從小生長環境而養成的察言觀色能力。進班執行輔導工作時，我能在觀察個案中，去提醒班級老師留意個案的某些行為或能力，然後再做進一步的討論。在同事之間相處，我也會留意神情，有時候自己的一點問候，他人會感受到溫暖。我想這是我的個人特質，與他人不同之處，同時也帶著屬於自己的人格特質，進行觀察、解決與反思行督導工作。

接著帶領個案研討活動時，F 承辦人的看法有：個案研討就個案的問題討論時，督導可以回饋教學方式或是提供資源（F 訪 210721）給老師們參考。回想當時 F 承辦人協助督導帶領個案研討活動，成為我執行此活動時的指導長官，也清楚知道個案研討的流程與討論的議題，必要時會協助督導回答有關行政方面的問題或者是個案輔導的分享，若說督導是新進老師的浮木，F 承辦人的參與也成為我這個新手督導的救生圈。

我執行督導工作的目的，就是從觀察中發現新進老師的工作表現及需求，其中涵蓋有支持受督者的專業成長，以及衡量受督者的專業能力。以新進教師來說，尚在適應工作的狀況下，很容易呈現出專業的自我懷疑，所以很需要督導的支持或肯定。所以，督導可用自己本身的能力以諮詢、支持與示範的方式，增進新進教師的專業知能與技巧（許皓宜，2012；常雅珍、吳佳樺，2009；許韶玲、蔡秀玲，2007）。

同理可證，我也是一名新手督導，更是需要承辦長官的支持鼓勵與協助（張德勝、黃秀雯，2010），例如請 E 承辦人分享她當督導時，面對新進教師的提問該如何回應，或者是請教 F 承辦人關於教育局或中心的行政事項，如何對學校做宣達或解釋等，我也是需要事先學習後，才能和新進教師一起討論，我們都是要面對輔導工作的，所以專業知能或行政事項的學習都是需要的。

執行督導工作時與個人的個性（E 訪 210401）有關，因為這會造成個人面對工作時所展現的態度，新進教師能感受到我的關心（E 訪 210401），還有個案研討時發現我樂於分享（F 訪 210721）自己的輔導工作經驗。這是督導發展的第三階段為角色認同階段，督導能認同督導角色，更能聚焦及關心於受督者的需求，從督導中做出適合受督者的選擇（Cousins, 2004）。例如我會分享普幼的實務工作及細微的觀察能力，也將這些經驗運用在督導工作中。

另外，因為督導的角色是中心指派的職務與權責（F 訪 210721），本來位階就是會高於巡迴輔導教師，就有義務要告知他們該怎麼做，需要從另一個角度來看待巡迴輔導工作，並且帶著行政端所賦予的責任與監督時，就會包含著檢視與評量的權力（連廷嘉、徐西森，2003；陳羿霓等人，2005；劉玉鈴，2014）。

學前特殊教育中心是介於教育局及所有巡迴輔導教師的中間層，有上行下效的壓力，就如同三明治般，需要美味可口，又要得到認同，確實很不容易。督導的角色也是介於特殊教育中心與新進教師之間的傳遞者，如同是一座溝通橋樑。

我也是當了督導之後，才知道行政端在推動或執行決策上，難免有困難之處，更了解所扮演角色「換位思考」的重要，真的是不一經一事，不長一智。

輔牙相倚的夥伴關係

我與兩位承辦人長官到底是何種關係，是上司、是同事、夥伴？自己會擔心表現不佳，影響我與承辦人之間的關係，我原來對督導角色的看法比較偏向「師徒制」，因為我一路跟著 E 承辦人學習，我自認為她是我的師父，我踩著她的步伐一路在輔導工作邁進，所以我也認為督導的角色似乎就是一位師父，引領新手們學習，但兩位承辦人皆認為：大家就是同事（E 訪 210401）、夥伴（F 訪 210721）的關係。這顛覆了我內心的想法，是我思想食古不化嗎？或是我對師徒的看法本來就不正確，還是我能力根本還不到師父等級，自然不會有人認為是師徒。

我當初覺得，E 承辦人就像我的師父，我從普幼教學中跨轉到特殊教育領域，雖說普幼的教學經驗，幫我打了穩固的基礎，但是在特殊教育領域隔行如隔山，自己的專業度還是覺得有不足的部分，畢竟我不是特殊教育系畢業，我是幼教系畢業，加修特殊教育學分的資格。只是我在與普通班老師的相處或溝通，以及與孩子們的相處或教學上，確實會較其他的巡迴輔導教師經驗多一些。

我自己覺得，我一路跟著 E 承辦人學習新北市的巡迴輔導工作，加上她又當了 2 年學前特殊教育中心承辦人，總覺得她是非常優秀的老師。在我承接的督導工作，需要與承辦人合作，和她又是同一間學校的同事，自覺關係應該會比旁人還緊密些，相處了 5 年的時間真的不算少。

E 承辦是我在巡迴輔導工作上的前輩，而且有過督導與承辦人的資歷，加上本身又是特殊教育系畢業，所以她的專業能力絕對在我之上。其實我有些督導工作還是經過她的指點，才知道整個工作的重點，除了支持新進巡輔老師之外，也必須給予巡迴輔導教師發展的空間，這樣的自我學習才能使老師們成長。我和 F 承辦人算是舊識，但關係只限於承辦人與巡迴輔導教師之間公事上的關係，並沒有

特別私交。多年前我擔任某校的代理巡迴輔導教師一年，她就是該區承辦人也是我的長官。如今我以正式老師的身分再次與她相遇，若不是承接督導工作，需要經常與承辦人接觸，我應該還是會與 F 承辦人維持公事上的關係，密切度就不會頻繁了。每個人的專長不一，也必須互相學習。以同儕間的支持就如同夥伴或同事的關係，能夠用傾聽理解他人的觀點，並尊重與對支持方的想法與感受（游美貴等，2018），因為我得到承辦人的支持與尊重，相對地，我就會感同身受地運用於督導工作中。我想，任何一位督導在面對不同背景的老師，相處模式或溝通方式就得要調整，除了親身的經驗之外，更要充實自我，不管是知識上的學習，或者是經驗分享等，都是能讓自己成長。

另眼相看的個人特質

我當督導時，和他人有何不同呢？我思索著，這有點像我與新進教師間的關係，會想呈現最好的一面給長官看。雖然承辦人不會對我評分，但我待人處事的方式她們也是看在眼裡的，況且還有其他兩區的督導，大家會在會議中報告督導的狀況，說我不在意表現是騙人的。

我在這的督導工作中所展現的特質，兩位承辦人對我都持正向的看法，如會關心、注意別人的需求（E 訪 210401）以及願意分享給後輩（F 訪 210721）。我對他人的關心，除了新進教師的感受之外，E 承辦人也有這樣的發現，她覺得督導的特質是重要的。這並不是我刻意去表現的，而是我承接了督導工作之後，不自覺就有如此的展現，但這種關心是否合適所有的人，我也無從得知，我只是以同理心態去關心老師們。

只能說督導的角色讓我多了一份責任感，也想幫助新進教師們盡快適應輔導工作。這背後的原因是：可以使本市的巡迴輔導教師人力穩定，不要有中途離職的教師，才不會加重其他巡迴輔導教師的案量。另外，新進教師輔導工作熟悉穩定了，與服務的學校有的合作模式，就可以減少被投訴的事件，督導也能減少額

外的處理。若嚴格說起來，我還是隱藏著私心吧！

每個人與生俱來的特質與敏感度都是不同的，當然也有可能後天環境的影響，讓個人的敏感度會更為明顯，例如察言觀色。或許有可能靠訓練來學習這能力，但也必須與經驗作結合，因為這背後若有實際經驗的映證，更能夠以經驗去做推判，否則易形成主觀意識。

另一個比較特別的展現是不會去評價或批判，是以正向的態度衡量老師的能力（F 訪 210721），督導在執行任務時，也需從反思的角度，回到面對同樣都是教師，每個教師有不同的取向偏好，身為督導更需重新去看待巡迴輔導教師專業的多樣面貌，帶著支持與鼓勵去理解，減少評價跟批判，雙方更可以從互動中彼此成長（許皓宜，2012）。

