

「學校—大學」課程夥伴關係的建立 —以臺南大學專業發展合作學校為例

吳俊憲* 吳錦惠**

課程夥伴關係的建立是影響課程改革成敗的重要關鍵，它可以有效促進學校與教師專業成長，提升教學品質與學習成效，並使學校本位課程具有特色。近年來，為擴大這種教育夥伴關係，教育部致力於推動「攜手計畫」，鼓勵大學與中小學建立合作夥伴關係。臺南大學（原臺南師範學院）在近幾年來積極與臺南縣、臺南市的中小學建立夥伴關係，雙方簽訂共同合作契約，目前計有後港國中、進學國小、忠孝國中、建功國小及大同國小等校已陸續加入成為「專業發展合作學校」。本研究採訪談法、文獻探討和文件分析作為主要研究方法，以臺南大學專業發展合作學校為例，探討「學校—大學」課程夥伴關係建立的理念、作法、實施成效及問題與改進，最後總結並提出結語。

關鍵字：課程發展、夥伴關係、專業發展

* 作者現職：靜宜大學教育研究所暨師資培育中心助理教授

**作者現職：臺南大學教育經營與管理研究所博士生

壹、緒論

學校課程夥伴關係的建立是影響課程改革成敗的關鍵因素之一，在近年來已成為各方關注的焦點。以美國為例，自從 1980 年代發表「國家在危機中」(A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform) 報告書所掀起的教育改革浪潮後，陸續即有學者提倡「學校—大學」課程夥伴關係的相關課題。鄰近的香港也自 1998 年起提出「大學與學校夥伴協作」的教育計畫。究其原因，大學與學校建立課程夥伴關係，能有效促進學校與教師專業成長，提升教學品質與學習成效，並發展學校本位課程的特色。

事實上，國內自推動九年一貫課程改革以來，鼓勵學校課程發展委員會的組成、教師協同教學及課程合作行動研究等課題，其目的旨在藉由校內及校外人士的積極參與和合作關係，促進學校與家長、學生及社區人士建立更加密切和諧的教育夥伴關係，同時亦有助於充分運用社區資源、發展學校本位課程特色。為擴大教育夥伴關係，近來教育部致力於推動「攜手計畫」，鼓勵大學與中小學建立合作夥伴關係；另外也推動「九年一貫課程與教學深耕計畫」，該計畫的總目標訂為：「結合中央與地方、師資培育之大學與學校，並爭取民間企業及相關團體的支持，以教育專業社群的概念，促使學校成為課程發展的基地，校長成為學校的課程領導者，教師成為課程的發展者與執行者，家長成為課程發展的合作者，民間組織及企業成為教育專業的支持者，教育行政人員成為課程改革的規劃者與管理者。」(教育部，2004)

臺南大學(原臺南師範學院)在近幾年來積極與臺南縣與臺南市的國民中學與小學尋求夥伴關係的建立，雙方共同簽訂合作契約，目前計有後港國中、進學國小、忠孝國中、建功國小及大同國小等校已陸續加入成為「專業發展合作學校」。本研究以臺南大學專業發展合作學校作為研究對象，採訪談法、文獻探討和文件分析作為主要研究方法，具體之研究目的如下：

- 一、釐析「學校—大學」課程夥伴關係建立的相關理念；
- 二、瞭解「學校—大學」課程夥伴關係建立的具體作法；
- 三、探究「學校—大學」課程夥伴關係建立的實施成效；
- 四、探討「學校—大學」課程夥伴關係建立的問題與改進。

貳、文獻探討

大學和中小學合作關係的提出大致可溯自十九世紀後期，而二十世紀初興起的教育行動研究也經常被視為大學和中小學合作的一種型態。惟就合作的目的、背景與性質而言，這項重要議題直到 1980 年代後始受到普遍重視。這是因為美國全美卓越教育委員會（the National Commission on Excellence in Education）發表「國家在危機中」報告書後掀起了第一波教育改革，部份學者專家及教育學院開始與中小學尋求建立夥伴關係（Welch & Sheridan, 1995）。影響所及，開始陸續出現一些實際的教育計畫合作案例，有的學校和大學合作，有的與社區合作，有的則和民間組織或企業合作（Jones & Maloy, 1988; Sanders, 2006）。

其後，Holmes Group（1986）發表《明日的教師》（Tomorrow's Teachers）提倡建立專業發展學校提升教師專業地位（郭玉霞、高政英譯，1995）；Goodlad 在 1990 年與 1994 年分別發表《我國學校的教師》（Teachers for Our Nation's School）及《教育革新：更好的教師、更好的學校》（Educational Renewal: Better Teachers, Better Schools），提倡大學和中小學要建構「共生的夥伴關係」（symbiotic partnership）（Goodlad, 1994）。

時至 1990 年代，美國總統布希（George W. Bush）和柯林頓（William J. Clinton）也相繼提出一連串的教育改革方案，其中大學與學校課程夥伴關係的建立亦被列為重要的改革措施之一（李子建、盧乃桂，2002）。此後，許多學者專家的研究（如 Harris & Harris, 1994; O'Hair & Odell, 1994; Warren, 1996; White, Rainer, Cliff & Benson, 1994）陸續也都證明大學和中小學的合作確實能促進學校革新，在課程與教學方面尤其獲得良好成效。Eisler（2000）曾在《明日的孩子》（Tomorrow's Children）一書中提出未來教育的新藍圖，強調必須積極建立教育夥伴關係，為達此目的，學校必須致力於社區週遭環境的互動關係上，讓教室能融入社區中（方志華譯，2006，頁 27）。Sanders（2006, pp. 14-27）在最新的研究中也提出，大學裡有許多專業師資，透過與大學建立夥伴關係，學校容易獲得許多教育專業發展上的協助。

