

本刊已獲EBSCO國際資料庫收錄

ISSN 2078-0222

教育與多元文化研究

Journal of Educational and
Multicultural Research

研究論文

2025 / 11

第32期

- 從「止觀」論佛學的靜心修持與靈性教育
/ 王嘉陵
- 國民中小學校長不適任行為態樣之研究
/ 劉鎮寧
- 突破雙語教育困境：宜蘭縣國民小學解決雙語
師資不足策略之研究
/ 劉建成



國立東華大學花師教育學院 主編

H-EDU
高等教育

第 32 期

創刊年月：2009 年 12 月

出版年月：2025 年 11 月

教育與多元文化研究

出版者：國立東華大學花師教育學院

地址：97401 花蓮縣壽豐鄉志學村大學路二段1號

網址：<https://education.ndhu.edu.tw/p/404-1017-197391.php?Lang=zh-tw>

電話：03-890-3804

傳真：03-890-0173

發行人：潘文福 國立東華大學花師教育學院院長

總編輯：林俊瑩 國立東華大學幼兒教育學系教授

陳成宏 國立東華大學教育行政與管理學系教授

編輯顧問：

吳清山 臺北市立大學教育行政與評鑑研究所名譽教授

吳家瑩 國立東華大學教育行政與管理學系榮譽教授

Jyrki Reunamo Professor, Department of Education, University of Helsinki, Finland

許添明 國立臺灣師範大學教育學系教授

編輯委員（依姓氏筆畫做排序）

何俊青 國立臺東大學教育學系教授

林大森 國立宜蘭大學通識教育中心特聘教授

林明地 國立中正大學教育學研究所教授

周水珍 國立東華大學教育與潛能開發學系退休教授

許育齡 慈濟大學教育研究所教授

張芳全 國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授

梁忠銘 國立臺東大學教育學系退休教授

曾大千 國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員

鄭勝耀 國立中正大學教育學研究所教授

賴志峰 國立臺中教育大學教育學系教授

顏國樑 國立清華大學教育與學習科技學系教授

蘇永明 國立清華大學教育與學習科技學系榮譽退休教授

執行編輯：張文權 國立東華大學師資培育中心助理教授

張凱程 國立東華大學幼兒教育學系助理教授

編輯助理：賴姿伶、洪瑋翎、蔡旻芹

刊期頻率：半年刊（每年05月、11月出刊）

經銷編印：高等教育文化事業股份有限公司

地址：10047 臺北市中正區館前路12號10樓

電話：02-2388-5899

傳真：02-2388-0877

網址：www.edubook.com.tw

劃撥帳號：18814763

戶名：高等教育文化事業股份有限公司

定價：單冊新臺幣220元

海外定價：單冊美金10元

一年二期：個人：新臺幣440元

機構：新臺幣880元

ISSN：2078-0222

**Journal of Educational
and Multicultural Research**

No. 32

November, 2025

Date Founded : December, 2009

Publisher : National Dong Hwa University Hua-Shih College of Education

Address : No. 1, Sec. 2, Da Hsueh Rd., Shoufeng, Hualien 97401, Taiwan, R.O.C.

Website : <https://education.ndhu.edu.tw/p/404-1017-197391.php?Lang=zh-tw>

Tel : 03-890-3804

Fax : 03-890-0173

Publisher : Wen-Fu Pan, Dean, Hua-Shih College of Education, National Dong Hwa University

Editor-In-Chief : Chun-Ying Lin, Professor, Department of Early Childhood Education, National Dong Hwa University
Cheng-Hung Chen, Professor, Department of Education Administration and Management, National Dong Hwa University

Editorial Consultant :

Ching-Shan Wu	Professor, Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei
Jia-Ying Wu	Emeritus Professor, Department of Education Administration and Management, National Dong Hwa University
Jyrki Reunamo	Professor, Department of Education, University of Helsinki, Finland
Tian-Ming Sheu	Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

Editorial Board :

Chun-Ching Ho	Professor, Department of Education, National Taitung University
Da-Sen Lin	Distinguished Professor, Center for General Education, National Ilan University
Ming-Dih Lin	Professor, Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University
Shui-Jen Chou	Professor Emeritus, Department of Educational Human Potential Development, National Dong Hwa University
Yu-Ling Hsu	Professor, Institute of Education, Tzu Chi University
Fang-Chung Chang	Professor, Department of Educational Administration and Education Management, National Taipei University of Education
Chung-Ming Liang	Professor Emeritus, Department of Education, National Taitung University
Dah-Chian Tseng	Researcher, Research Center for Educational System and Policy, National Academy for Educational Research
Sheng-Yao Cheng	Professor and Director, Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University
Chih-Feng Lai	Professor, Department of Education, National Taichung University of Education
Kuo-Liang, Yen	Professor, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University
Yung-Ming Shu	Professor Emeritus, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University

Managing Editor : Wen-Chuan Chang, Assistant Professor, Center for Teacher Education, National Dong Hwa University

Kai-Cheng Chang, Assistant Professor, Department of Early Childhood Education, National Dong Hwa University

Editorial Assistants : Zih-Ling Lai, Wei-Ling Hong, Min-Chin Tsai

Publication Year/Month : November, 2025

Next Publication Year/Month : May, 2026

First Publication Year/Month : December, 2009

Frequency : biannual

E-mail : jrs.edubook@gmail.com

Distributor : Higher Education Publishing

10F No. 12 Goan-Chian Rd., Taipei, Taiwan, R.O.C.

TEL: +886-2-23885899 FAX: +886-2-23880877

Price per Year : Individuals: NTD \$440, Institutions: NTD \$880

ISSN : 2078-0222



目次

壹、論文

從「止觀」論佛學的靜心修持與靈性教育

..... 王嘉陵 1

國民中小學校長不適任行為態樣之研究

..... 劉鎮寧 29

突破雙語教育困境：宜蘭縣國民小學解決雙語師資不足策略
之研究

..... 劉建成 67

貳、本刊訊息

《教育與多元文化研究》徵稿辦法 113

Contents

A Discussing on Buddhist Meditation and Spiritual Education from the Viewpoint of Cessation and Contemplationnn	<i>Chia-Ling Wan</i> 1
A Study on the Inappropriate Behavior of the Principals of Public Elementary and Secondary Schools	<i>Jen-Ning Liou</i> 29
Breaking Through Bilingual Education Challenges: A Study on Strategies to Address Bilingual Teacher Shortages in Yilan County Elementary Schools	<i>Jian-Cheng Liou</i> 67

主編的話

在這個瞬息萬變、充滿挑戰與機遇並存的時代，教育與學術的深度對話始終是《教育與多元文化研究》期刊不變的核心使命。面對全球化、科技進展與多元價值衝擊下的教育現場，我們深信，唯有透過跨領域、跨文化的知識交流，才能共創教育的無限可能。本期經過嚴格的審查流程，特別精選了三篇兼具學理深度與現場關懷的論文，涵蓋靈性教育、校園領導及雙語教學等領域，展現出當代教育現場的多元面貌與時代省思，而三位作者的獨到見解與創新思維更令人讚賞。