F 承辦人在本區也歷經幾任的督導，到我擔任時是第四位，最前面的兩位督導只擔任一年就調離新北市。第三位督導是現任的 E 承辦人，她在擔任一年之後就轉任本區中心承辦人，接著由我開始規定接任二年督導。雖然督導每年所帶領的新進教師對象是不同的，但是在督導會議及督導入園訪視評分表是固定的模式，有準則依據的。督導必須在準則依據之下行使督導職責，督導的過程就會是個人的特質及行事作風而定。因此，長期身處中心的 F 承辦人也與各任期的督導相處過，自然會有不同的看法與感受。

回想，我在督導的態度上是比較客觀的，會因人而異去調整。這就是重點了，以第一年的新進教師來說，仍在適應工作環境，以及面對與解決工作上所遭遇到困難，此時會覺得自己的能力不足，也會在乎自己的表現是否得到認同，更會擔心在不熟悉的環境下是否能生存，最需要其他教師同儕或輔導教師來協助（孫志麟、陳建銘 2007；廖鳳瑞譯，1986）。

督導本質是支持新進教師，協助老師們解決困難，幫助老師們工作上的適應。以初入新北巡迴輔導工作的老師們，真的必須以「求生存」為第一要件，後面的

路程才有辦法繼續走下去，也或許也會激發老師對巡迴輔導工作的興趣，發現自己的需求點，而做自我充實。想想，我當初也是如此，每天小心謹慎地執行工作，直到第二年熟悉巡輔工作之後，才有一套自己模式，都是從經驗中去學習。

傾耳細聽的終曲

憑良心說，執行督導工作時都是隻身入園，並未有人陪伴，也沒有事前的督導工作觀摩或練習，所以第一次入園督導時，我前夜還失眠了，因為不知道一進去要如何面對新人及學校老師，還有學校端並不知道督導要進來做什麼？以為是要督察學校老師對個案的教學，難免也會有戒心，無形中也產生我的壓力。

同時，新進老師也會有疑惑，督導到底要看什麼？我哪裡表現不好嗎？為何要督導來看我？這是我曾有過的經驗，我被督導時難免也有疑慮，是被學校投訴嗎？督導才來看我？先同理對方的感受之後，我就會先向新進老師解釋督導工作的目的，看看老師們對巡迴輔導工作的適應狀況，也順便藉由學校端的反應，了解老師們如何執行巡迴輔導工作。不管如何，應該都讓雙方安心與放心，而不是形成三方壓力。

以下是二位承辦人對我督導工作的總結：大部分的新進教師對督導的回饋是持正向的看法、也提到你會關心老師（E 訪 210401）。或許，我與 E 承辦人對督導工作的內容都是依照中心規定去執行，但兩人的特質不同，所以對他人的感受自然就不同。我們面對都是制式化的工作模式，但我覺得人與人之間，還是有著情面在，所謂見面三分情，多關懷他人幾分，只要在私領域不過多的涉入，自然是沒有壞處的。

回想督導的歷程，雖然 E 承辦人不能隨我入園，檢視我的督導工作成效，但她相信我具備相關專業、諮詢等督導能力，並尊重我的判斷。我與 E 承辦人之間的工作是相輔相成，才得以掌握所有新進教師的狀況。例如承辦人可以看到全部老師的輔導紀錄，各校對巡迴輔導老師服務的績效表結果，他們會從中判斷巡迴

輔導老師的工作狀況，請督導入園了解與關切，而督導執行任務後，必須對承辦人做回報與討論，這就是承辦人與督導彼此互相協調、不斷訊，才能掌握所有狀況。

另外，督導帶討論的活動本來就是比較有難度，因為每位老師的背景與能力（F 訪 210721）是不同的，這是必須考量到的。F 承辦人的見識較廣，她能提到我沒有想過的方式，帶領的經驗上還是比我豐富。督導工作也是需要充實的，不管是專業能力或者是溝通技巧、壓力調適等，因為自己的量能若消耗殆盡，也無法以正向的思考或態度去面對新進教師，更無法做到分享及支持。

畢竟，我在巡迴輔導工作才邁入第三年的年資，還稱不上是資深教師，我也只是將自己曾經有過的經驗，當成我帶領個案研討活動參考依據。以往我都是單打獨鬥的進行輔導工作，遇到困難點會自己閱讀書籍、上網找資料、參加研習或詢問較熟悉的同儕，來解決自身的困難，所以我比較不會用新進教師同儕間的力量來解決問題，而是自己想破頭的回應大家的問題，若沒有 F 承辦人的支持，我大概也無法撐住場面。

其實，帶新進教師研討時，「釣魚與給魚」的抉擇確實令我兩難，因為每位老師的經驗相差懸殊，有些人給了魚還不知道怎麼吃；有些人雖有釣魚經驗，但是面對陌生環境時，還是需要有探索與適應的時間，督導角色如何扮演，只有身歷其境才會明白箇中的滋味，沒有所謂的好壞或成功與否，唯有親身入園訪視及參與個案研討的情境中，才能發現督導角色的扮演的是否達到適切而已。只能說自己是幸運的，我所採用關心與支持模式，也得到新進教師同儕的認同。

以督導角色本身來說，這是從資深的巡迴輔導教師產出的人物，所以自然會具備基本的特教專業能力及過往的工作經驗。我們都知道專業與經驗的成長可以與自身的背景、經驗，以及目前所處的角色情境相互映照著，督導過程中可協助新進教師的正向角色與自我肯定，這其中也是在創自己的督導角色，雙方的互動

與專業成長是能夠逐漸蛻變，由新進教師到資深教師，從資淺而資深，都是不斷成長的歷程（林惠娟，2005；高熏芳、陳美娟，2002），這歷練出來的能力，相信日後必定能勝任與面對任何的挑戰。

第三節 海底撈「真」~打開潘朵拉的典藏記憶

我卸下督導工作已有三年了，回顧當時整個督導歷程，我到底和這群老師建立了什麼樣的關係？他們又是從什麼樣的角度來看待「我」？我藉由彼此的互動中去更深入的反思，發現自己對督導工作歷程的體悟有：需要勇氣與自信、努力不懈的學習、實話實說的溝通技巧、善用同儕力量等，以下分別說明之。

第一需要是勇氣與自信

我認真思索著，到目前為止自己最欠缺的就是「自信」與「勇氣」，但是這兩個特質我在 E 承辦人及 A 老師身上都發現了，她們兩人到底面對什麼樣的事情，展現了自信與勇氣，且聽我娓娓道來。

我很欣賞 E 承辦人的能力，不管是擔任我的組長或是本區的督導或承辦人，面對任何事情都可以迎刃而解，而且不疾不徐的處理，她也是我前一任的督導。我記得她承接督導的情境，如同戲劇性的變化，因為原本的那位督導因為個人身體考量，所以臨時換了她承接。當下已經是開學了，根本沒有考慮的時間，不可能讓督導角色開天窗。我觀察她不像我找任何理由拒絕，而是很有勇氣地臨危受命承接，也很沉著的安排與規劃要入園督導的時間。

回想自己當督導時，非常在意自我專業能力及督導培訓的事情，但在 E 承辦人身上完全沒有看到惴惴不安之心。是她善於隱藏內心的感受，或者是她本來的特質就是有自信與勇氣之人。依我與她相處了第 6 年的觀察，應是屬於後者：面對事情沉著、自信、有條不紊之人，擁有兵來將擋，水來土掩的能力。這種能力我根本不及，所以我才會焦慮、擔憂、沒自信、怕得罪人、懷疑自我能力。

另外，我若是 A 老師，遇到學校刁難的困境，該如何自處呢？我年紀大，可

以拉下這張老臉去請教、選擇逃避或是找人聊聊嗎？這都在自己一念之間的「勇氣」，面對了困境就能解決；逃得了一時，卻躲不過永遠，這是從 A 老師身上看到與學到面對困境的勇氣，更是我最需要學習的。

我知道自己是屬於逃避型的人，雖然我的外顯行為是情緒穩定，但內心會產生焦慮不安的情緒。以情緒穩定性來看：這是指一個人能減少負面情緒出現的程度，如有情緒穩定、自在、自信的特性；或是易出現多慮、緊張、不安、自卑等情緒特質（引自劉宗明、黃德祥，2008），我就是屬於後者，凡事都先從負面去思考，缺乏自信與正向面對的勇氣。

記得發生 A 老師的事件時，我當下詢問 E 承辦人，是否需要我入園督導去了解狀況，承辦人倒是很明理的告知我：

「讓老師自己面對，她必須從中找出與學校合作的模式，這也是她必須學習的，是學校對巡迴輔導老師入班的接受度，這必須由巡迴輔導老師自己想出方法與班級老師合作，不適合督導去處理。」