「香港教育署課程發展處」在 1995 年與香港中文大學課程學系、經濟合作發展組織合辦了一個名為「課程發展中的友伴關係：提高學習效能之路」研討會。1998 年優質教育基金成立後，開始有計畫性地資助不少學校與大學夥伴計畫的研究工作，資助許多學校與大學進行合作計畫，例如 1998 年的「香港躍進學校計畫」，2000 年香港中文大學教育學院提出的「香港大學與學校夥伴協作共創優質教育計畫」等（李子建、盧乃桂，2002；李子建、張月茜、鍾宇平，2002）。誠如香港學者王建軍、黃顯華（2003）指出，這種夥伴關係是希望打破

大學或研究機構與中小學間長期分立的關係，藉由合作達成資源權力的共享與責任的共同承擔，期能促進學校革新和教師專業發展。

李子建、盧乃桂（2002）指出，夥伴關係（partnership）與「合夥」（collaboratives）或「合作」（cooperatives）的意義十分近似，均強調個人、群體或不同機構間的合作關係。「合夥」可以指雙方共享決策和權力，「合作」則可以指雙方保持自立性的同時，同意一起合作，使各自的工作更成功。他們兩人在〈教育變革的學校—大學夥伴關係：範式的觀點〉一文中，提出學校和大學夥伴關係的發展有賴於以下四項條件，分別是：資源的相互支援、建立明確的溝通管道、建基於平等的關係及締造共同或互補的文化。Goodlad 認為理想的夥伴應該是一種共生（symbiosis）的關係，這種相互依存的關係具有下列三個特徵：（一）夥伴間須存在不一致性；（二）目標必須滿足雙方的各自旨趣；（三）夥伴必須是無私的（selfless），並致力滿足對方的私利（引自李子建、盧乃桂，2002）。Golsan（1997）則提出大學與學校夥伴關係的成功關鍵要素繫於：（一）建立開放與彼此信賴的氛圍；（二）具有學習取向；（三）共享式的領導；（四）足夠的時間。

由於課程發展具有系統性與動態性，必須整合系統內、外相關的人員及各項資源，方能達到課程發展目標。因此黃政傑（2005，頁 2）指出，教育改革夥伴關係是指教育機構或非教育機構為實施教育改革活動，訂定教育改革夥伴計畫，整合教育內外部單位的人力、物力和資源，動員教育改革利害關係人士的參與，建立合作經營關係的改育改革網絡，以發揮教育改革作用，貫徹教育改革理想，增進教育的效果。

要言之，課程是教育改革的核心工作，故課程夥伴關係的意涵宜從課程發展的整體歷程加以闡述，研究者歸納出以下五項重點：

- 一、課程夥伴關係的建立必須有適切的課程理論基礎或理念做為導引，同時也要強調資源與權力的共享及責任的共同承擔（王建軍、黃顯華，2003）。
- 二、課程夥伴關係的建立係受到許多課程要素的交互影響，學校課程發展時應進行情境分析，根據學校環境與背景、課程目標、學生生活、社區資源、課程教材及課程發展人員等要素進行課程發展與設計工作（Skilbeck, 1984）。另外，課程夥伴關係的建立「牽一髮而動全身」，必須整合這些課程要素，針對學生的學習內容詳細規畫並追蹤評估，方能促進夥伴關係的經營維持長久。
- 三、課程夥伴關係之合作對象，除了學校內部的行政人員及教師外，校外夥伴可包括：不同教育階段之各級學校（含大學、中學、小學及幼稚園等）、學

「學校—大學」課程夥伴關係的建立—以臺南大學專業發展合作學校為例

術研究機構、社會機構、社區及企業界等 (Jones & Maloy, 1988, p.5)。

- 四、課程夥伴關係之建立，必須立基於對等的立場，沒有「由上而下」、「支配者—被支配者」的關係。亦即彼此是關懷、尊重和分享權力的，當然責任也是共同承擔的 (方志華譯，2006，頁 23-24)。
- 五、課程夥伴關係之目的，在於強化課程發展夥伴間的相互瞭解與合作關係，提升教師專業發展與課程發展品質的提升，有效增進學生學習效果 (Jones & Maloy, 1988, p.107)。

至於建立課程夥伴關係的重要性為何？研究者綜合相關文獻 (黃政傑，2005；Jones & Maloy, 1988; Harris & Harris, 1994; O'Hair & Odell, 1994; Warren, 1996; White, Rainer, Clift & Benson, 1994) 歸納出下列五項加以說明：

- 一、獲取合作夥伴的認同和支持：隨著社會多元化與教育民主化的影響，學校的課程發展工作不應是封閉的、真空的，而是必須獲取校內外合作者的認同和支持；透過合作者相互的討論、分享、批評及激盪等過程，裨利於課程發展方案更加周詳完整。
- 二、爭取校外資源的挹注：學校課程發展容易因為人力不足或經費短絀而面臨困境。因此，建立課程夥伴關係有助於學校獲取更多教育資源的挹注，包括人力、物質、設備及經費等。當校外資源開始進入學校後，即影響到校內資源產生重組和分配，更加增進教育機會均等。
- 三、促進夥伴間的相互成長：建立課程夥伴關係的過程，透過資源共享與資訊交流，彼此能獲得利益與成長；例如學校課程發展可避免與社區脈絡或需求產生脫節，亦可提供社區發展的契機。
- 四、促進教師專業發展與成長：課程夥伴關係的建立希望打破傳統「教室即封閉王國」的觀念，除鼓勵打開教室大門迎接教育夥伴外，更應主動尋找合作的教育夥伴；然後透過夥伴間不斷地溝通、分享、激盪、交流及討論後所規劃完成的課程發展方案，不但有助於提升課程發展品質，亦可促進教師專業發展與成長。
- 五、建立教育社群的共生關係：課程夥伴關係強調課程系統的開放性，基於平等互惠的原則下，夥伴間可建立共同的願景，磨合共識與價值觀，以合作關係取代原本孤立或競爭的情境，最後期能完成教育社群共生關係的建立 (王建軍、黃顯華，2003)。