首先，王嘉陵教授的〈從「止觀」論佛學的靜心修持與靈性教育〉，以天台宗智顗大師的止觀思想為出發點，巧妙結合現代心理學如「正念」與「心流」等概念，深刻反思現代教育應如何從「腦」的知識傳授，走向「心」的全人關照。文章提出開發覺知、專注投入、回歸生命本質等三大建議，不僅為靈性教育提供嶄新視野，更激勵我們反思教育的終極目標，應超越知識本身，著重於生命的完整發展與自我超越。

其次，劉鎮寧教授的〈國民中小學校長不適任行為態樣之研究〉，以嚴謹且多元的研究方法，深入剖析校長領導在現實運作中的七大不適任樣態。這項研究不僅揭示校園管理現狀的複雜與挑戰，更彰顯社會各界共同正視教育領導的專業素養與倫理責任的必要性，唯有從制度設計與文化厚植兩大層面推動校長的專業成長，才能守護學校作為培育下一代的純粹場域，維護師生與家長對教育現場的信任與期待。

最後，劉建成博士候選人的〈突破雙語教育困境：宜蘭縣國民小學解決雙語師資不足策略之研究〉，則聚焦於2030雙語政策下，基層學校如何以創新策略積極回應雙語師資短缺的難題。此研究不僅梳理

出多元且具體的解決路徑，更針對政策與實務層面提出具體建言，為各級學校推動雙語教學帶來珍貴的經驗參考，也為政策制定者及教育現場提供前瞻思考的方向。

本期三篇論文，雖切入角度各異，卻都圍繞著「教育現場的多元挑戰與轉化」這一共同主題，高度符合本期刊的徵稿宗旨。無論是心靈的自我超越、領導倫理的反思，抑或教學實務的創新，我們相信：唯有持續的深度對話、彼此激盪，並勇於行動與實踐，方能共創教育的美好未來。在此，誠摯邀請各位讀者能細讀本期內容，讓知識的火花點亮更多教育現場的希望與可能性，並成為推動教育前行的重要力量！同時，也感謝各方讀者對本刊的厚愛，並敬請各位先進持續賜稿。

主編 國立東華大學教授

林俊瑩 謹誌

2025年10月01日

從「止觀」論佛學的靜心修持與 靈性教育

王嘉陵*



摘 要

本文首先探討天臺宗智顗大師的《修習止觀坐禪法要》內涵，說明止觀的靜心方法，包含先前的準備工作、需要配合的事項與心理態度，以及止觀的日常生活應用等。接著提出現代心理學所主張的「正念」與「心流」兩種心理素質，作為止觀的現代應用範例，並進行古代理論與現代實踐的對話；然後藉由現代作品與其他佛學經典之詮釋，進一步申論止觀的靜心重點。文末，透過上述討論，從止觀的靜心修持看待當前的靈性教育，並提出作者的看法，分別提出三點建議，分別為：開發心的覺知、練習當下的專注與投入，以及體驗並回歸生命本有的存在狀態。期待未來的教育方向，能從「腦」轉向「心」，如此學習者生命的開展與超越，將具有更大的可能性。

關鍵字：心流、止觀、正念、佛法、靈性教育

* 王嘉陵：國立臺灣海洋大學師資培育中心教授兼國立臺灣海洋大學人文社會科學院院長

電子郵件：chialing@email.ntou.edu.tw

收件日期：2024.10.08；修改日期：2025.05.11；接受日期：2025.09.19

A Discussing on Buddhist Meditation and Spiritual Education from the Viewpoint of Cessation and Contemplation

Chia-Ling Wang*

Abstract

This article aims to discuss the great Buddhist master Zhizhet's work – *Essentials of Practicing Śamatha and Vipāśyanā Meditation* – and its implications on spiritual education. For this purpose, first, the preparation and manners for practicing *cessation* and *contemplation*, its psychological attitude, and practical applications in daily lives are illustrated. Second, the author takes modern examples by drawing from psychological theories of 'mindfulness' and 'flow', to explain effects on practicing cessation and contemplation. Third, through the interpretation of modern works and other Buddhist classics, the main point of cessation and contemplation meditation is explored further. In the end, the author attempts to view spiritual education in terms of the significance of cessation and contemplation and makes three suggestions; namely exploring awareness of mind, practicing concentration and engagement in each moment, and returning to the original status of an individual's being. It is argued that pivoting one's educational direction from the 'brain' to the 'spirit' will open possibilities for the transformation and transcendence of human lives.

Keywords: flow, cessation and contemplation, mindfulness, Buddhism, spiritual education

* Chia-Ling Wang: Professor, Centre of Teacher Education, National Taiwan Ocean University, Dean, College of Humanities and Social Sciences, National Taiwan Ocean University

E-mail: chialing@email.ntou.edu.tw

Manuscript received: 2024.10.08; Revised: 2025.05.11; Accepted: 2025.09.19

壹、緒論

生命教育的學習主題包含「哲學思考」、「人學探索」、「終極關懷」、「價值思辨」與「靈性修養」等五大範疇。在《十二年國民基本教育課程綱要議題融入說明手冊》（教育部，2019）中，將「靈性」看作是：人的自我超越、追求真理、愛與被愛、企向永恆的精神特性；而「靈性修養」的實踐起因在於人能察覺到自我生命的有限性，進而生發超越的嚮往，並追求幸福與至善的生命。相較於過往，現代社會變化相當快速，人們的生活忙碌，時常感受到來自各個層面的精神壓力，在忙亂與空虛之中找不到生命的幸福與踏實。本文試圖回到古代佛學的生命智慧，從天臺宗對於「止觀」的探討出發，描繪找回個人生命本質的方法，藉由止觀的生命實踐，探討開展心靈的自我超越，以及追求生命至善之可能性。在教育相關文獻之中，與傳統佛法智慧的連結甚少，本文是一篇跨領域的文章，將靈性教育結合佛學之探究，以及帶入心理學的理念進行詮釋，期待透過關於止觀的理解與練習，對當前學習者容易遭遇的壓力或情緒問題，帶來另一種解決方案，也是提升個人身心修養的具體實踐方法。

「止觀」原是佛教徒的一種禪定修行的實踐方法，對於個人靜心的引導相當重要，早期傳入中國的《安般守意經》，即將止觀作為數息觀的組成部分（王雷泉，2020），而止觀更是天臺宗修行方法的重要主軸。關於止觀的詮釋，本文主要是以天臺宗智者大師的《修習止觀坐禪法要》（智顗大師、寶靜法師，2019）這本止觀入門書作為主要文本，描述止觀的心態調適與修行方法，再輔以其他佛學經典與相關詮釋，闡釋止觀的意涵與修持重點，透過對於止觀的初探，希望對於個人靈性修養與當前靈性教育的實踐，能夠得到一些啟發。