這段話猶如當頭棒喝，我捨不得新人有委屈急於想介入協助，過度的保護確實難以成長，這也點醒了我督導的角色要如何扮演，分寸的拿捏及介入的程度，自己需要衡量一番。

我很佩服 E 承辦人及 A 老師勇於面對的態度與自信，相較自己當初找了很多藉口來逃避督導的任務，缺乏了承接的勇氣，更不敢對自己或他人說「我可以」，這需要有多大的勇氣與自信，若不是學前特殊教育中心賦予我這次當督導的機會，我也不會學到巡迴輔導工作以外的事物，我該感謝所有的老師，讓我體驗了督導工作，點綴了我的巡輔工作，並帶著自信開始勇於面對一切。

努力不懈的學習

我很開心與 B 老師在督導歷程中，建立了亦師亦友的督導關係，讓她感受到督導的支持與鼓勵，還有我願意親自示範教學讓後輩學習，這是她的第一次巡迴輔

導工作，得到很大的支持與關心，甚至於感受到自己對這份工作的喜愛。B老師雖有幼兒教育的背景，但她未曾踏入教育界，更何況是特殊教育，巡迴輔導工作對她來說會是負荷量大且繁雜的，如何在短時間內，先讓她有信心的完成巡輔工作是重要的。

我一直認同杜威的「由做中學」的省思歷程，這是本身經歷而學習到的知識，記憶會是深刻而久遠的，況且個人藉由親自參與及體驗的學習，並且從行動中提升自我的理解能力，進而形成自己的經驗能量（林秀珍，2007；許佳琪，2011）。

從B老師認真參加特殊教育研習、閱讀相關書籍等，努力學習的態度讓我反思著：我親自示範教學與經驗傳承，到底利與弊孰輕孰重，其實我內心也是小心翼翼的，因為近朱者赤，近墨者黑。我可以分享自身的輔導經驗予以參考，但我的經驗到底是「赤」或「黑」，真是需要慎思一番。當初我替B老師的設想，這到底是美意或者是對她貼上的不公平的標籤呢？

細細思量後，應是源自於自己的擔心，也害怕沒經驗的老師比較會被學校投訴，督導就得入校處理。說起來真是我的私心，我該感到愧疚，因為B老師的努力與表現遠超乎我意料之外，我們知道教師之間的同儕支持與合作，可形成重要的支援，更能提升參與者之專業能力（張德銳、簡賢昌，2010）。她不斷的自我充實專業知能、請教前輩、設計教具，如此認真於個案的教學，很是讓我很敬佩，以一個無教學經驗者，願意如此付出，確實讓人感動，也是個案的福氣。

反觀我自己能做到B老師的幾分呢？自己的對督導工作的敬業與積極度又如何？需要好好的自省，相關專業應不斷地學習與充實，要看重自己的任何工作，這才是身為巡迴輔導教師督導的價值。

實話實說的溝通技巧

D老師是我擔任第二年督導才加入新北市巡輔工作團隊的，我與她的熟悉度只有一年，但是因我與她同時被編在同一小組，所以又比其他老師的相處時間會

更多一些，漸漸地比較有話聊。她和我分享自身的經驗中，得知她在外縣市工作時，從未得到他人正向的鼓勵或支持，內心頗為受傷。在新北市巡迴輔導工作中，她努力於個案的輔導，被普通班的老師們看見了，也獲得肯定與讚美，這對她來說是最棒鼓勵，更是支持她繼續堅持走在特殊教育工作的路上。

從 D 老師的身上，再想想自己，對於執行督導工作時，我能以鼓勵與支持的方式去面對老師們，但似乎未曾想過要多讚美老師，只是了解老師們的困境與分享自身的經驗供他人參考。照理說我與新進教師之間存在著一種「諮詢關係」，這是一種信任的溝通關係，諮詢者用傾聽與同理的角度，支持及鼓勵受諮詢者，也給予其尊重與接納，所以諮詢時彼此的地位是平等互動的關係，才能達到充分溝通及互相尊重的效益（吉雅婕，2015；柯雅齡、陳香娟，2018；蘇文利、盧台華，2006）。

事實上，關於這個部分認真去思考後，我真的較少給予口頭的讚美。過程中我大部分是支持老師的想法或做法，給予確認是否可行，幾乎沒讚美過老師。或許讚美老師才會是最大的力量，卻被我忽略了，自認為有同理新進教師的心，但是卻吝嗇於讚美他人，督導的能力還是有所欠缺。我和 D 老師的年紀相仿，所以當我們聊開之後，她比較能以朋友的角度給予我說話時的建議，關心可加入有正向的鼓勵與支持，如有那些成就感，可能會比只了解老師的困難點還會更好些。

督導者用什麼樣的「態度」來反應，能否讓受督者感覺到被認同、支持與肯定是很重要的（許皓宜，2012），我雖然努力提醒自己說話時的語氣盡量不帶批評或質疑的色彩，但還是在個案研討中還是無法達成，或許其他老師也有這種感受，只是他們不像 D 老師誠實地說出來。我是否讓他人心靈受傷了，真的無從得知，因為有多少人會說真話呢？頓時讓我覺得帶著行政端所賦予的督導角色確實不好扮演，也慶幸自己在督導任內，沒有和老師們有正面上的語言衝突。

善用同儕力量

F 承辦人是我多年前任職代理巡迴輔導教師的承辦人，雖然當時只有相處一年的時間，但也發現到她腦筋轉得快，對每個人說話很婉轉，總是把笑容掛在臉上，即使是在處理較棘手的問題，也會是笑臉迎人的回應，會有種四兩撥千金的感覺，所以問題就迎刃而解，這是我當時第一次踏入巡迴輔導工作時，對她最深刻的印象。

多年之後的重逢，我擔任了督導，她依舊是任職中心承辦人，只是組別上略有更動，但這不影響我對她的熟悉度，因為能力極佳她不管到哪一個組別都是可以勝任愉快的。同時，她也成為協助我個案研討活動的長官，為我解決了如何回應一些行政上較艱澀的問題，以及提醒研討活動參與度低的新進教師，緩解我想使用較犀利語氣做回應，讓我與新進教師不致於產生敵對的立場，反而是由她擔任這個「使壞」的角色。因為承辦人說出重話了，所以某些老師的態度也有所轉變，主動參與討論的積極度升高了，督導角色的難為之處也瞬間化解了。

其實，督導帶個案研討活動是要有一些實力，因為每一位老師都會提出不同的輔導問題，從輔導個案、班級老師或家長的溝通、特殊教育業務、輔導的排課問題、專業團隊合作…等，都需要一一解惑。可是我從未想過可以用同儕間的討論力量互相解決，反而是自己想破頭地做回應，事後又覺得自己專業度很不足、很心虛。F 承辦人點醒我，同儕間的互助力量，一定是大於督導個人力量。

由此可知，新進教師藉由資深輔導教師的同儕輔導，透過分享、對話與互動能夠精進自我專業，同時也能夠形成互相學習的夥伴關係，慢慢走向「學習型組織」和「教學社群」的工作模式，以提升教學能力及自我的專業成長（張德銳，2006；張德銳、簡賢昌，2010）。我瞬間明白「給魚和捕魚」的做法，相較於我所認同的「由做中學」，不是如出一轍嗎？為何我會執著於「給魚」呢？頓時，讓我茅塞頓開，重新看待個案研討背後的意義，督導者只是支持與掌握住方向，引導同儕間的分享與互助合作，才能激發更多的輔導工作的潛能。

第四節 海闊天空~轉角後的看見

每個人從小至大的歷程，本來就是一本活生生的故事書，故事有人說，就會有人聽，每一本故事都是從生活經驗中發展出來的。

杜威（Dewey）認為現在經驗是由過去的經驗而生，而現在的經驗能學習到新的經驗。每個人不論身在何處，置身於哪一個向度，都會有想像過去、身在此刻、迎接未來的歷程，每一個點一定會有過去的經驗為根基（蔡敏玲、余曉雯譯，2003），於是，我從本來的我、自己眼中的我、他人眼中的我來重新看見自己。當我與故事中的每位老師一起敘說回顧當下的情景與感受時，自身的經驗也可能會被重新建構，而有新的發現，這也是屬於自己獨有的體驗，也觸動著的心靈深處（林美珠、溫錦真 2018；鈕文英，2018）。