參、研究方法與實施

一、研究方法

訪談 (interview) 就像與人們對話的歷程一樣，透過言語上的意見交流，彼此間可以達到一定程度的相互理解 (Kvale, 1996; 陳向明, 2000)。本研究旨在瞭解「學校—大學」課程夥伴關係的理念、作法及實施成效等相關問題，為達成研究目的，採半結構式訪談法為主，並輔以文件分析和文獻探討，一方面尋找熟悉研究現場實際現況與瞭解問題者作為訪談對象，另一方面進行蒐集重要的課程發展文件資料。訪談的進行，研究者先依據研究目的與問題，擬訂訪談大綱和「半開放式的問題」¹。訪談過程中，一方面由研究者引導整個訪談方向與進度，另一方面也儘可能讓受訪者能主動提出各種想法和意見。

二、訪談對象與資料的處理

研究者採半結構式訪談，事先擬妥訪談問題並在過程中輔以不同的訪談情境進行適切的開放式詢答。訪談時主要採面對面晤談方式，每位受訪對象的時間約為一至一個半小時左右。在取得受訪者同意下，訪談過程均以錄音方式記錄，在完成訪談工作後三天內，立即將錄音內容轉譯成文字稿，然後依據訪談問題、性質和主題進行重點歸類、整理、編號及分析，此部份因限於篇幅，故不加呈現。

本研究在訪談對象的選取方面，由於「專業合作發展學校」的原創想法和規劃方案係出自大學校長，然後委由研究發展處同仁負責締結合作契約等相關業務的執行，故選擇大學校長擔任本研究重要報導人，同時向研究發展處同仁蒐集若干書面文件資料；此外，限於人力和時間則選擇其中一所合作學校作為研究對象，受訪者包括校長和教務主任（業務承辦人）。選擇的理由有二：其一係該校成為專業發展合作學校已有五年，其二是透過課程夥伴關係的建立，該校在課程發展方面已有許多具體成效。本研究蒐集的資料來源主要有二：其一為訪談資料，其二為文件資料。為便於資料容易整理與分析，必須建立編號系統，使各項資料具組織性與系統性。故本研究中呈現「訪 H 校長 960215」代表資料來源係 96 年 2 月 15 日受訪者 H 校長（大學校長）接受訪談後轉譯而成的研究資料，合作學校的小學校長和教務主任則編號為「訪 K 校長 960215」及「訪 C 主任 960215」；倘以「文件 A960215」為例，表示該文件資料 A 係 96 年 2 月 15 日取得的研究資料，其餘依此類推。

¹訪談問題有：(一) 請問貴校當初與課程夥伴學校簽訂「專業發展合作學校」的想法為何？(二) 具體作法或合作的內容為何？(三) 實施後雙方獲得的效益有哪些？(四) 是否曾遭遇過一些問題，如何解決改進？

肆、研究結果與討論

茲依據研究結果分成理念、作法、實施成效及問題與改進四個方面加以闡述：

一、發展理念方面

王建軍和黃顯華(2003)認為，大學和學校合作除了在目標上建立共識外，彼此價值觀的交流和磨合，角色和權力關係的重新建構亦十分重要，雙方面的關係必須是平等、互惠、開放的，利益亦必須是共享的。從研究結果加以分析，「學校—大學」課程夥伴關係的建立，在理念上有以下幾項原則：

(一)相互需求

Jones & Maloy (1988) 曾說：「對方擁有的即是我們所需要的 (you have, we need)」，因為合作的歷程是一種利益交換、彼此滿足需求的。雙方在合作前大多會以各自的需求做為出發點，亦即懷有不同的合作目的。臺南縣後港國中是臺南大學第一所簽約的「專業發展合作學校」，從訪談得知，臺南大學的需求係基於以下三點：其一是當時正積極爭取七股校區，在環境影響評估及開發許可的取得方面需要臺南縣的大力協助；其二是未來在開發七股校區及監督進度方面均需要在當地設置一個據點；其三是學校設立中等教育學程後需要提供學生實習的場所。後港國中方面，主要係面臨人口外移及廢校危機，而該校又正好是臺南縣長（蘇煥智）的母校，縣政府希望藉由合作提升辦學品質，吸引當地子女就近入學就讀（訪 H 校長 960215）。

第二所簽約合作的學校是臺南市進學國小，臺南大學當時正積極籌劃申請改名大學的計畫²，也一方面進行新設系所的規劃和發展，但隨即面臨空間不足的問題。適逢進學國小有閒置空間可以騰出借用，且兩校距離約五分鐘的車程，適足以滿足臺南大學在空間上的需求。例如：「因為要籌設環境生態和戲劇兩個研究所，我們當時有空間不足的需求，府城校區已經沒有其他空間可以使用。因此我們考慮的是合作的學校有沒有空間可以提供，願不願意借用，以及空間是否合適，進學國小願意騰出空間和我們合作，提供研究所學生上課或當做研究室的地方。」（訪 H 校長 960215）

受訪的 K 校長表示，進學國小過去因為位於臺南市中心的精華地段而興盛一時，但隨著都會中心的變遷、人口老化、人口外移的及少子化等現象而逐漸

² 國立臺南大學原為國立臺南師範學院，係屬師資培育性質的大學，為求發展成為一所綜合大學，自 2002 年起籌擬「國立臺南師範學院申請改名國立臺南大學計畫書」，2004 年 8 月正式獲教育部核定通過。

沒落。之所以和臺南大學合作的原因係基於以下三點需求：其一是期望藉由與大學校院合作的光環，吸引家長和社區人士的注意，鼓勵學生能留在當地的優質學校直接入學就讀；其二是適逢當時臺南市推動開放教育、小班教學與九年一貫課程試辦政策，相關的政策內涵與推動策略均有賴大學校院提供協助；其三是希望大學能提供專業知識領域方面的協助，幫助學校教師進修並建立學校課程發展的特色，包括環境教育、特殊教育及戲劇表演等。例如：

一方面想藉助大專校院的協助，講白一點就是藉助他們的光環，…當初我會想跟大學合作，剛好臺南市在積極推動開放教育、小班教學和九年一貫課程試辦計畫，這幾個改革我們都有搭上線，但是許多概念也都還很模糊，主軸和價值也不是很清楚。…這兩個系所設在這裡可以幫我們學校發展一些課程，專業發展方面兩校可以做密切的合作，我們這邊也提供大學實習所需要的場地。（訪 K 校長 960215）