智者大師法名智顗，字德安，是天臺宗第四代祖師。其著作《修



習止觀坐禪法要》又名《童蒙止觀》、《小止觀》，是一本平易簡單，適合初學者修習止觀坐禪的入門書，此書是智者大師為其俗兄陳鍼所說的一本經書，它代表天臺宗思想之大要，也是止觀禪修的指導書（屈大成，2011），同時也是智者大師另一本討論止觀的著作——《摩訶止觀》的節錄本及概要整理。本文之所以選擇以這本書來探討止觀的意涵與作法，是因這本書具體易懂且簡單扼要，可帶領讀者瞭解止觀的梗概。《修習止觀坐禪法要》的內容主要在介紹修習止觀的坐禪方法，解說修習禪定之前需要做好的準備工作、應當具備哪些條件，以及在修行時，要如何收攝心念、調理身體，並應用於日常生活中的行、住、坐、臥；關於修行過程中可能會遭遇的身心反應，及其對治方法，在本書中也有說明。有興趣修習止觀者，可依本書所提供之方法，在日常生活中對境修習。

在佛法中，「止觀」與「定慧」、「寂照」、「明靜」等語詞代表著同樣的意義，所有諸佛的修證，不出止觀的範疇，天臺宗的修行法門，主要也是以止觀為依歸（智顗大師，2019）。依據寶靜法師的詮釋，止觀可以說是靜的工夫，是禪定修行的實踐方法，其梵語是「禪那」，也是「靜慮」之意，靜即是止，指的是「湛湛寂寂，一念不生」；慮即是觀，觀「歷歷明明，萬象森然」；另一方面，靜也是定之意，慮是慧之意，止觀亦是「靜慮一如，定慧均等」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁21）。止觀的重要性在於，它是靜心或靜坐的入門方法，也是開啟個人生命無限性的關鍵鑰匙。對於靈性教育而言，止觀是引導個人回到內心，與宇宙整體生命接軌，找回真正自己的實踐方法。

當代心理學學者愈來愈多人在談論「正念」（mindfulness）、「心流」（flow）等概念，其中所追求的寧靜、全神貫注、動作與意識融合、自我感知消失等意識狀態（Kotler, 2021/2021），以及增進對於當

下的覺察、調節情緒等能力（陳秀蓉、劉子鍵，2022），與止觀的靈性修養所要達到的目的有異曲同工之效；例如，近年來世界各國在醫療系統、學校體系所推廣的正念課程，其基礎即是來自於佛法心理學（溫宗堃，2022）。本文首先探究佛學中對於止觀的論述，整理出當中所主張的靈性提升之修持方法，接著討論當代心理學中「正念」、「心流」等具體之心靈修持的方式，點出它們與止觀的共通之處；雖然「正念」、「心流」等觀點並不同於止觀，但作者認為，彼此之間可作為相互理解的橋梁。此外，楊定一以科學家與醫學家的身分，近幾年與天下出版社合作，陸續出版了「全部生命系列」二十多本與靈性修養有關的書籍，如大眾所熟知的《真原醫》、《靜坐》等作品，他透過簡單易懂的科學語言，引導大眾從各個層面深入瞭解靈性修養的意涵與實踐方法，對於靈性修習者所關注的飲食、睡眠、運動、呼吸等重要議題也有詳細論述。在華人世界，楊定一對於大眾的靈性教育有許多貢獻，書中所述借用其科學專長與詮釋角度，融入對於止觀的討論，進行佛學、心理學與現代科學之對話，希望為靈性教育之實踐，提出一些具體方向。

綜上所述，本文的研究目的有三：

一、以《修習止觀坐禪法要》為主要的探討文本，對止觀的要義進行詮釋，說明止觀的靜心方法。

二、嘗試透過當代心理學的「正念」、「心流」概念，與佛學的止觀意涵進行對話。

三、輔以科學角度進行止觀的現代詮釋，討論止觀靜心對於個人靈性修養的重要性，並提出對於靈性教育之省思。

Patrick Love與Donna Talbot認為靈性涉及五個部分：一、尋求個人的真實性（authenticity）與圓滿（wholeness）；二、超越小我；三、自我與他者的連結；四、尋找生命的意義與目的；五、靈性是超驗的



(transcendent) (轉引自Waggoner, 2016)。靈性教育與其他的學習方向不同，靈性學習是向內探求，而非向外追求（王嘉陵，2022），它是一種內部工程，目的在於個人自身生命圓滿與對於個人小我的超越。止觀靜心的方法，與西方世界對於正念的觀點有諸多符應之處，對於當代的靈性教育，或許是一個可以借鑑的重要方向。

貳、天臺宗智顗大師的「止觀」初探

一、止與觀要雙修

當初智顗大師的兄長陳鍼修習止觀，主要是為了健康延壽，但智顗大師為兄長講解止觀的目的不僅於此，而是為了助人成佛道、了脫生死、進入涅槃，在本書開頭，智顗大師單刀直入：「若夫泥洹之法，入乃多途，論其急要，不出止、觀二法」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁34）。「止」與「觀」是兩種方法，在佛法中，雖然終成佛道的修持方法很多，但對於智顗大師而言，最重要、最直接的莫過於止觀二法，一切修行法門亦不超出止觀二法，可見止觀對於靈性修持的重要性，從初入門到成佛果，皆脫離不了止觀的實踐。止觀之所以要雙修，是為了得到禪定與智慧，修得禪定需要依靠「止」，以止來伏住無止盡的妄念；智慧的獲得是來自於「觀」，要以觀的工夫斬斷各種煩惱。能不被妄想煩惱所左右，個人的清淨自性才能現前，是故，「止是禪定之勝因，觀是智慧之由藉」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁35）。智顗大師亦提及，止與觀兩種方法除了要相互運作，也要保持平衡，不能只偏向其中任何一種方法，因為禪定與智慧要均等，有定力缺乏智慧無法了脫生死；有智慧卻沒有定力的工夫輔佐，人易陷於偏執。可見止觀兩種工夫要同時增長，才能發揮相輔相

成的作用，並達到圓融。

二、修習止觀前的準備

智顗大師認為，一個人要開始修行止觀，需要具備五種助緣：持戒清淨、衣食具足、閒居靜處、息諸緣務及近善知識（智顗大師、寶靜法師，2019），持戒是遵守佛經中的戒律，這是為了讓心可以達到清淨，佛法強調因戒得定，因定開慧，所以透過持戒以端正身心有其重要性；若先前犯了戒也沒關係，心態上需要懂得懺悔改過。佛法對於人的善惡皆能包容，多數人都會犯錯、皆有煩惱，這些煩惱挫折反而是修習止觀的起點，帶來想要改變自身的動力，《摩訶止觀》中說明：「蔽若不起，不得修觀。……蔽即惡魚，觀即鉤餌。若無魚者，鉤餌無用。」（王雷泉，2020，頁134）所以止觀的作用也在於轉惡修善、轉煩惱為菩提。第二個助緣是「衣食具足」，外在物質條件不缺乏，才能安心修道。第三與第四點談到的是需要找到能靜下心來的時間與空間，現代人生活忙碌，很難到深山叢林中修行，但至少生活中有時要挪出一些空閒時間，不要揹負太多外務，才能收攝心念，投入止觀的練習。第五點的「近善知識」是指要找到可以一同修行的同道或老師，彼此相互砥礪規勉。