回首兩年的督導的工作歷程，我用「敘說」的方式來展現，自身的督導的歷程就如同 Cousins（2004）認為督導發展的第一階段為起始階段，過程中我經歷角色的衝擊、焦慮，及經常面臨能否勝任之危機。第二階段為摸索階段，由做中學中，開始認真的將督導視為有意義的工作，發現督導任務對自己對巡迴輔導工作的影響，去修正或改變自己的督導態度，開始進行自我檢討或專業上的再充實，這就是所謂的教學相長。第三階段為角色認同階段，督導能認同督導角色，更能聚焦在新教教師的問題與需求，做出適合他們的決策。

以一個新手督導來說，三年內的年資應該都還是算是在學習的求生階段。雖然兩年的督導工作讓我已經可以認同與接受督導的角色，但是對於自己具備督導的專業能力，坦白說我還是很遲疑的。因為我是新手督導其實和新進教師的心態都一樣，需要以生存為目標，也期待從工作中被肯定與認同。這就是要站在哪一個視角看待自己，當我是名巡迴輔導教師時，可以有自信與能力來勝任巡迴輔導工作；若以督導的角色看自己時，就會缺乏自信與懷疑自我能力，這兩者的背後都是與自身的經驗有著相關性。

於是我從關注的經驗、訴說經驗、轉錄經驗到分析經驗等過程，回想這到底是我的成長歷程造就了我的督導工作，還是督導工作讓我發現自己的能力，到底讓我在轉角處看見了什麼？學會了什麼呢？以下是我內心自我剖析的歷程，從轉變、發現直到看見，以下分別說明之。

真假面目的轉變

話說從頭，當初我抗拒承接督導職務的最大癥結點是：自覺專業能力的不足、擔心自己說話得罪他人。因為怕老師們的提問，自己無法提供參考策略，而被質疑身為特殊教育老師的專業能力。其實這和新進教師的心態一樣，新手督導會在乎第一年的自我表現，得到大家對督導專業的認可，就如同新進教師在第一階段會自我關注，首先會關注於自己的角色扮演及表現是否稱職或受認同、肯定（孫志麟、陳建銘，2007）。我知道自己已具備了特殊教育專業知能、幼兒行為觀察、教學及特殊教育業務行政的支援、諮詢等能力，但這就是督導的專業能力嗎？好像沒有人可以為我解答。

我去督導時，給予的建議符合新進老師的需求，可能就會覺得督導很專業；若無法符合需求則有可能被否定。學前特殊教育中心至今對督導仍沒有一個專業的設定，即使我完成督導工作後，也沒有人檢核我的表現是否具備督導的專業，這容易形成見仁見智的感受與看法。另外，督導入園訪視半天就需要去評分他人，容易形成主觀判斷，加上自己口才並不佳，能說出讚美鼓勵的話語嗎？憑什麼資力去評分他人？我真的不知道，所以想選擇逃避，只想能躲一時是一時。

真是如此嗎？回頭反思，有一部分是我的自尊心作祟吧！怕丟不起這個臉，才以專業能力不足當藉口。另一個是缺乏舌燦蓮花的功力，也可能是吝嗇去讚美他人，這才是我「真面目」吧！我內心很清楚，缺乏自信的我，根本沒有擔任督導的格調與能力。眼看著躲不掉督導職務的命運，我又能如何呢？到底在怕什麼？擔心什麼？沒有事先的督導培訓，根本不知道任務為何？上級一個命令下來

我就得承受，內心很是不平衡。我有的是曾經在普幼任教多年經驗，加上當時處於代理或代課教師的身份，遊走於多間的公幼，只能說建立了不少人脈，這能成為我的能力嗎？我真的不知道。

唉，不就是兩年督導嘛，就帶著不得罪人的「假面目」去扮演督導吧，反正只要依照 E 承辦人交給我的事項照辦，入園訪視時遵循著中心規定的督導訪視表單內容去執行，事後由雙方填寫表單，再彙整表單後送出，應該不會太難，以「你好、我也好」的心態去面對，大家都能相安無事，我的內心已如此盤算了，想要平安順利的完成督導任務。

敘說中的發現

當實際執行督導工作時，卻讓我激起了的本性：支持、熱心、會觀察與照顧人、不會嫌麻煩、有問必答等，於督導工作中展露無遺，漸漸地發展到任務關注階段，會關注督導工作該如何執行、要注意哪些面向及如何達成任務等（孫志麟、陳建銘，2007）。以我來說，從所有老師的談話內容可以得知大家對督導的感受都是：是親切、支持、關心每位新進教師的，或許是自小一直是家中默默的支持者，造就我這般的個性。這就顯示我具備了勤勉正直性與親和性，但是內心卻又容易焦慮緊張，出現多種組合的特質（劉宗明、黃德祥，2008）。

E 承辦人提到我和她都當過督導，但她覺得我們兩人的個性差很多。她當督導時覺得老師都是大人了，應該為自己的人生負責。我在當督導會關心代理老師未來會去哪裡，或者是遇到什麼困難等。她覺得這很耗損自己的心靈，譬如說自己當下的心情是平穩的，但是要去傾聽他人的心聲，自己也有可能受影響，是會耗損自己的能量。

我去反思自己的督導過程，針對新進教師的支持是否有過頭？老師都覺得我會主動關心他人，但是這種關心是必須的嗎？是他人需要的嗎？會造成他人的壓力嗎？每個人的感受不同，我這樣的做法會形成他人的困擾嗎？但我只想把督導

工作中的關係維持好，目的是協助老師適應工作、提升專業服務。我曾經也有過新人的經驗，面對不同的人事物，會有徬徨無助的時刻，當初也是想要有個可以詢問或者學習的對象，我是秉持自身經驗的同理之心，去支持新進教師並執行督導工作，只能慶幸地說：我都遇到好同儕及夥伴，沒有刁難讓我下不了台。

不管我最在意的專業能力上，有無得到所有大家的認同，至少我盡力做到了，而且是發自內心的同理與執行，更發展出互相信任的督導關係。我在兩年的督導歷程中，無法再次去確認曾被受督過的新進教師，面對巡迴輔導工作的能力是否提升了，這是很可惜的事，因為大部分的新進教師只督導過一次，加上巡迴輔導教師的流動率大，有些代理教師任期滿一年或一學期就離職了，新進教師是否真的得到督導協助，真的無從得知，看似健全的督導制度，還是不夠完善。

我一開始對督導角色的看法比較偏向「師徒制」，直到我自己卸任了督導，從受訪的幾位老師及承辦人等，大家都覺得新進教師與督導是同儕支持的關係，又增添了我其他的想法，就是我的督導方式讓人不會有壓力，是以支持的方式去進行。我該覺得幸運，自己於督導歷程中調整了態度與做法，因為自覺專業能力的不足，也不想得罪人，所以提醒自己態度要柔軟，人人都可以是我的學習模範。否則，以我的思維中，師徒制的自我方式會比較嚴格的要求，「傳承」這二字出現在師徒身上，或許雙方的壓力會因此而產生，理念或共識也會有嫌隙。我的督導職務並非永遠，卸下督導之後，我和大家都是同儕。若當初的督導工作造成雙方的不愉快，未來我又將如何自處呢？督導關係真的是一門學問，更是督導工作的基礎。

轉角後的看見

人生本如同航行於不同的航線中，高低起伏的波浪猶如層層的關卡。我不敢說自己從小至大的際遇是大風大浪，但也有高潮迭起的一面，似乎在放棄、選擇與面對中不斷循環著。從小因為缺乏自信、只想動手不動腦，加上一路以來都是

考場的失敗者，我就討厭與害怕被比較，所選擇放棄或逃避會是比較快的方式。

我從來不覺得自己可以帶領或指導他人的工作，所以面對任何新工作時，一定會先遲疑自己的能力。唯獨認為自身的觀察能力強及敏感度較高，任何事情喜歡動手執行，其他能力真的沒有特別的優勢。直到，當了督導後促使我去回想，我到底以什麼的經歷來帶領新進教師。

原來，從小我就是整個家庭中的隱形支持與協助者，從照顧弟妹幫忙家事，直到後來因為母親身體的因素，我都是這個家中的另一個支柱，雖然在家庭中並非是重要主角，但也是絕佳的配角，因為在緊急狀況，總有配角隨時支援。或許就是這樣的經歷，養成我會主動關心或照顧他人的特質，並且善用之支持的方式，運用於我巡迴輔導工作中，去支持普通班老師的教學，協助個案們學習。支持的方式與關心的特質成為我督導工作的基礎，進而形成良好的督導關係。