環境教育是他們學校（進學國小）的特色，他們已經辦得不錯，但希望未來更好，…特殊教育也需要我們去幫忙。他們有提出一些需求來，這些需求我們可以提供師資協助，幫他們學校的老師進修或是建立學校的發展特色，…他們希望借用我們（臺南大學）的招牌來增進家長對學校的認同，也藉以激勵教職員工。（訪 H 校長 960215）

第三所簽約合作的是臺南市忠孝國中，依據受訪者表示（訪 H 校長 960215），臺南大學為求發展新設立的理工學院，一直在積極尋找新的校地和校舍空間。當時適逢忠孝國中正在進行遷校，於是臺南大學向臺南市政府借用忠孝國中原址用來發展理工學院，然後再予經費補助，並提供教師進修機會折抵。一來幫助解決舊校地校舍（2.1 公頃、206 間教室）閒置的問題，二來也提供忠孝國中教師進修管道並提升學生的學習品質。例如：「我們也覺得需要有一個完整的校地和校舍來發展新的理工學院，後來就借用了忠孝國中遷校後的舊校地，設置了『榮譽教學中心』，如此一來就不會擠壓到府城校區的空間。」（訪 H 校長 960215）

繼忠孝國中之後是臺南縣建功國小，臺南大學方面的需求主要來自於籌設七股校區的過程需要設置據點，而建功國小剛好位於七股校區旁，兩個學校的合作除有助於臺南縣民感受到臺南大學對這塊校地的貢獻和重視，而建功國小在辦學上也有賴於臺南大學提供專業的輔導和諮詢。例如：「未來環境影響評估通過，或開發許可通過，或遷校計畫通過，在辦理一些活動時都需要有個據點；另外，臺南縣政府認為我們（臺南大學）既然得到他們撥用做為學校的土地，

「學校—大學」課程夥伴關係的建立—以臺南大學專業發展合作學校為例

應該積極地研究當地生態，讓臺南縣民感受到臺南大學對這塊校地的貢獻和重視，...多次讓建功國小協助下，覺得雙方可以簽約成為專業發展合作學校，也提供他們在辦學上所需要的協助，後來他們也覺得這樣做很好，於是雙方就進行簽約掛牌。」(訪 H 校長 960215)

2007 年 1 月 10 日新成立的專業發展合作學校是臺南市大同國小。大同國小受到少子化的衝擊，學齡人口減少的情形下，造成學校閒置空間的問題嚴重。而臺南大學在忠孝國中原址成立榮譽教學中心，在近期受到理工學院和環境生態學院新設系所急於尋求突破的情形下遭遇到發展瓶頸，必須另覓其他空間，雙方就是在這樣的需求下簽約合作契約。例如：「因為學齡人口減少的關係，大同國小本身用不到那麼多間教室，對他們來講也是一項壓力，因為他們要去照顧這些校舍，還有民意代表和教育局也會給他們一些壓力，希望能夠充分利用這些校舍產生效益。那時剛好我們(臺南大學)榮譽教學中心的發展面臨飽合狀態，理工學院和環境生態學院的一些老師的實驗室或專題研究都需要空間，有些設備也沒有地方擺放，為了促進教學和研究能更進步，有必要跟大同國小來合作。」(訪 H 校長 960215)

總而言之，合作關係的建立必須源自雙方面均有需求，為了達成需求滿足的前提下，雙方自然會有意願主動尋求建立夥伴關係，而且在合作的過程中才會大方地與對方分享所需求的東西。

(二)平等關係

學校課程夥伴關係的建立相當重視兩方學校在角色扮演和權力分配的關係。從不同教育階段的層級來看，雖然大學的層級高於中小學，但是就合作的性質來看，兩者並無層級高低或優劣的差異，在合作的關係上具有平等的地位，只是所扮演的角色和任務有所不同；此外，在權力的分配上亦是相等的，包括雙方合作的方式、訂定的合作契約內容以及想要達成之目的。例如：「我們大學這邊不能夠把中小學當做是一個比我們位階低的機構，中小學是一個機構，大學也是一個機構，當我們在合作的時候雙方是平等的，所以這是一個平等互惠的情況，比如說：做什麼事情、出多少錢、或雙方要怎樣合作，這些都需要雙方加以協調。」(訪 H 校長 960215) 誠如 K 校長將雙方的合作關係比喻成締結婚姻契約，兩方是需要互敬互重的，例如：「我們的定位是平等關係，不是附屬關係。所以訂契約的時候，就好像一個婚姻儀式，這個契約就像婚約一樣，兩方是平等的關係，彼此互相尊重，也有見證人，因為我們是附屬在臺南市的學校，我們請市長來主婚、見證。」(訪 K 校長 960215)

(三)互利互惠

在平等的基礎上合作，大學和中小學兩方為了尋求發展，在合作的關係上也必須是互利、互惠的，從合作中讓雙方都互蒙利益。例如臺南大學與進學國小簽訂的合作契約書中即載明：「…彼此保持密切聯繫，增進雙方合作情誼，以互信為原則，以互利為目標。³」誠如 K 校長說：「那次的簽約和揭牌儀式，很多媒體都有來，對我們學校的行銷及臺南大學都有互利。」(訪 K 校長 960215) 而 H 校長也指出，雙方合作之目的之一雖說建立在獲得利益的基礎上，但這不是基於現實考量，而一種互利互惠，例如：「這是一個平等互惠的情況，...兩個學校需要從合作得到什麼好處、什麼利益，來幫助學校得到發展...雙方一定要互利互惠，也就是說，做這一件事情必須對兩個學校都是有利益的、有好處的。有時候我們談到利益總感覺好像比較俗氣，好像很現實，但是學校之間的合作事實上就是如此。」(訪 H 校長 960215)