除了上述條件，智顗大師也強調個人在心態上要「訶欲」（智顗大師、寶靜法師，2019），亦即排除過多欲望，在面對「色、聲、香、味、觸」這五種欲望時，要有所節制，若被欲望帶走，心被欲望所奴役，心很難得定。再來是要「棄蓋」（智顗大師、寶靜法師，2019），需要捨棄五種障道的煩惱，此五種煩惱分別是：貪欲、瞋恚、睡眠、掉悔與疑。亦即要去除貪心、捨棄憤怒怨恨、不貪著睡眠、不終日放蕩、嬉戲，或整日閒言閒語、道人是非，最後則是要捨棄疑惑、丟掉無法生出信心的煩惱。



三、修習止觀須配合的事項

智顗大師認為，依靠坐禪來修行止觀是最為有效，在坐禪的過程中，有五件事需要調和，以幫助進入禪定（智顗大師、寶靜法師，2019）。第一要調和飲食，不能吃太多或太少；第二要調和睡眠，有適當的睡眠休息，心才能明朗清靜；第三是調和身體狀況，所謂行亦禪，坐亦禪，語默動靜體安然，智顗大師對於禪坐的坐姿在書中也說明得很清楚；第四是調和氣息，也就是呼吸的調整，調息可以依照三種方法：「一者下著安心，二者寬放身體，三者想氣徧毛孔出入，通同無障。」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁128）簡言之，要放下一切、一心專注，身體姿勢要自然放鬆，以及氣息要無所障礙，當氣息由粗到細，則表示人的心神安定；第五則是調和心神，不使意念放逸，意念也不能昏沉、浮動。此部分與學習者的日常生活息息相關，在引導學習者練習禪坐與靜心時，可事先與之溝通，使其更能進入身心專注與放鬆的狀態，對於年紀較小的初學者而言，單就這五個項目的調整，不僅僅是應用於禪坐的練習，對於個人身心調整、情緒的穩定也能收到很好的效果，且可提升各種學習效果。

接下來進入到修習止觀的心態與習慣，即智顗大師所說的五種方便法門：一者欲、二者精進、三者念、四者巧慧、五者一心分明（智顗大師、寶靜法師，2019）。「欲」是指樂欲，代表具有強烈動機；「精進」是指持續不間斷地努力；「念」指的是憶念，心中能憶念禪定智慧，以及一心憶念要成就正等正覺的佛果；「巧慧」是指能分辨世間的逸樂與禪定的智慧之樂，並明白後者的重要性；「一心分明」則代表能進入一心一意修行止觀的狀態。

四、修「止」與修「觀」的方法

止觀分為止與觀兩個面向，智顗大師整理出修止的三種方法，分別是：「繫緣守境止」、「制心止」及「體真止」（智顗大師、寶靜法師，2019）。繫緣守境止的方法是將心繫緣於一處，讓心不放逸，意念可以是守在鼻端或是丹田；制心止是看著念頭升起時，即令它放下，止住妄心；體真止則需要帶著對於實相的認知，智顗大師解釋何謂體真止：

三者體真止。所謂隨心所念一切諸法，悉知從因緣生，無有自性，則心不取。若心不取，則妄念心息，故名為止。如經中說云：一切諸法中，因緣空無主，息心達本源，故號為沙門。（智顗大師、寶靜法師，2019，頁152-153）

要達到體真止，需要瞭解我們的自性本無生滅，但外在的現象隨時都在生滅，對於佛法而言，生滅是幻，如《金剛經》所言：「凡所有相，皆是虛妄」（賴永海、陳秋平，2012），知道是虛妄，心就不會執取，當內心不執著外在人、事、物一定要如何，拿掉想要控制的心，妄念自然止息，三種止的方法中，此法最為根本，但需要改變對於整體世界的認知，明白心外的一切了不可得，是故，體真止也是最具難度的。智顗大師也提及「正念」的實踐，他認為，人要住於正念之中：

起信論云：「若心馳散，即當攝來住於正念。是正念者，當知唯心，無外境界。即復此心，亦無自相，念念不可得。」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁157）



正念是將專注力拉回到內心，同時不受外境干擾的止念狀態，一個成熟的修行者，應時時回到內心的寂靜，不受外在事件所干擾，經由長久的練習，心不再隨外境馳逐，會變得愈來愈穩定。

修觀的方式共有兩種，一者「對治觀」，二者「正觀」（智顗大師、寶靜法師，2019）。對治觀指的是用對治的方法觀心，例如，用慈心對治瞋恚心，用數息的方法對治心思雜亂等。智顗大師解釋何謂正觀：「觀諸法無相，並是因緣所生，因緣無性，及是實相。先了所觀之境一切皆空，能觀之心自然不起。」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁162）正觀的智慧與上述體真止相似，主要在觀空，了知一切法皆空，外在事物的生滅皆是因緣所生，不需要人去控制和干預，以此智慧去觀，念頭自然減少，能以客觀之心看待萬物，隨時保持在正念之中。

五、止觀要能於日常生活中應用

雖然禪坐是修止觀最好的方法，但一般人俗事外緣多，不容易時常有時間端身正坐，學習將止觀的方法應用於日常生活中，顯得格外重要，是故禪坐之外，智顗大師也補充要「歷緣修止觀」及「對境修止觀」（智顗大師、寶靜法師，2019）。歷「緣」修止觀的緣有六種，分別是一行、二住、三坐、四臥、五工作、六言語，亦即於日常生活中的行、住、坐、臥、工作、言語中，都要隨時修止觀，各種行為中，要能了知一切法皆不可得，以及一切法畢竟空寂，心境上就是在應用止觀的工夫。對「境」修止觀的境分為六種外境，即六塵境：「眼對色」、「耳對聲」、「鼻對香」、「舌對味」、「身對觸」及「意對法」。各種感官與意念在面對外在境界時，若能提起止觀，知道一切外境皆空，則分別心不起，不會有貪愛心、瞋恚心等煩惱，心念不散亂，則漸漸能入禪定。

時常善用止觀的方法，人的善根可以開發，智顗大師提及，從個人的內、外在都可見到效果；就外在行為而言，人會歡喜布施、持戒、孝順父母尊長、供養三寶及聽經講學；內在心性同時也會改變，人會身心安定，外表自在、柔和，隨時感到愉悅、快樂清淨，這是清淨的快樂，遠超過人世間欲望滿足的快樂。另一個好處是，當人能調整好身、心、息，則身體許多疾病皆可改善，智顗大師在書中亦提及運用止觀治病的方法。對於初學者而言，平常若能做到調身、調心、調息，也較能調整自身情緒，並改善對外的人際關係。

在本書最後，智顗大師提醒，無論是將外在情境觀成空或是觀成假的「空觀」、「假觀」，都還是屬於方便法門，一個人要成道證果，最後是要透過止觀，進入「中道第一義觀」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁292），行於中道需要靠止住二元對立的分別，止觀雙修、定慧均等，到最後不再躲避人世間虛假的幻象、不再執著於追求空的境界；沒有一個我，也沒有能修行的法，此種「中道正觀」，才是修道的究竟。