另外敏銳的觀察力，造就我的專業形象，才能從入園督導歷程中，發現個案或老師的需求，大家彼此分享與討論，乃至於示範教學，這便是督導的內容。我更從督導內容中去發現自己是具備巡輔工作的專業能力，否則無法觀察或協助新進教師的提問或親身示範等。我認為有重點的督導內容與良好的督導關係，才讓我這兩年來的督導角色與任務，可以順利的完成，踏實地畫上句點。

回顧這次的督導工作，讓我再次走入事件所發生的時空，並藉由描述情境脈絡中的行為現象，使我了解事件發生的行為背後，都與個人特質有著關連性（郭生玉，2012），這更提醒我要學習勇於面對不同際遇，這經驗屬於我人生中驚奇故事。也許就如同 F 承辦人所說，我原本就是一個按部就班、循規蹈矩之人，她重新看見我的不同，是來自於督導工作的轉變，因為有這次的機會，我才得以展現自己的能力，「自信」也應運而生。我深知自信的產生，來自於他人的支持與認同，否則我依然會是個不願面對挑戰之人。

至此，真心感謝曾經被我督導過的新進教師與一路協助我的承辦人，沒有你

們支持、協助與愛護，就沒有今日的我，是你們增添了我人生中的亮點與學習，更是我生命中的導師，引領我用不同的觀點與態度來面對人、事、物，使我有勇氣承受督導的任務。不管督導歷程對每個人的感受是如何，相信都是你我不能抹滅的經驗與記憶。

個人在生命脈絡中，隨著不同階段的際遇，就會有另一個眼界。我想，敘說是藉由語言敘事的展布，再次從轉身反思的歷程與脈絡中，去分析與詮釋進而創造自我的歷程（李政賢譯，2014；黃月美，2005）。轉眼之間，督導的船隻也於轉角處靠岸，站在岸上回顧「巡迴輔導教師督導」工作在我人生中產生了不同意義，又讓我體悟到形成友善的督導關係，更重於督導的內容與能力。璀璨的人生，必須有不同的火花來引燃，「新手督導」的角色與任務，著實閃亮了我的眼，填滿我的心靈，再次感謝一路陪我走過敘說的所有夥伴，幫助我完成這不可能的任務。

第七章 下一站的幸福

整個自我敘說過程，真是一趟美好的旅程，不但洗滌了我最起初擔任督導的不平之心，更從反思中發現自己所擁有的能量；看起來是在說我自己的故事，期許這背後所潛藏的真實經驗分享，如同前人所言能夠促進當前教育工作者的專業與實務發展（李政賢譯，2014；鈕文英，2018）。

原本是想藉著與新進教師及承辦人之間的敘說，在實踐的歷程中了解自己督導的專業能力，沒想到卻建構出不同於以往的新觀點。整個敘說過程，浮現二個主軸，一是身為督導的相關學習，包括督導歷程、督導內容，以及督導關係，同時也從中發現督導工作的規劃，還是有改善與進步的空間；另一個是發現自己的幸福：重新認識自己的能力，與自己和好，以下分別說明之。

壹、身為督導的相關學習

一、督導的歷程：

我記得入園督導前，我最擔心園方是否會對新進巡迴輔導教師的工作能力有意見。每一間學校的文化背景不同，新進巡迴輔導教師的工作能力，也不一定符合各家學校的需求，當我聽到學校陳述時該如何應對呢？還有督導之後，面對新進教師的諮詢，我回答不出來該怎麼辦？這就是我的壓力與害怕點，如同新人般的心態，開始執行督導工作時，首先關注的是自己督導角色表現是否稱職，有被認同與肯定，對於不熟悉的工內容，都會以求生存為第一要件，最在乎自己的能力表現，專注在一些具體可執行之任務，如同起始階段，從他人認可中去達成督導工作（Cousins, 2004；孫志麟、陳建銘，2007）。

我可以很有自信地執行巡迴輔導工作，但是面對督導的角色與任務就會產生自我懷疑，除了缺乏自信與自覺專業能力不足之外，最大的原因應該是對於督導工作內容不熟悉，過往都是由前任督導的做口頭交接，沒有任何相關的督導工作手冊可以參考，背後也缺乏有力或多元的支持。因此，針對督導歷程的建議有：

（一）可設計關於督導者相關的問卷，以不記名的方式，請各區曾被督導過的新進教師，以督導者的工作表現做檢核與填寫，最後結果能做為督導專業能力之參考，以及督導培訓課程的安排與工作調整。

（二）須制定督導工作手冊及讓新手督導觀摩督導工作，這樣對於新手督導而言會較清楚督導的工作內容。

（三）每一區的督導會依著不同區域的背景來執行督導工作，各區督導除了例行性的督導會議報告之外，可建立督導的群組，彼此分享督導工作經驗，大家互相支持與學習。

二、督導內容：

身為學前特殊教育巡迴輔導教師督導，需要熟悉巡迴輔導工作的專業服務內容，才能以此為基礎執行督導工作。也就是說，專業的督導人員至少需要包含具有與受督者相同或接近的專業教育背景、相關的實務經驗與年資、與受督者任職於同一機構或單位等，以便能掌握工作狀況及進行督導（徐西森，2005）。我發現自己在輔導工作中所具備的行政支援、幼兒觀察、教師諮詢等能力，這可以形成我督導新進教師的工作能力參考，更成為我督導新進教師的內容。

就行政支援來說，巡迴輔導教師必須先滿足或符合所服務學校的特殊教育業務行政需求，這是得先學會的基本工作，也是新進教師求生存的關鍵。另外，會針對新進教師的輔導專業能力來進行督導，在考量教師不同背景與個人需求之下，會分別給予建議、提醒或協助；還有在進行個案輔導時，對於非相關科系畢業且無任何教學經驗的新進教師，會給予特殊教育相關專業的分享與建議，乃至於示範教學等；但督導的歷程只有兩年，所以無法看出受督新進教師之輔導專業成長。最後，會提醒所有的新進教師在面對班級老師，要多留意自身的態度及溝通技巧，這樣才有利於雙方的合作諮詢，從諮詢中找出適合特殊需求幼兒的學習方式，提升其的各項能力。所以，督導最終的目的是促進及維護個案接受專業服務的品質，

發揮輔導服務的成效（許皓宜，2012；藍菊梅，2006）。

藉由自己對督導工作的體悟，發現到這背後的本質，其實是了解與協助解決新進教師在工作上的困難，是以支持新進教師為目的；但是督導入園的時間只有半天，加上大部分的新進教師只督導一次，督導要在這半天的時間發現新人們的端倪與諮詢，若加上學校有需求向督導表述時，時間上確實很緊湊，也無法和新進教師做更深入的討論實屬可惜，督導工作的支持目的，可能只是表象的呈現而無法落實。從整個的督導內容發現新進教師的工作能力及入園督導時間，可以調整的相關建議如下：

（一）新進教師的培訓課程應包含使用特殊教育通報網的各項功能，而且必須實際操作，才能累積學習者的經驗。

（二）「諮詢」是巡迴輔導教師必備的能力，諮詢的方式就是溝通，所以新進教師及督導者都需要學習人際溝通的課程，較有利於自身在面對幼兒園班級老師的溝通，可提升雙方諮詢的效益。

（三）可將入園督導半天調整為整天，以及增加督導的頻率，這樣對於新進教師輔導工作能力的表現，能有多一些時間的觀察與討論，有利於督導明瞭個別需求，以提供必要之協助。

三、督導關係：

就督導者而言，工作時需要面對不同的人事物，還有監督與評量新進教師的職責，一開始新進教師會以一種「下對上」的位置來理解、詮釋督導關係，因為督導帶著權威感與行政色彩，也會形成受督教師的壓力，可能會選擇順從姿態來回應。其實，人與人之間關係的建立，涉及到個人的特質與態度，於是會影響雙方的關係發展。當初自己只是以同理心新進教師的心態來執行督導工作，加上我會主動關心新進教師未來的發展，所以也建立了良好的督導關係。

尤其我會特別去關心代理新進教師的未來發展，這背後的原因是：代理教師

的背景與能力需求，和正式教師之間可能會有所不同的，例如聘用方式、代理教師不做心評工作等，而且新北市代理巡迴輔導教師人數比偏高。若代理教師輔導工作能力可及，且能適應新北市的巡迴輔導工作模式，我都會鼓勵與支持有興趣者留下來服務或做相關性的進修，沒想到卻意外的發現雙方關係的發展減少了層級感受，而且有不少新進教師成為我無話不談的好友。由此可知，有良好的督導關係是很重要的，若以順從的姿態回應此一關係，這樣無法實際協助到受督者，也會間接影響受督者的學習意願及專業發展，督導的效能也無法展現（許皓宜，2012）。