(四)促進專業

從目的上來看，大學與中小學尋求合作並成立「專業發展合作學校」，在於期望藉由課程夥伴關係的建立來提升雙方的教育專業發展與辦學品質。例如：「當時他們是希望我們（臺南大學）跟後港國中合作，掛個牌，看看會不會改善這個學校的品質，...當時掛這個名字的主要理由，著重點是在於做教育專業，我們學校原本就是在做教育專業的工作。」(訪 H 校長 960215) 另外也可在師資方面尋求合作，例如大學的師資可以協助學校辦理進修研習活動，幫助學校教師提升教育專業；另一方面，由於中小學教師的教學實務經驗豐富，可提供大學教師作為專題研究或學生教學實習的最佳場域。

二、具體作法方面

Trubowitz (1986) 提出「學校—大學」夥伴關係發展可分為八個階段(引自李子建、盧乃桂, 2002)：(一)「敵意與懷疑階段」，學校教師質疑與大學合作的目的；(二)「缺乏信任階段」，大學教師與中小學教師在合作上彼此缺乏信任；(三)「休戰階段」，大學教師和學校教師互相學習，建立初步的信任關係；(四)「混合接受階段」，雙方開始合作，一起工作；(五)「接受階段」，雙方感受合作能為彼此帶來好處；(六)「收縮階段」，雙方可能會因為人事異動等因素而導致合作關係終止；(七)「重生階段」，由於有新的人事或新觀念的注入，再度開啟雙方的合作契機；(八)「持續進展階段」，雙方逐漸恢復合作的熱誠。

上述合作歷程未必適合每個學校的狀況，從本研究結果來看，大學和中小

³ 文件 A960215 為臺南大學與進學國小簽訂之「專業發展合作學校契約書」，取自 96 年 2 月 15 日，進學國小提供。

學夥伴關係的建立，在一開始係由大學方面採取主動立場，積極選擇合作的學校，然後配合雙方的實際需求簽訂合作契約。大致的運作歷程闡述如下：

(一) 評估發展需求

先由大學針對未來校務發展進行需求評估，包括：「什麼是希望去做的？什麼是應該去做的？以及什麼是必須去做的？」例如：大學系所發展所需的空間不足；七股校區開發和籌設需要有據點；大學教學、研究及學生實習需要有適合的場所等。

(二) 選擇合作對象

選擇合作學校的資訊來源，大都是以大學教育輔導區內的中小學做為對象，由於大學教師協助推展各項國民教育輔導工作，經常與學校有密切的接觸，因此會針對學校需求而推薦適合的合作對象。例如：「這個消息來源多半都是我們校內的老師提供的，因為在輔導區擔任國教輔導工作的關係，必須經常在學校裡頭跑來跑去，所以他們會將這個訊息（合作對象）傳進來。」（訪 H 校長 960215）

(三) 溝通合作意願

雙方經過校內評估並進一步互相的溝通、討論後，即委由業務單位（大學的研究發展處與中小學的教務處）草擬合作契約草案並準備簽約事宜。例如：「我們也詢問進學國小和我們簽訂這份合約的目的，是想要從臺南大學得到哪些協助。」（訪 H 校長 960215）

(四) 訂定合作契約

將各自的需求及執行方式明文訂定在契約上，然後依約行事，不同的學校視實際需求會有不同的契約內容和合作事項。以進學國小的合作契約⁴為例，可分成兩部份加以說明：1.大學方面：提供現有師資協助國小教職員專業成長；派員指導國小教師有關教學上之教育新知；國小辦理教學有關之活動時，提供專業協助及支援；協助國小爭取研習經費及設備；協助國小提升學區之文化水準，促進社區居民及家長自我成長；每年至少一次支援國小辦理假期育樂營活動；國小教職員工生享有使用大學圖書館設備之待遇；協助國小爭取硬體設備之維修及建設。2.小學方面：提供大學研究、教學或實習的場所，並予以必要之協助；協助大學辦理專業成長研習或活動；不斷的自我提升校內專業水準，以因應大學學生之專業學習。

⁴ 同註 3。

專論

再以大同國小的合作契約⁵為例，包括：1.大學方面：提供相關專業諮詢及輔導服務；與國小合作推動公教人員進修、社區民眾終身學習推廣教育；提供國小得免費申辦大學圖書館借書證；國小基業務需求並經申請程序後，得使用大學之相關教學設施；大學辦理各項研習活動時，提供國小享有學員學費優惠之待遇；2.小學方面：提供大學得使用大同國小部份校舍，作為研習、教學、研究或辦理各項活動用途；提供適切的名額供大學學生教學及行政實習；不斷的自我提升校內專業水準，以因應大學學生之專業學習。

(五)召開定期會議

當雙方遇到一些合作上的問題或衝突時，必須透過討論會議的召開來進行意見協商，及時地加以解決問題。例如：「我們現在會召開專業發展合作學校和附屬學校的定期會議，一學期召開兩次，會議中讓大家可以提出專業發展合作的報告，看看有沒有什麼問題要解決，或是什麼計畫要做的。」(訪 H 校長 960215)

三、實施成效方面

(一)影響因素

研究分析發現，臺南大學專業發展合作學校的設立與下列幾項重要的影響因素有密切關聯：

1.辦學的積極性要夠

一般說來，大學的性質較偏向專業知識領域的研究和教學功能，中小學要與大學合作，必須體認到未來不能只是想從大學那裡獲得利益而已，合作過程中必須承擔許多工作，可能遇到問題或衝突，必須花費時間進行溝通，尤其更要不斷的自我提升校內專業水準。因此成為專業發展合作學校的中小學在辦學上必須有足夠的積極性。例如：「其實對方辦學的積極性是非常重要的，他們有想要把學校辦得更好才行，否則就容易把和別人合作當作是一項負擔，能夠少做就少做，多做多麻煩，但是大同國小的校長是非常積極的，覺得這件事情對促進他們學校發展是很好的。」(訪 H 校長 960215)