參、止觀與當代心理學的對話

止觀的智慧流傳至今，在當前也有一些類似的心靈修持方法，以下提出「正念」與「心流」這兩個當代心理學的主張，與止觀進行對話，正念與心流所代表的心理狀態，可以說是止觀的現代應用與補充。

一、正念

智顗大師在《修習止觀坐禪法要》中有提及正念，現代的正向心理學也有許多學者在談正念。在西方世界，將正念發揚光大，使之成



為風潮的人是Jon Kabat-Zinn，他結合東方的內觀修習、禪的心智訓練、佛法心理學、體驗式學習、瑜珈，以及壓力生理學等，提出正念減壓（mindfulness-based stress reduction）課程（溫宗堃，2022）。Kabat-Zinn將正念相關課程帶入醫院、學校、企業、監獄與職業運動組織，目前世界上有許多醫學中心，亦提供以正念訓練為基礎的臨床課程。將古老的佛教禪修傳統，以現代語彙再加上自身的創新，讓更多人瞭解，是Kabat-Zinn的重要貢獻。

除了治療憂鬱症的功能之外，正念是心識的訓練，也是人格的培育。Kabat-Zinn（2012/2020, p. 48）對正念的操作性定義是：「有意識且不帶評判地觀照當下」。此種以中立信念，觀照自己內心的方法，類似止觀中「觀」的方式，當人能靜下來觀照自心，心念即可慢慢減少，也能挪開念頭對人的影響，同時伴隨「止」的效果。除了正念技巧的運用之外，心性的培育也是正念的重點，經由課程訓練，可培育出個人內在的寧靜、自我節制、毅力、耐心、勇氣、信心、慷慨、感恩、隨喜心、平等心等心理特質，並能如實地看見外在現象的本質，以慈悲心與智慧去回應（溫宗堃，2022）。除了講解禪坐姿勢之外，正念練習亦強調學員需具備以下幾個基本態度，分別是：不評判、耐心、初學者之心、信任、不努力、接納、放下（Kabat-Zinn, 2012/2020），這裡的「不努力」是指要覺察自身的貪、瞋、癡，對於外在人、事、物不過度執取，而非不盡力或不投入。

現代人的生活過於忙碌，快速運轉的社會亦增加個人許多身心壓力，正念是相當實用的減壓方式，經由來自古人智慧的生命態度，亦能開發出個人沉睡已久的潛力，以及現代公民必須具備的素質，例如：情緒平衡能力、壓力復原力、社交智力、慈悲心與接納自身的態度等，皆可透過正念訓練來達成。Kabat-Zinn（2012/2020, p. 184）提到一個很重要的觀點：「正念不是一種技巧，而是一種存在方式」，正

念不止是冥想打坐，而應將它融入自身生活，才能得到最大的益處。如同智顗大師的主張，日常生活的行、住、坐、臥也都是禪修，隨時運用「觀」，專注覺察自己當下的心念，並以「止」，止息紛飛的妄念。正念訓練嘗試將現代人看重的「作為模式」（doing mode），切換到讓生命運作更正常的「存在模式」（being mode）（Kabat-Zinn, 2012/2020），從重視各種目標、績效的達成，回到人的本質、真正的存在方式；也透過專注於內心，去開發生命的內在本質，這才是正念的重點。而不是讓身心從壓力狀態回復後，藉著更大的抗壓性，在物質層面進行更多的執取。雖然正念課程與訓練去掉宗教色彩，但其理念與佛法中對於止觀的主張，有許多相似之處，並將它轉化成為更接近現代人的語言與實踐方式。

二、心流

除了與止觀相應的正念之外，接下來筆者以現代心理學所討論的心流概念，對止觀的應用加以補充。進行止觀的練習會造成人的意識狀態的改變，內心能止息妄念、更加專注，且會產生心理學家所提及的心流狀態。提出心流最著名的學者Csikszentmihalyi（1990/2023, p. 24）對心流的看法為：

「心流」是一種意識上和諧有秩序的心理狀態，當事人在做一件事時，只能單純為了想做這件事而做，不能有其他企圖。

一般人做事大多將眼光放在未竟之目標，而非享受當下的喜悅，以至於做事不是處在個人最好的狀態，但當心靈能夠全心投入、全神貫注地處理事情，並進入一種忘我的境界時，反而能將事情做得更



完美。《莊子》（傅佩榮，2012）一書中提到的庖丁解牛的故事，即是類似的例子，當一個人很專注地什麼都不想，心沉浸在其中，不想過去、不擔憂未來，此時能量的釋放非常流暢，人也很輕鬆自在，在此刻當下，原有的技藝可以發揮到最上乘。Csikszentmihalyi（1990/2023）解釋道，心流是自我意識的消失，但這不代表自我消失或是意識不存在，而是當我們不費心去想自我，才有機會擴大對於自我的認識，一個人唯有放下自我意識，才得以超越自我，突破自己所設的界線。所以當個人面對挑戰時，憂慮不會讓自己表現得更好，反而是處於專注於當下的心流狀態，才能具有更好的表現。若個人可以運用止觀的智慧，以正念的覺察去處理外在事務，而非以預設的各種想法去對應事物，個人心智運作的層次得以更加提升，生命會得到更極致的發揮，此種「心流經驗」（flow experience），Csikszentmihalyi（1997/1998, pp. 40-41）將它描述得更為具體：

就像許多人形容自己表現最傑出時那份水到渠成、不費吹灰之力的感覺，也就是運動家所謂的「處於顛峰」、宗教神秘主義者宣稱的「聖靈充滿」、藝術家及音樂家所說的「靈思泉湧」。運動員、神秘學人士及藝術家在達到心流境界時，所做的事情雖各不相同，他們對此經驗感受的描述卻大同小異。

心流經驗可以幫助個人提升生活素質，在心流中，人是放鬆、愉快的，一個人若懂得在日常生活的各種活動中，進入心流狀態，此人對於生活會有較大的幸福感與滿足感，能享受生命帶來的更多樂趣。事實上，心流狀態的特徵，如完全專心、動作與意識的融合、自我感知消失、時間感改變等（Kotler, 2021/2021），這些也類似於止觀或正

念的心理特徵，它們說明的是一種清楚的頭腦，伴隨寧靜的心靈狀態（Thich, 1975/1987），本文所述及的靈性教育，也是在討論如何幫助學習者進入此種狀態，以及維持這種心靈狀態的重要性。