隨著時間的增長，彼此的關係發展，讓新進教師感覺被督導支持與關心，而非監督或被評量。雙方從傾聽與互相分享或回饋中，得到了不同面向的學習。以我來說，知道督導角色該如何扮演與執行工作；對新進教師而言，則是得到督導的支持或經驗分享。過程中是以熟悉、安全、信任、以及開放的態度來進行，才會發展出正向的關係（許韶玲，2007）。漸漸地，督導與新進教師的互動，跳脫出被督導的監督或評量所框架，就有亦師亦友的感覺，發展出互相關心的同儕之誼。

關於督導的人選會牽涉到督導關係的發展，因為這與人的個性或特質會有關係，我知道帶人要帶心，但是人都是要經過相處後才知其個性，督導要如何在短時間內與新進教師建立好關係，相關的建議如下：

（一）可以先徵求資深與經驗豐富的巡迴輔導教師，有高意願擔任督導職務者，或許意願度較高之人，會帶著自信來面對工作，督導關係的處理會容易上手。

（二）督導的人選還是需要參考個人特質，如：會觀察、熱心、親切、關心他人等，因為督導新人最重要的就是心理支持，心裡有被支持的感覺，整個工作態度與結果就會不同，也會有利於督導關係的發展。

貳、發現自己的幸福

我是個有巡迴輔導工作經驗的教師，可以很有自信地執行巡迴輔導工作，為

何我要在乎自己的督導工作表現？心態卻向新人似地尋求所有人的認同，除了自覺資歷與專業能力不足之外，背後原因是什麼呢？另外，我也擔心針對新進教師評分過低或看法不同時，我們關係會變得如何？

一、跳脫以往的框架：

整個督導歷程，從一開始的自我要求與束縛，在乎自己的督導專業能力是否具備，卻又期待他人對我督導工作的認同與肯定，我的內心世界是矛盾與掙扎的。因為從小就很討厭被比較，會擔心自己的督導工作能力被眾人拿去做評比，例如和他區督導或是前任督導做對照，像這樣被攤在陽光底下檢視，是我不能接受與最在意的，不想讓小時候的成績傷害或者是能力表現的對比經驗，再次發生於現階段的人生中，所以隱藏能力或逃避是最快的方式；但也因為自己有著不放棄的個性，才迫使我去面對。

或許在眾人眼中並未在意我的督導工作表現，我卻把自己框架住，還試圖從他人認可之中得到讚美與肯定及存在感，以安慰我的內心。說好聽一點是自我謙虛，但是事實的背後，是我缺乏自信與害怕失敗，小時候的課業學習與成績表現，畢竟成功次數過少，造成自己凡事都往壞處想，才會先以否定與懷疑自己的能力，沒自信的特質，無形之中也成為我內心的枷鎖與陰影。其實每個人的個性只有一個，但背後的形成個性之特徵卻有很多，這就會影響個人面對的態度或行事風格（危芷芬譯，2014）。

再深入思考，有可能在他人眼中，我並非是新手督導，大家認為我的輔導工作經驗足夠，才會被指派擔任督導。反觀與自省後，發現自己的本性應該就是個以行動探索、主動關心、值得信賴之人；還有就是從小常被比較或否定，也就隱藏了本性，不敢面對與接受新挑戰。

二、再次認識自己：

回首檢視自我，從小至大的求學及考試歷程都未盡理想，雖然知道分數不代

表一切，但心裡還是存在著自卑感，只因為自己成長求學中經常挫敗，把分數的十字架背負於自身，覺得成績太差等同能力不佳。所以知道督導要幫他人評分時，心裡難免會有疑惑，我的輔導工作表現或專業能力，有優秀到可評量他人嗎？該給怎樣的分數才不會傷及他人？或破壞彼此的關係？因為自小就是被分數所局限了，所以不想讓他人有類似的經驗與觀感，分數差代表能力不足；還有小時候在手足間的較量之下，造成我和家人的關係不是那麼的緊密，不會想分享自己的內心世界，選擇用沉默代替一切。因此，督導時我以同理與支持的方式，來調整督導評分的主觀判定，從鼓勵與協助他人中，來維持良好的督導關係。

我想，老天是公平的。雖然我成績或能力表現不如手足，沉默之下卻培養出高敏感度的察顏觀色能力，而且最能以實際行動來展現。每個人與生俱來的特質是不同的，當然也有可能後天環境的影響，讓個人的敏感度會更為明顯。以察言觀色能力來說，或許可藉著訓練來學習，但也必須與經驗做結合，因為這背後若有實際經驗的印證，才不易形成主觀意識。就入園督導來說，督導者的察言觀色能力是很重要的，如何在短時間之內，去發掘新進教師的工作狀況或需求，除了自身的經驗之外，就是觀察的敏感度了，從觀察中去了解或澄清背後的事實。我可以有自信地說，我確實具備敏銳的觀察力。

我是個幸運者，從親身體驗督導歷程的感受與發現，原來從小的養成背景與自身經驗，造就我擅長用觀察力，以及行動來支持或照顧他人，我也默默地將這個能力與養分運用到督導工作中，而且在自我要求的行動中，善用了曾被督導過的同理心、調整了自己的態度，來了解每個人的能力或需求。我跳脫自己小時候被比較與分數所框架的觀點，產出督導經驗與學習到箇中的精隨，進而形成我的督導能量。

若不從敘說中去反思與發現，我也不會從歷程中再次的認識自己，更不會了解新進教師的感受與需求，這不就是敘說的目的嗎？從自身工作的實務經歷中，

發現了教師個人的反思行動力，這些故事透過反思轉化成實務知識，是可以用行動去實踐的理論（莊明貞，2005），更能學習與發現不同的專業知能，這是很難能可貴的經驗。下次再面對新的挑戰時，我可以很有自信地接受及勇於承擔，這也是我人生中的璀璨幸福！



參考文獻

一、中文部分

- 丁鋼（2003）。同儕互助：教學創新的內在動力。**課程與教學季刊**，6（2），1-10。
- 王天苗（2001）。學前融合教育實施的問題與對策－以臺北市國小附幼為例。**特殊教育研究學刊**，25，1-25。
- 王永智、鄧明宇（譯）（2017）。**敘說分析**。（原作者：C. K. Riessman）。臺北市：五南。
- 王行（2008）。男性單親家長生命敘說與社會實踐之行動研究第一階段結案報告。中華單親家庭互助協會，臺北市。
- 王淑俐、鄭佩芬（2014）。**人際關係與溝通技巧（精華版）**。臺北市：揚智文化。
- 王絹惠（2016）。我的社會工作督導之歌：女性中階主管的故事。（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 危芷芬（譯）（2014）。**人格心理學**。（原作者：D. P. Schultz & S. E. Schultz）。臺北市：雙葉書廊。（原著出版年：2013）
- 江佩玲（2016）。新北市教保服務人員對學前特教巡迴輔導支援服務滿意度和融合教育支持度之研究（未出版之碩士論文）。私立明道大學，彰化縣。
- 江盈誼譯（2007）。**社工督導**。（原作者：A. Brown & I. Bourne）。鄭麗珍總校閱。臺北市：學富。（原著出版年：2000）
- 吉雅婕（2015）。教師及家長諮詢在學校輔導工作中的應用。**諮商與輔導**，360，4-8。
- 池進通、李鴻文、陳芬儀（2008）。五大人格特質與工作績效關係之研究。**經營管理理論叢**，14（2），1-9。
- 吳木崑（2009）。杜威經驗哲學對課程與教學之啟示。**臺北市立教育大學學報**，40（1），35—54。