2.地方主管單位的支持

由於中小學隸屬於縣市政府，要和大學簽訂合作契約必須事先呈報教育主

⁵ 文件 B960210 為臺南大學與大同國小簽訂之「專業發展合作學校契約書」，取自 96 年 2 月 10 日，臺南大學研究發展處提供。

管單位同意，尤其合約內容涉及空間土地承租、借用或經費支用時。研究發現，縣市主管單位均樂見雙方合作，連縣市首長也親臨揭牌活動以表示重視。例如進學國小 K 校長指出：「市長也很開心，和大學簽約其實對於臺南市文教的提升是很好的一件事，教育給人家的觀感很好，讓外界覺得許市長很重視文教。」（訪 K 校長 960215）誠如受訪的 H 校長也指出，成立專業合作發展學校的成功與否，當地地方政府的投入、關心和促進的因素是非常重要的。例如：「如果他們（縣市政府）不支持的話，合約到最後也很難簽訂。簽約時通常都是三方面的，由縣市政府做見證，臺南大學和合作的學校在合約書上蓋大印。簽約通常都是要呈報縣市政府同意的，例如空間的借用。到了掛牌、揭牌的時候，我們也都希望縣市長可以出席見證來表示支持，他們通常也都蠻樂意的，因為這涉及雙方的合作，也涉及到家長的感受，社區也會覺得很高興我們臺南大學可以和學校合作。」（訪 H 校長 960215）

3. 校友的認同和支持

研究發現，簽訂專業發展合作學校的校長多數是臺南大學的校友，因著這層關係使中小學方面更容易認同大學的一些辦學理念，有助於雙方的合作。例如：「這中間校友的因素也是很重要的，G 校長（大同國小）是我們的校友，校友會認同我們學校，辦學的時候也比較能夠發揮當初在母校受教時的傳承，有了這種情感，再加上希望把學校辦好的想法，對兩所學校的合作很有幫助。」（訪 H 校長 960215）

(二) 效益評估

一項方案在推動一段時間後，為瞭解執行成果大都會進行效益評估。是故本研究乃從合作契約裡所簽訂合作項目的執行情形來評估成效，評估的方向包括：雙方的需求是否獲得滿足，以及是否確實增進兩校的校務發展等。

1. 輔導合作學校教師進修研習

受訪者指出：「包括戲劇、外語、數學和資訊等，另外我們進修推廣部辦的進修活動都會保留名額給他們的老師報名參加，有的還是免費的。」（訪 H 校長 960215）誠如進學國小 C 主任指出：「比方說（臺南大學）之前在舉辦作文師資班研習的時候，剛好有剩下名額，就提供給我們四個名額免費參加。」（訪 C 主任 960215）

2. 合作學校獲得額外的發展補助經費

受訪者指出：「我們使用他們的建築，每年還給他們八十多萬的補助款。我們並不是用租金的名義給他們，因為租金必須繳回國庫，那麼就會得不到什麼

用來改善自己。他們可以留在自己學校運用，所以他們每年都比其他國中多了這筆發展經費。」(訪 H 校長 960215)

3.大學教授定期到校參加課程發展委員會並提供諮詢和指導

受訪者指出：「較具體的像是我們學校課程發展委員會的發展，臺南大學確實給我們很大的幫助。像我們學校每個月都會召開課發會，南大都會派教授來。像當初九年一貫課程試辦，我們算是走在前面的學校，課發會是新成立的組織，像學校本位課程在當時也都還算是起步而已，我們學校可以發展得那麼穩健，南大是功不可沒的。」(訪 K 校長 960215) 另一位受訪者指出，這部份對學校課程發展有很大的幫助，一來因為有專業領域的教授可以指導，二來也可藉以激勵合作學校教師，例如：「他們都會派教授過來給我們一些建議，我覺得很有幫助，而且有教授來，老師比較會認真準備。我們自己在帶這種團隊，如果沒有專業的人來帶，其實老師會覺得沒有幫助。」(訪 C 主任 960215)

4.提升合作學校教師的專業自信和編寫教材能力

受訪者指出：「這幾年發展下來我們漸漸發現說，老師已經很自然、很有自信了。...和臺南大學合作的成效真的很好。像學校本位課程的推動有走出一些東西出來。...當初在推動小班教學和開放教育時，在合作的第二年我們請翰林出版社幫忙出了一本《希望的窗口》，等於是老師們自編課程的成果。」(訪 K 校長 960215)

5.學校校務及課程發展獲得多項榮譽和肯定

由於有專業發展合作的關係，當合作學校要推展新的課程方案時，自然會依循這層關係找到適合的學者專家協助，例如：「因為我們有專業發展合作，他們會很樂意來；也就是說我們在推展一些方案時，我們會習慣邀請他們過來，不會像有的學校還要透過一些管道去找這些教授。」(訪 C 主任 960215) 以進學國小為例，近三年內獲得的多項榮譽包括：教育部「標竿一百：九年一貫推手」績優學校、臺南市環境教育評鑑特優學校、「教育部校長領導卓越獎」、「教育部教學卓越銀質獎」、「教育部鄉土語言教育評鑑特優學校」、「教育部「資訊種子學校」、「教育部「攜手計畫」、「全國學校經營創新課程與教學貢獻優等獎」、「臺南市英語環境建置特優學校等。誠如 K 校長指出，透過與大學課程夥伴關係的建立，已經使得原本歷史悠久的老學校逐漸活絡了起來，例如：「我們研究奈米課程教材計畫也很成功，我們也舉辦發表會，後來有很多學校都來取經，...專業發展從無到有的歷程是很辛苦的，這個一定要和學術界合作，才有資源...像奈米課程以前在國小是沒有的，我覺得很珍貴。...課程發展已經有績效出來了，八年來這個老學校已經活起來了。」(訪 K 校長 960215)

6. 理工學院及新設系所得到發展空間

受訪者指出：「我們也覺得有一個完整的校地和校舍來發展新的理工學院，等於新設系所全部都可以在那邊，不會擠壓到府城校區這邊的空間...如果沒有空間，就沒有辦法發展理工學院，效益當然很大。」(訪 H 校長 960215)

7. 提升地方文教水準並活絡商業興盛

受訪者指出：「我們學生和老師過去那邊，對於附近的商家生意會提高，附近社區的品質也會提高，對於社區的文化發展是很好的，...所以這是一個互相合作、互相得利的時候。」(訪 H 校長 960215)