肆、止觀靜心對於靈性修養的重要性

一、找回生命原有的覺性與寧靜

一個能養成隨時覺察內心習慣的人，內在心靈會很平安、沒有恐懼，外在表現則是穩重安詳，心不易被外在環境所擾動，這是心靈寧靜的成就。寧靜是一種主客合一、超越二元性的狀態，它也是超越感官、超越頭腦的狀態，止觀的目的，是為了帶領個人進入這樣的生命狀態。止觀通常是透過禪坐、呼吸的練習，通過身體的運作專注於內心，心收回來時念頭會慢慢減少、止住，沒有念想的支持，一個能知、能覺的主體（或稱為「小我」）會慢慢淡化、消失，取而代之，超越感官的本覺就會出現，此種本自清淨的本覺，是比我們人類感官覺知更擴大的覺知，甚至可以不受時間、空間的限制。

智顗大師提到修習止觀之前的準備，需要持戒、衣食足、居靜處、息諸緣、近善知識等五種助緣，是因修行者需要一個具有安全感的環境，當一個人無法安心，會被恐懼感與不安的念頭所縈繞，心很難靜下來。「訶欲」與「棄蓋」則是在斷除煩惱的根本，當人被止不住的欲望、貪心與怨恨所纏縛，念頭一定是雜亂的，散亂的心易被外在情境帶走，很難做到止與觀；更麻煩的是，此種思考模式，久了成為習慣，反而會制約個人的心理狀態。為了擺脫個人面對貪、嗔、痴的心理制約，即需要對於止觀的樂欲、精進，隨時提起止觀，才能將個人的慣習扭轉過來。當一個人偶而能體驗到清淨之樂後，會時常想



回到那樣的美好狀態，這樣的動機讓止觀的時間可以愈益長久；因為守在內心的時間久了，外在世界的各種現象反而變得虛幻，明白了虛幻後，心即不再執取外在的條件與事物，這形成了禪定的條件，心定了，智慧也就隨之出現。

一般人要能達到禪定與智慧，的確需要長久時間的練習，讓止觀形成習慣，是故，除了禪坐之外，日常生活的對境練習也很重要，否則雖禪坐中可以靜下心，但一旦面對外在情境，心很容易又被帶走，回不到內心的寧靜狀態。就筆者個人經驗，最大助緣其實是生命中的轉折點或是發生的重大痛苦、挫折，當個人體悟到對於外在世界的追求並不可靠之後，心就容易靜下來，轉而向內在尋求生命的解答，此時往往會伴隨著強烈動機，往尋找「真我」之路大步邁進，這裡講的真我是相對於小我而言，也就是與宇宙合一的「大我」。

楊定一（2019）在《定》這本書中提到，靜坐是幫我將紛亂的注意力集中於一點，專注力愈大，這個點會愈來愈小，小到低於時空法則可以運作的範疇，這個點，稱之為「奇點」（singularity），透過這個點，人可以穿越時空，進入到另一個意識狀態。就物理學而言，一般人體會得到的事物，是在牛頓力學的範圍，但當維度的尺寸小到一個程度，即進入量子世界，這是一個以不同物理法則運作的世界。人的意識集中至能達到奇點的臨界，自然會踏進不同的意識狀態，這個狀態稱之為「超越」（transcendence）。靜坐中，當我們觀察一個點，比如呼吸，只要認真投入、集中意識，即可體驗到上述「超越」的合一狀態，此時沒有「人」在觀察，也沒有「東西」被觀察，主體與客體的界限消失。當這種達到「止」的時間夠長，就能從一個瞬間，延伸到下一個瞬間，形成一連串的瞬间，即成為「定」（也稱三摩地），在定中，人的意識層面會帶來不可思議的大轉變，除了主體和客體徹底合一外，還會帶著無所不在的感覺，這是自我意識擴大，從

小我到大我的狀態。

二、拋開所有認知概念的框架

楊定一所謂的「超越」，不是在人類意識中又加諸一個關於「大我」的概念，而是拋開所有小我意識之後的成就，它是放棄所有小我的追求後，將自身交給宇宙掌管，與宇宙合一的那個大我，稱之為「一體」（楊定一，2019）。小我的意識屬於有限，大我則是無限；小我的思維是站在主客二元的邏輯，屬於相對，但一體代表的是絕對。從這個角度，止觀是為了幫助個人，從有限走到無限、從相對的三維世界超越到絕對的宇宙真理；也是從小我意識，走入不受時空限制的宇宙意識。

生命最大成就，不是在得到什麼知識，或是追求什麼練習，反而是以「止」，再配合不間斷的「觀」，拋開所有認知概念的框架。止觀的重點不是在強調調身、調息的技術，而是意識的擴展與小我的消解，坐姿與呼吸的調整只是初步，最後是要走向意識的徹底轉變，回到生命原初的「靜」與「定」的本質，就佛法而言，這也是「空」的狀態。為了這個目的，止觀很大的作用在達到無念，就禪宗的解釋，無念不是沒有念頭，而是如六祖惠能說的「心不染著」（賴永海、尚榮，2012）。有念頭不是問題，但心念受外境影響，煩惱念頭不斷產生，控制不住，才是多數人的問題所在，故六祖惠能說：「若前念今念後念，念念相續不斷，名為繫縛。於諸法上，念念不住，即無縛也。此是以無住為本。」（賴永海、尚榮，2012，頁86）他所提醒的是，念頭來了不住在心上，才是心無所縛；若遇到事情，念念不斷，心就被繫縛了，所以止觀在幫助個人做到心無所住，心無所住是最完美的「正念」，也因為心沒有障礙、執著，可以帶出最大強度的「心流」。



禪宗三祖僧璨大師（無日期）在《信心銘》中提醒到，人要「絕言絕慮」，才能「無處不通」，「絕言絕慮」不是沒有言語思想，而是內心清淨的活在每個當下、定在每個時刻，然後不住任何念頭，因為「纔有是非，紛然失心」，一旦產生，例如：是與非、善與惡、好與壞等二元對立的思維，人的意識即限制在有限的範疇，住在自身認知的框架之中，執著自身的主張，並產生衝突，帶來煩惱。「無處不通」代表打破人類思考限制所帶來的意識擴展，是心流的湧現。由此可知，止觀所帶出的意識覺知是活潑而靈動的，充滿著智慧與創造力，而不是死寂、遲滯的。

三、成就平等心

在《修習止觀坐禪法要》這本書的最後，智顗大師提到：「應修息二邊分別止，行於中道正觀」（智顗大師、寶靜法師，2019，頁292）；一位想要獲得最高智慧的修行者，不能只執著於空觀，一心只求見到空性，而是要「空」與「假」兩邊都不住，行於中道，這裡的中道，反映的是心境上的平等。人類思維是站在二元對立的邏輯，因為二元所以造成種種分別，分別之後又有取捨與執著，這是眾生煩惱痛苦的根源，如上述三祖僧璨大師所說，一旦有二元思維，人的真心就不在了，最高智慧只是放下分別心，他也提到心境上要「不二」，「不二皆同，無不包容，十方智者，皆入此宗。」（僧璨大師，無日期）具有不二之平等心的人，心量無限寬廣，所有得到無上智慧的人，都是由此點切入，在日常生活中踐行。在《維摩詰經》（賴永海，2013）的故事中，維摩詰居士表演給眾人看什麼是「不二法門」，「不二法門」的實踐，依靠的是內心的寂靜，當一個人的心能「止」，一切歸於寂靜，心不起分別，此時心就平等不二了。是故，平等不是因為心不平等所以要努力追求平等，這仍然是落在二元