- 吳秉恩（2007）。**分享式人力資源管理：理念程序與實務**。臺北市：翰蘆。
- 吳榕椒、張宇樑（2018）運用同儕教練促進幼教師對數概念教學之專業成長—以主題教學為進路。**臺灣數學教育期刊**，5（1），65-96。
- 李奉儒、高淑清、鄭瑞隆、林麗菊、吳芝儀、洪志成、蔡清田（譯）（2008）。**質性教育研究：理論與方法**。（原作者：R. C. Bogdan & S. K. Biklen）。嘉義市：濤石。
- 李珀（2001）。**教學視導**。臺北市：五南。
- 李政賢（譯）（2014）。**質性研究：從開始到完成**。（原作者：K. Yin）。臺北市：五南。
- 汪慧玲、沈佳生（2012）。學前特殊教育巡迴輔導服務現況與需求之研究。**人文社會科學研究**，6（3），70—93。
- 余德慧（1996）。文化心理學的詮釋之道。**本土心理學研究**，6，146-202。
- 林才智（2014）。敘說自己，一位老師觀看教育環境的自我敘說。**臺灣教育評論月刊**，3（7），121-123。
- 林秀珍（2007）。**經驗與教育探微：杜威教育哲學之詮釋**。臺北市：師大書苑。
- 林美珠（2000）。敘事研究-從故事生命出發。**輔導季刊**，36（4），27-34。
- 林美珠、溫錦真（2018）。臺灣心理與諮商敘事研究之回顧與展望。**中華輔導與諮商學報**，53，81-116。
- 林淑華（2019）。**學校輔導教師督導者之督導經驗與學校輔導督導系統建構**。（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林淑華、田秀蘭、吳寶嘉（2017）。高中職輔導教師工作困境、因應方式與督導需求初探。**家庭教育與諮商學刊**，20，87-116。
- 林惠娟（2005）。南投縣幼兒教保人員在職進修現況之研究。**朝陽學報**，10，229-247。
- 幸曼玲（2001）兒童行為觀察與分析—現場教師如何了解幼兒的發展。**成長幼教**

季刊，12（3），21—23。

邱菊英（2013）。學前特教班親師合作之行動研究（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺東縣。

姚秉昕（2016）。淺談幼兒教師在幼兒園遊戲活動中的觀察行為。考試周刊，98，189。

柯秋雪（2013）。從國際教育政策談我國優質學前融合教育之發展方向。國民教育，54（1），56-66。

柯雅玲、陳香君（2018）。合作讓我們創造更多可能—幼兒園融合教育合作諮詢歷程之研究。幼兒教育，326，87-103。

柯雅瓊、許維素（2011）。學校輔導教師督導模式初探。輔導季刊，47（1），30-41。

徐西森（2005）。不同背景變項督導人員諮商督導能力之差異研究諮商。輔導學報，12，125-158。

徐西森、連廷嘉（2003）。諮商督導理論驗證與實務運用並重乎？應用心理研究，19，27-29。

孫志麟（2002）。專業發展學校：理念、實務與啟示。國立臺北師範學院學報，15，557-584。。

孫志麟（2003）。教師專業成長的另類途徑--知識管理的觀點。國立臺北市師範學院學報：教育類，16（1），229-251。

孫志麟、陳建銘（2007）。學校組織變革中的教師關注：發展階段與類型分析。師大學報，52（1），159-180。

翁開誠（1997）。同理心開展的再出發—成人之美的藝術。輔仁學誌·文學院之部，26，261-274。

高熏芳、陳美娟（2002）。國小專家教師專業知能形成歷程要件之研究。國立臺北師範學院學報，15，527-556。

- 莊明貞（2005）敘事探究及其在課程研究領域之發展。**教育研究月刊**，2，14-29。
- 莊宗翰、鄭麗月（2012）金門縣幼兒園教師對特殊教育相關專業團隊合作的認知與需求之研究。**中華民國特殊教育學會年刊**，2012，323-355。
- 張小芬（2006）。「特教巡迴輔導教師」之工作現況與工作滿意度調查研究。**國立彰化師範大學特教系特殊教育學報**，24，57-84。
- 張仁家（2009）。**企業訓練與發展**。臺北市：全華圖書。
- 張怡婷、洪瑞斌（2018）。自我敘說作為專業反思與發展之方法：一位設計師的奇幻探險旅程。**生命敘說與心理傳記學**，12（6），117-150。
- 張佳鈴、徐西森（2015）。受督者諮商困境及其受督討論歷程對督導關係發展影響之初探研究。**諮商心理與復健諮商學報**，28，93-118。
- 張郁君（2018）。「見山是山、見山不是山、見山又是山」學校心理師督導工作經驗之整理及反思。**諮商與輔導**，385，10-13。
- 張春興（1987）。**心理學**。臺北市：東華。
- 張春興（2013）。**現代心理學**。臺北市：東華。
- 張緯良（2007）。**管理學**。臺北市：雙葉書廊。
- 張德勝、黃秀雯（2010）。一位大學新進教師初在國小教學實習課程的教學困境與壓力。**當代教育研究季刊**，18（1），1-42。
- 張德銳（2006）。臺北市教學輔導教師制度的回顧、現況與前瞻。**教育行政與評鑑學刊**，1，1-22。
- 張德銳（2009）。中小學教師專業發展評鑑實施問題與解決策略。**研習資訊**，26（5），17-24。
- 張德銳、簡賢昌（2010）。**同儕輔導：專業成長故事集**。臺北市：五南。
- 教育部（2012）。**中華民國師資培育白皮書－發言師道、百年樹人**。臺北市：教育部。

- 教育部（2017）。**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>。
- 教育部（2019）。**特殊教育法**。取自全國法規資料庫
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0080027>。
- 教育部（2020）。**特殊教育法施行細則**。取自全國法規資料庫
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0080032>。
- 教育部（2022）。**教育部特殊教育通報網**。取自
<https://www.set.edu.tw/static/clslist.asp>。
- 郭生玉（2012）。**心理與教育研究法**。新北市：精華。
- 連廷嘉、徐西森（2003）。諮商督導者與實習諮商員督導經驗之分析。**應用心理研究**，18，89-111。
- 陳向明（2002）。**教師如何作質的研究**。臺北市：洪葉文化。
- 陳采緹（2009）。以家庭中心取向早期介入服務模式建構親職教育。**特教論壇**，7，18-33。
- 陳孟秦、李愷寧、郭上園、王毓婷（2007）。幼稚園教師輔導及預防幼兒學習行為問題之策略分析。**幼教研究彙刊**，1（2），79-106。
- 陳享連、鐘梅菁（2010）。學前特教學前巡輔教師提供普通班支援服務現況之研究。**國立臺南大學特教系特殊教育與復健學報**，23，25-47。
- 陳美玉（2002）。**教師專業學習與發展**。臺北市：師大書苑。
- 陳羿霓、謝沛欣、謝文軒、陳力瑜、吳芝儀（2015）。淺談臺灣諮商督導角色與倫理守則之規範：以中、港地區為鏡。**輔導季刊**，51（4），1-9。
- 許育光（2011）。國小輔導教師之實務培訓與督導需求初探。**教育實踐與研究**，24（2），99-127。
- 許佳琪（2011）。杜威的教育哲學對於終身學習之啟示。**育達科大學報**，29，163-176。

- 許皓宜(2012)。督導關係與督導成效：實務工作中的啟發。**輔導季刊**，**48**(4)，10-17。
- 許韶玲(2003)。督導者知覺受督導者影響諮商督導過程之因素。**應用心理研究**，**18**，113-144。
- 許韶玲(2007)。為什麼受督導者隱而不說？**中華輔導學報**，**21**，167-200。
- 許韶玲、蔡秀玲(2007)。學校輔導教師督導模式初探。**輔導季刊**，**47**(1)，30-41。
- 許韶玲、蕭文(2014)。更有效地利用督導-初探督導前的準備訓練對受督者進入諮商督保過程的影響內涵。**輔導與諮商學報**，**36**(2)，43-64。
- 許維素、朱素芬(2009)。學校輔導教師督導工作的省思。**諮商與輔導**，**282**，35-44。
- 許憶真、高涓娟、周培仙(2018)。向左走、向右走：我的督導關係。**台灣社會工作督導學刊**，**1**，27-56。
- 曾啟旭(2009)。教學視導計畫實施策略與困境—以高雄市某國小為例。**國教之友**，**60**(3)，61-65。
- 彭淑婷(2011)。**國民中學輔導教師督導員訓練方案之成效評估**。(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 游美貴、鄭麗珍、廖美蓮、吳敏欣、戴世政、鄭怡世……王芬蘭等著(2018)。**社會工作督導：理論與實務工作手冊第一篇**。臺北市：雙葉書廊。
- 鈕文英(2008)。教師與特殊需求學生家長互動之挑戰與因應。**特殊教育文集**，**11**，1-32。
- 鈕文英(2018)。**質性研究方法與論文寫作**(二版)。臺北市：雙葉書廊。
- 馮佳怡(2013)。教師專業學習社群的觀點探索—基隆市國中輔導教師督導團體的發展於提升成員的輔導。**中等教育**，**64**(3)，128-137。
- 黃月美(2005)。敘事研究——一種理解課程與教學的新途徑。**教育月刊**，**130**，30-44。
- 黃意舒(2012)。**兒童行為觀察**。臺北市：心理。