最後，研究發現臺南大學專業合作發展學校自實施以來，除了定期安排會議進行形成性的成效評估，也藉以檢討和處理合作上的問題外，惟迄今並未進行任何總結性的成效性評估，究其原因在於：「主要的原因是還沒有發現什麼太大的問題，到目前為止還沒有聽到對方有任何的抱怨，而且每次開會，對方的都是說這項合作對他們來說很好，他們也覺得很光榮，...滿意度方面雙方都很滿意。」(訪 H 校長 960215)

四、問題與改進方面

大學和中小學建立課程夥伴合作的過程中，或多或少會遇到問題、質疑或發展瓶頸，有的需要協調和支持，有的需要主動發覺和解決，才能促使夥伴關係獲得更進一步的發展。從研究結果可知，常見的問題有學校教師和家長的質疑、資源設備共享的困境以及溝通管道的不夠暢通等。有的問題已陸續得到因應，有的則有待未來雙方進行更具體的規劃。茲分別闡述如下：

(一) 學校教師對合作的質疑

老師們一開始較憂慮的是與大學合作後會不會增加許多教學之外的負擔？質疑與大學合作的好處究竟在哪裡？以進學國小為例，當在面臨這項問題時是採漸進方式，先鼓勵學校教師從發展專業與建立自信兩方面來看待夥伴合作的建立，然後再慢慢消除上述各項疑慮。例如 K 校長指出：「當初我們學校的老師、家長對此存有疑慮，而我那時剛調到這個學校當校長，也不太敢增加老師的壓力和負擔，結果壓力和負擔都落在我身上...後來家長和老師的疑慮也都慢慢消除，我們是平等關係，沒有附屬關係，但是這個平等是互利的，當然總是要付出的，這個觀念老師們也在觀望有沒有增加他們的負擔，有沒有得到什麼好處...我把「利」的部份放在專業上，不是放在錢上面，最重要是幫忙老師發展專業。」(訪 K 校長 960215)

(二)資源設備共享的困境

大致來說，中小學的教學設備及空間設施大多遠不及大學，既然雙方簽訂互利的合約，理應在資源設備上可以共享，但實際上有的儀器昂貴，有的場地費必須由使用者付費，諸如此類的問題常造成資源無法共享，例如 C 主任便指出：「我覺得像資源共享的部份未來還可以再多一些具體的規劃，例如教學設備的部份，他們（臺南大學）有一些比較專業的設備，像攝影棚等，這些是小學沒有的，我覺得可以進一步來合作使用，可以提供我們老師帶學生過去上課，但我知道實際上有困難，因為這可能牽涉到經費支出。比方說啟明苑和雅音樓的場地很好，但是場地費和水電費的問題，（臺南大學）會計室會說沒有辦法借，因為一開場地就要很多錢，使用者還是要付費，可是我們小學付不起，但這是我們比較想去爭取的，...我們如果可以借到那裡太好了，可是他們說細節還要再談。」（訪 C 主任 960215）

針對上述問題，大學方面認為在一些昂貴的設備或場地使用確有實際困難，但合作學校也必須衡量借用的必要性。意即學校和大學的合作，就大學方面並未得到空間運用的實質利益，故相對而言，學校不宜一味地要求大學無償給予利益，否則即違背了共利的原則；此外，部份空間的利用也要視空間與活動的適配性，以及出借場地的維護費等因素加以考量。例如：「我們的雅音樓是全臺灣各大學裡面最好的音樂廳之一，所以它的維護費也是相當高的，也不是說完全不能夠用，...有些地方在合作上是有困難的，但是雙方就必須做一些衡量」。（訪 H 校長 960215）

(三)合約履行事項的問題

在合約裡載明的合作事項理應依約履行，例如合作學校舉辦育樂營或各項進修研習活動時需要人力支援，大學裡的學生正是最佳的人力來源。受訪者指出：「再來像是大學生人力上的支援，現在大部份都是實習的部份，但我們希望在辦活動的時候能有大學的人力進來免費支援或協辦，我講的是常態性的活動，而且是無償的。但有時候跟他們接洽的時候卻不一定可行。」（訪 C 主任 960215）此外，雖然雙方互有簽訂合約並依約執行，但就落實面來說是可允許有彈性調整的，誠如受訪者指出：「簽約是一回事，真正落實又是另外一回事。你可以簽約但沒有執行過任何東西；你也可以開會，但開完後沒有執行什麼東西。專業發展合作學校要落實的話就要去實踐，簽約的時候對於想做的事當然是很重要的，合約裡面的合作項目也可以有一些彈性，如此一來儘管時空改變，合約的內容還是適用的。」（訪 H 校長 960215）

(四)溝通管道需要暢通和積極處理

「學校—大學」課程夥伴關係的建立—以臺南大學專業發展合作學校為例

雙方學校的需求若無法得到滿足則容易出現抱怨或衝突，例如：「忠孝國中的體育館在前陣子有不少的運動團隊要進去那邊，有人認為我們那個地方是開放給社會的，所以連床都抬進去了，到最後演變成我們自己要用的時候反而變得方便了。」（訪 H 校長 960215）又例如有時會因為溝通或聯繫上的問題，大學師資無法適時地提供中小學必要的協助，例如：「我們召開課程發展委員會時，他們（臺南大學）有時候真的沒有派人來，因為我們是發公文到學校，學校再轉發給相關的系所，有可能開會當天剛好就沒有人有空，有時候就是開天窗的。」（訪 C 主任 960215）

遇到這樣的問題，一方面可藉由定期會議加以討論和協調，因為所有相關的行政主管和同仁都在現場，可直接面對面地提出問題並尋求解決；另一方面也要靠雙方同仁的主動察覺和積極處事。例如：「像這個就必須和忠孝國中去協調，這個部份很需要我們同仁有主動性和積極性，...另外，我們在借用空間的時候，像忠孝國中本身原來還保留一些空間，但是我們學校發展到後來已經不夠空間了，像這個時候就還要去協調。」（訪 H 校長 960215）