法則；而是心靜了，沒有平等與不平等，此時真正的平等現前，也就見其佛性，六祖惠能也說：「……智者了達其性無二，無二之性即是佛性。」（賴永海、尚榮，2012，頁33），只有當下處於不起分別念、非二分的寧靜狀態，才是最直接的見性方式，這是禪宗的頓悟法門。但一般人很難直接頓悟，只好依靠禪坐、止觀的練習，先調身、調心、調息，然後慢慢悟入，但心境上的平等，始終還是最後依歸。事實上，當內心不平等，心念通常也很難止住，要觀也觀不起來，兩者之間有連帶關係。

楊定一（2019）指出，定到最後，最多也只是表達一切平等：「萬物」和「一體」的平等、「有」與「空」的平等，甚至是「思」和「無思」的平等，在平等中，人的念頭不再起伏，此時達到最放鬆的狀態，因為沒有一個落差（gradient）可帶來一個動力。楊定一也解釋如何達到這個目標，重點不在於外在的追求，而是將我們的「小我」挪開，放過小我，小我消失了，人會轉回到與宇宙的「一體」，回到「我」的本來面目，對所有萬事萬物皆能包容，這才是真正的「大定」，真正的寧靜。

伍、從止觀的靜心修持看當前的靈性教育

在說明止觀的靈性修養意涵之後，再回過頭來看當前的靈性教育，下面就三個方向提出一些對於當前靈性教育之建議，分別是：開發心的覺知、練習當下的專注與投入，以及回歸生命本有的存在狀態。

一、開發心的覺知

Kabat-Zinn（2012/2020）提到，我們的中、小學甚至到大學教育，



從來沒有安排過與覺知力有關的課程，這是他後來一直努力的方向，這幾年來，正念也逐漸被引介到各個年齡層的教育體系，可惜的是，每個學習階段的正式課程中，相較於知識的學習，覺知力的體察與練習仍然未受到重視，在生命教育這個議題中，靈性修養也很少被教師提及，不然就是匆匆帶過。

止觀的意涵除了教我們禪坐之外，也告訴我們「自淨其意」的重要性，它同時也是「識本心」的方法，《六祖壇經》說明：「菩提只向心覓，何勞向外求玄？」（賴永海、尚榮，2012，頁78）知識與技能是向外求得，但無上的智慧卻是要向內心探索。當前的教育皆在指引學習者向「外」追求，卻忽略了向「內」探索的重要性，當然，在「不二」之下，內外不應有差別，但當一個人內在心靈是強大的，面對外在情境自然不容易動搖，至少不會被外境所惑，煩惱不斷。止觀在提醒我們要隨時覺察自身的心靈狀態，時常向內覺照，才不致於心猿意馬，或產生情緒上的問題，一般人若沒有機會用止觀觀照，通常不太會感受到自己內心的紛亂奔馳，多數學習者在教育過程中不被鼓勵這麼做，且心的覺知能力是較為不足的。

楊定一（2017）認為，一個人要解脫，需要透過一個完全顛倒的迴路——從腦，回到心。腦的作用是理性、邏輯、思維，心的作用是覺知、覺察；然而，要如何從腦回到心、找到本心呢？楊定一（2020）解釋，可以試著把「腦」的作用挪開，心的力量就會自己出來，不是不要用腦，而是有時可以拋開腦的分別與二元思維，讓「心」帶著「腦」運作，此時處理事情會達到更好的結果，心流的作用也是這樣產生的。可惜的是，教育體系通常只教學習者如何用「腦」，卻忽略了要教他們如何用「心」，心的力量長久被漠視。就教師的角色而言，可時常在課堂中帶學生做一些靜心的練習，幫助他們向內覺察自己內心的狀況，例如，心念的產生或情緒的起伏等情

形，練習久了，學生的覺知能力得以提升，進而可以調伏自身的心理狀態，心緒也會變得較為平穩。

二、練習當下的專注與投入

當代心理學對於「正念」與「心流」的看法，皆強調心的專注與投入，止觀的運作，也能達到這樣的效果，止觀工夫做得好，人的專注力隨時都能保持。當一個人專注到極致，身心與外在環境會形成意識上的和諧、統一，除了能夠達到最好的表現，也能體會到身心合一的快樂。對一般人而言，成佛證果或許太遙遠，但若學生對於一切學習，都能專注且樂在其中，相信會為學習帶來極大的動力，也能達到好的學習效果；這是止觀可以帶出的功效，現代人被各種資訊轟炸，普遍有注意力缺失的問題，教師可透過一些呼吸或是內觀的練習，幫助學生把步調慢下來，將專注力向內收，讓他們找回逐漸失去的專注力，這也是正念課程企圖努力的方向。

當人的心沉靜下來，做事可以游刃有餘，如同庖丁解牛的例子，庖丁不只是用感官作用在支解牛，而是以心神的運作在參與這些完美的動作，他的能力不只是技術，而是超越技術的「道」，已經到達藝術層次（傅佩榮，2012）；這是學習技藝之人的終極追求，也是心流的展現，取決於心能否專一，達到意識擴展與流動的效果。有些運動員開始運用止觀的訓練，透過心的專注與覺察，以得到更好的運動表現（盧俊宏等，2016）；在學習方法上，止觀的確可進行多面向的開發，若能帶領學習者在學習時，獲得活在當下的喜樂，無疑是進入身、心、靈一體的完整學習。

三、體驗並回歸生命本有的存在狀態

靈性修養的目的，是為了超越現有生命的限制，活在生命更好的



存在狀態。正念禪修，如Kabat-Zinn（2005/2014）所言，不只是強調技巧，而是找回人類最原初的存在狀態，在一段時間練習後，人心可以從不和諧，轉而變得柔和、寬容、慈悲、喜捨，這些特質才是生命本有的存在狀態，此回應智顗大師在書中所說，止觀可以啟發人的善根。

現代社會所造成的壓力，很容易讓人迷失自我，多數人很少體會到自己的「本來面目」。目前教育領域開始實施冥想與靜坐（meditation）的練習，應用得愈來愈廣泛，幫助個人身心與外在環境統合，亦可消除個人的主體／客體二分意識，讓學習者對外在環境開放自身，形成互為主體的連結（intersubjective connection）（Bai & Scutt, 2009）。無論哪一種靜坐，都只是工具，目的在幫助我們找到真正的自己；止觀的作用也在於此，透過禪定與智慧，幫助個人找回被遮障已久的真我。

陸、結語

本文首先探討天臺宗智顗大師《修習止觀坐禪法要》的內涵，說明止觀的靜心方法，包含先前的準備工作、需要配合的事項與心理態度，以及止觀的日常生活應用等。接著提出現代心理學所主張的「正念」與「心流」兩種心理素質，作為止觀的現代應用範例，進行古代理論與現代實踐的對話；並藉由現代作品與其他佛學經典之詮釋，進一步申論止觀靜心的靈性修養重點；文末，透過上述討論，從止觀的靜心修持看待當前的靈性教育，並提出作者的看法與建議。靈性修養是生命教育的重要主軸之一，但當前的教育實務針對此方面的教學，不易找到著力點，因為它很抽象，不易具體實施。本文的初衷在於將佛學的止觀修持進行現代化的說明與轉化，期望經由現代化的語言與