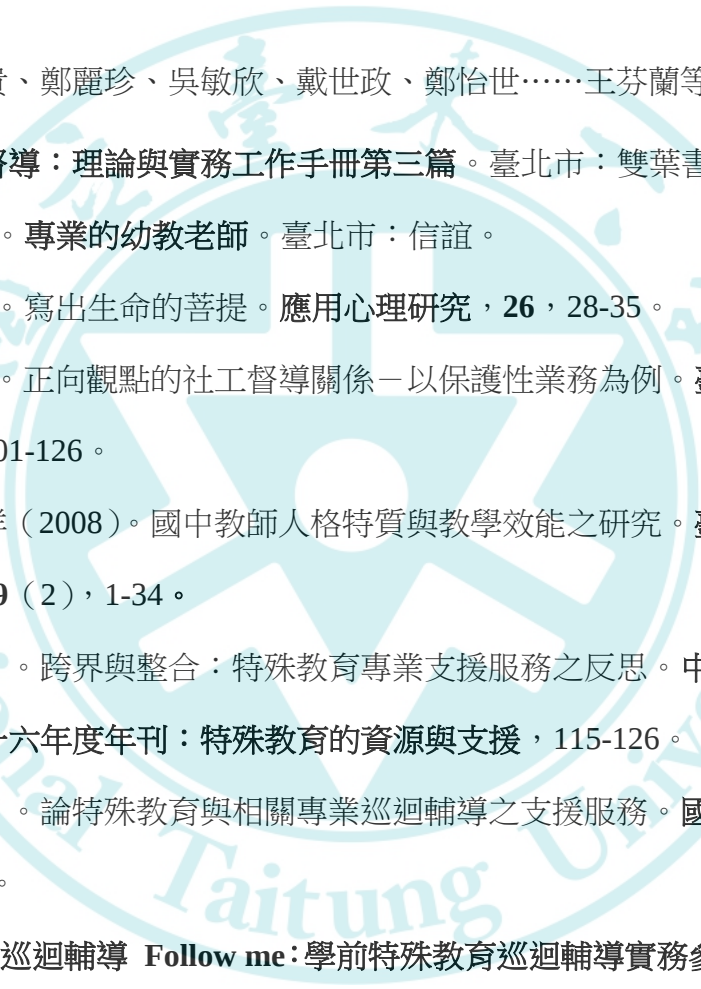
黃瑞琴（1997）。質的教育研究法。臺北市：心理。

新北市政府教育局（2021）。新北市學前特殊教育幼生巡迴輔導實施計畫。取自

<https://kidedu.ntpc.edu.tw/p/406-1000-10326,r156.php?Lang=zh-tw>。

督導（2020）。載於教育部重編國語辭典修訂本。取自

<http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdic/gswweb.cgi?o=dcbdic&searchid=Z0000000000004>

廖美蓮、游美貴、鄭麗珍、吳敏欣、戴世政、鄭怡世……王芬蘭等著（2018）。


社會工作督導：理論與實務工作手冊第三篇。臺北市：雙葉書廊。

廖鳳瑞（1986）。專業的幼教老師。臺北市：信誼。

熊同鑫（2005）。寫出生命的菩提。應用心理研究，26，28-35。

劉玉鈴（2014）。正向觀點的社工督導關係－以保護性業務為例。臺灣社會工作學刊。13，101-126。

劉宗明、黃德祥（2008）。國中教師人格特質與教學效能之研究。臺北市立教育大學學報。39（2），1-34。

蔡昆瀛（2007）。跨界與整合：特殊教育專業支援服務之反思。中華民國特殊教育學會九十六年度年刊：特殊教育的資源與支援，115-126。

蔡昆瀛（2009）。論特殊教育與相關專業巡迴輔導之支援服務。國小特殊教育，48，13-22。

蔡昆瀛（2017）。巡迴輔導 Follow me：學前特殊教育巡迴輔導實務參考手冊（上）。臺中市：教育部國民及學前教育署。

蔡春美、洪福財、邱瓊慧、盧以敏、張明傑、吳君黎等著（2016）。幼兒行為觀察與紀錄。臺北市：五南。

蔡敏玲、余曉雯（譯）（2016）。敘說探究——質性研究中的經驗與故事。（原作者：D. J. Clandinin & F. M. Connelly）。臺北市：心理。（原著出版年：2003）

蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）。督導關係中的權力意涵研究－受督者觀點。

中華輔導與諮商學報，**27**，39-77。

盧明、魏淑華、翁巧玲（譯）（2016）。學前融合教育課程建構模式。（原作者：

S. R. Sandall & I. S. Schwartz）。臺北市：心理。（原著出版年：2008）

盧鴻文（2104）。成為一個諮商督導者：博士班新手督導的培育與專業發展歷程。

輔導季刊，**50**（2），2-12。

謝文全（2017）。教育行政學（六版）。臺北市：高等教育。

簡江宏（2010）。「教練領導」理論應用於國民小學校長領導之初探。育達科大學

報，**24**，57-85。

藍菊梅（2006）。諮商督導角色及督導焦點的質性分析。國立臺北教育大學學報，

19（2），197-224。

羅慕謙（譯）（2011）。溝通聖經：聽說讀寫全方位溝通技巧。（原作者：N. Stanton）。

臺北市：寂天文化。（原著出版年：2001）

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。

蘇文利、盧台華（2006）。利用自然支援進行融合式班級合作諮詢模式之行動研

究。特殊教育研究學刊，**30**，53-73。

二、英文部分

Cousins, C. (2004). Becoming a social work supervisor: A significant role transition.

Australian Social Work, 57, 175-185.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management*

Journal, 26, 608-625.

Showers, B., & Joyce, B. (1996). The evolution of peer coaching. *Educational*

Leadership, 53, 12-16.



附錄一

研究參與者－非正式訪談大綱

第一部分基本資料

一、性別：☐男 ☐女

二、年齡：_____歲

三、婚姻狀況：☐已婚 ☐未婚

四、教育程度：☐學士 ☐碩士（含）以上

五、專業背景：☐特殊教育系（組）☐特殊教育研究所

☐幼兒教育(保)相關科系☐其他_____

六、相關工作年資：巡迴輔導_____年 學前特教班_____年

幼兒園普通班教學_____年 其他_____年

第二部訪談資料

1.我們認識多久？幾乎都是在幼兒園碰面，您覺得我在幼兒園做些什麼？

2.以上我所做的工作，您的感覺是？印象最深刻的是？

3.第一次來您這兒的時候，您的感覺是？到現在有改變嗎？

4.您覺得我們之間的關係是？從以前就是這樣嗎？為什麼？

5.您覺得我這個人怎麼樣？從以前就這樣覺得嗎？為什麼？

6.您對督導的角色或期待有哪些？為什麼？

7.您覺得我個人在督導工作上，還有需要調整或改進的是？

附錄二

國立臺東大學幼兒教育系碩士在職專班 參與研究同意書



同意聲明：

本人_____，同意參與國立臺東大學幼兒教育系碩士在職專班學生李孟娟的研究：「在轉角遇見自己~一名學前特殊教育巡迴輔導教師督導之歷程」。

研究設計並沒有牽涉人體的生理實驗，也不會提供參與者醫療保險。參與過程中所蒐集的資料都會保密，只有指導教授與孟娟才能閱讀第一手資料，並且，以符合研究倫理的保密原則引用。參與者可隨時向指導教授提出質疑和問題，或是隨時選擇退出，絕對不會受到任何限制。

敬祝 教安！

簽名：_____

研究生：李孟娟

聯絡方式：手機：0953315283 E-mail：cake1688@gmail.com

指導教授：劉凱〈國立臺東大學幼兒教育系助理教授〉

聯絡電話：089-517625/聯絡地址：臺東市大學路二段 369 號

感謝您這些年來對巡輔督導的支持，讓孟娟非常有感觸，想要以敘說的方式記錄這過程中的點點滴滴，彙整成為碩士論文。更感謝您「願意」參與，「願意」分享這些年來所發生的故事；這個「願意」對我們有莫大的意義，我們會深深地放在心裡。

再次誠摯感謝您的「願意」！