伍、結語

綜上所述，本研究提出以下五項重要結論做為結語。首先，「學校—大學」課程夥伴關係的建立必須雙方事先評估合作的需求和目的，然後溝通彼此的想法和意見，促使大學與合作學校能夠自然融合。要言之，雙方經由瞭解和溝通後才容易建立共識，合作關係要基於互惠互利，資源可以共享但責任亦必須共同承擔，如此才能產生自發性的合作行動。

其次，雖然合作關係係基於互惠互利原則，惟合作關係要能順利實施並持續經營，任何一方不應單方面的要求對方付出，或無償地給予利益，否則便是違背了互惠互利原則；倘學校對其合作的大學有任何意見，宜利用適當機會提出並加強溝通協調。

第三，大學有相當豐富的資源，合作的中小學校可透過夥伴關係將之導入教學中；而大學教師的成長與大學社會責任的履行，甚至於師資生的實習和就業，都是大學方面可獲得的利益。因此，學校—大學課程夥伴關係的建立宜考量雙方學校的距離，就近合作有助於資源的整合利用，例如臺南大學與學校之專業發展合作，很重視合作學校與大學的距離必須與臺南府城校區、七股校區或榮譽校區接近。

第四，成立專業發展合作學校的目的可藉以提升合作學校「授權增能」（empowering）的能力（Jones & Maloy, 1988, p.108），雙方都能瞭解各自的角

色與任務，在課程發展上積極合作，包括：如何成立課程發展合作團隊？如何培養彼此的信賴感及參與感？如何處理雙方歧見？如何擬訂合作計畫？如何執行合作計畫？如何激勵雙方的合作關係？

最後值得關注的是，課程夥伴關係的合作機制應積極建立，否則容易因為人事異動或經費不足等因素而終止合作關係，而合作計畫或課程方案的運作與成效亦應隨時檢討，最好能配合適切的評鑑，一來可做為績效評估的依據，二來才能及早發現問題並尋繹解決之道。

參考文獻

- 方志華（譯）（2006）。R. T. Eisler 著。明日的孩子—21 世紀夥伴關係教育藍圖（Tomorrow's Children: A blueprint for partnership education in the 21st century）。臺北：洪葉。
- 王建軍、黃顯華（2003）。協作式的課程發展與教師專業發展。載於黃顯華、孔繁盛（主編），課程發展與教師專業發展的夥伴協作（頁 1-30）。香港：香港中文大學。
- 李子建、張月茜、鍾宇平（2002）。香港「大學與學校夥伴協作共創優質教育」計畫：尋找學校發展及改革的理論基礎。載於李子建（主編），課程、教學與學校改革：新世紀的教育發展（頁 177-211）。香港：香港中文大學。
- 李子建、盧乃桂（2002）。教育變革中的學校—大學夥伴關係：範式的觀點。載於李子建（主編），課程、教學與學校改革—新世紀的教育發展（頁 213-236）。香港：香港中文大學。
- 教育部（2004）。教育部九年一貫課程與教學深耕計畫。2004 年 2 月 4 日臺國字第 0920195655A 號令訂定，2004 年 12 月 8 日臺國字第 0930137070F 號令修正。
- 郭玉霞、高政英（譯）（1995）。Holmes Group 著。明日的教師（Tomorrow's teachers）。臺北：師大書苑。
- 陳向明（2000）。質的研究方法與社會科學研究。北京：教育科學出版社。
- 黃政傑（2005，12 月）。教育改革夥伴關係的建立與發展。載於香港中文大學教育學院四十周年紀念國際研討會：「教改潮下的教師領導與教育協作的發展」，香港。

- Goodlad, J. I. (1994). *Educational renewal: Better teachers, better schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Golsan, G. V. (1997). *Creating a community of inquiry: An investigation of a university-school partnership focused on a student teaching seminar*. Dissertation thesis, The University of Wisconsin – Madison.
- Harris, R. C. & Harris, M. F. (1994). University/school partnerships: Exploring tangible and intangible costs and benefits. In M. J. O’Hair & S. J. Odell (Eds.), *Partnerships in education: Teacher education yearbook* (pp.45-68). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Holmes Group (1986). *Tomorrow's teachers: A report of the Holmes Group*. East Lansing, MI: Author.
- Jones, B. L. & Maloy, R. W. (1988). *Partnerships for improving schools*. New York: Greenwood.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: SAGE.
- O’Hair, M. J. & Odell, S. J. (1994). *Partnerships in education: Teacher education yearbook* .Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Sanders, M. G. (2006). *Building school-community partnerships: Collaboration for student success*. California: Corwin Press.
- Skilbeck, M. (1984). *School-based curriculum development*. London: Paul Chapman.
- Warren, T. (1996). *Partnerships in teacher education: Schools and colleges working together*. Boston: UPA.
- Welch, M. & Sheridan, S. M. (1995). *Educational partnerships: Serving students at risk*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- White, A., Rainer, G., Clift, R. & Benson, S. (1994). School/university partners in research: The potential and the problems. In M. J. O’Hair & S. J. Odell (Eds.), *Partnerships in education: Teacher education yearbook* (pp.27-44). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

A Study on School-University Curriculum Partnerships: An Example of Professional Development Collaborative Schools of National University of Tainan in Taiwan

Chun-Hsien Wu * Jin-Hui Wu **

Building school-university curriculum partnerships was a key element for successful curriculum reform. The participants agreed that the bridge between school and university could be strengthened through partnerships. The purpose of this study was to explore school-university curriculum partnerships. Since 2002, National University of Tainan has been seeking for building school-university curriculum partnerships with primary schools and junior high schools in Tainan County and Tainan City. The current study took National University of Tainan for example. The main research methods were interview method and document analysis. Four main purposes were: to explore the conceptions and contents of school-university curriculum partnerships, to realize the developmental process and strategies, to evaluate the influences, and finally to understand the problems and to improve methods.

Keywords: curriculum development, partnerships, professional development

* Assistant Professor, Graduate Institute of Education & Center for Teacher Education, Providence University

** Doctoral Student, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, National University of Tainan