實踐，提供靈性教育作為參考，止觀的目的不止在修「身」，也在修「心」，再藉由身心的轉化，提升個人的靈性高度，促進身、心、靈的同步進展。文末提出的三個教育方向，源自於古代佛學的智慧，亦期待未來能發生從「腦」到「心」的教育轉向，讓學習方向除了向外追求知識之外，也明白轉向內心、調整內心狀態的重要性，如此將有益於學習者生命的開展與超越。



參考文獻

王雷泉（釋譯）（2020）。*摩訶止觀*。佛光文化。

【Wang, L.-Q. (Interpret). (2020). *The great calming and contemplation*. Fo-Guang Culture.】

王嘉陵（2022）。大學靈性教育的學習內涵與實踐方向。*臺灣教育研究期刊*，3（2），129-145。

【Wang, C.-L. (2022). The learning substance and practical approaches of spiritual education for higher education. *Journal of Taiwan Education Studies*, 3(2), 129-145.】

屈大成（2011）。從天臺智顗《小止觀》看「止、觀」修行法門。*哲學與文化*，38（12），91-109。https://doi.org/10.7065/MRPC.201112.0093

【Wut, T.-S. (2011). The teaching of “Cessation and Contemplation” in Tiantai Zhiyi’s “Xiaozhiguan”. *Monthly Review of Philosophy and Culture*, 38(12), 91-109. https://doi.org/10.7065/MRPC.201112.0093】

教育部（2019）。十二年國民基本教育課程綱要議題融入說明手冊。作者。https://cirn.moe.edu.tw/Upload/file/29143/83847.pdf

【Ministry of Education. (2019). *Description manual on integration of educational issues in curriculum guidelines of 12-year basic education*. Author. https://cirn.moe.edu.tw/Upload/file/29143/83847.pdf】

陳秀蓉、劉子鍵（2022）。理論基礎導論一：正念的心理轉轍力量。載於陳秀蓉、劉子鍵（主編），*正念引導的基礎與實務*（頁1-22）。元照。

【Chen, X.-R., & Liu, Z.-J. (2022). The first guideline of theoretical foundation: The psychological turning power of mindfulness. In X.-R. Chen & Z.-J. Liu (Eds.), *Mindfulness facilitation: Fundamentals and practicum* (pp. 1-22). Yuan-Zhao.】

傅佩榮（2012）。逍遙之樂：傅佩榮談《莊子》。天下文化。

【Fu, P.-R. (2012). *Unfettered happiness: The interpretation of Chuang-Tzu by P.-R. Fu*. Global Views-Commonwealth Publishing Group.】

智顗大師（著）、寶靜法師（講述）（2019）。修習止觀坐禪法要講述。圓明。

【Master Zhiyi (Ed.), & Master Baojing (Narrate). (2019). *Speech on essentials of practicing samatha and Vipassana Meditation*. Yuan-Ming.】

智顗大師（2019）。小止觀序。載於智顗大師（著）、寶靜法師（講述），修習止觀坐禪法要講述（頁15-16）。圓明。

【Master Zhiyi (2019). Preface on essentials of practicing samatha and vipaśyanā meditation. In Zhiyi Master & Baojing Master (Eds.), *Speech on essentials of practicing samatha and Vipassana Meditation* (pp. 15-16). Yuan-Ming.】

楊定一（2017）。我是誰。天下文化。

【Yang, D.-Y. (2017). *Who am I*. Global Views - Commonwealth Publishing Group.】

楊定一（2019）。定。天下文化。

【Yang, D.-Y. (2019). *Samadhi*. Global Views - Commonwealth Publishing Group.】

楊定一（2020）。轉捩點。天下文化。

【Yang, D.-Y. (2020). *Turing point*. Global Views - Commonwealth Publishing Group.】

溫宗堃（2022）。理論基礎導論二：關於帶領正念課程的二三事。載於陳秀蓉、劉子鍵（主編），正念引導的基礎與實務（頁23-44）。元照。

【Wen, Z.-K. (2022). The second guideline of theoretical foundation: Something on guiding mindfulness. In X.-R. Chen & Z.-J. Liu (Eds.), *Mindfulness facilitation: Fundamentals and practicum* (pp. 23-44). Yuan-Zhao.】

僧璨大師（無日期）。信心銘。

【Sengcan, J. (n. d.). *Xinxin Ming*.】



盧俊宏、余清芳、余致萱（2016）。止觀心理訓練在體育與運動情境的研究與應用。中華體育季刊，30（1），31-38。https://doi.org/10.3966/102473002016033001005

【Lu, J.-H., Yu, C.-F., & Yu, J.-S. (2016). The research and application of mindfulness training in sport and physical education domains. *Quarterly of Chinese Physical Education*, 30(1), 31-38. https://doi.org/10.3966/102473002016033001005】

賴永海（主編）、陳秋平（譯注）（2012）。金剛經、心經。聯經。

【Lai, Y.-H. (Ed.), & Chen, Q.-P. (Translation and Annotation). (2012). *The Diamond Sutra and Heart Sutra*. Linking.】

賴永海（主編）、尚榮（譯注）（2012）。六祖壇經。聯經。

【Lai, Y.-H. (Ed.), & Shang, R. (Translation and Annotation). (2012). *The Platform Sutra of the sixth patriarch*. Linking.】

賴永海（釋譯）（2013）。維摩詰經。佛光文化。

【Lai, Y.-H. (Interpret). (2013). *Vimalakīrti Nirdeśa Sutra*. Fo-Guang Culture.】

Csikszentmihalyi, M.（1998）。生命的心流：追求忘我專注的圓融生活（陳秀娟，譯，初版）。天下文化。（原著出版於1997年）

【Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life* (X.-J. Chen, Trans. 1st ed.). Global Views - Commonwealth Publishing Group. (Original work published 1997)】

Csikszentmihalyi, M.（2023）。心流：高手都在研究的最優體驗心理學（張瓊懿，譯，二版）。遠足文化。（原著出版於1990年）

【Csikszentmihalyi, M. (2023). *Flow: The psychology of optimal experience* (Q.-Y. Zhang, Trans. 2nd ed.). Yuan-Zu Culture. (Original work published 1990)】

Kabat-Zinn, J.（2014）。正念的感官覺醒（丁凡、江孟蓉、李佳陵、黃淑錦、楊琇玲，譯，初版）。張老師。（原著出版於2005年）

【Kabat-Zinn, J. (2014). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness* (F. Ding, M.-R. Jiang, J.-L. Li, S.-J. Huang, & X.-L. Yang,

- Trans. 1st ed.). Teacher Zhang Culture. (Original work published 2005)】
- Kabat-Zinn, J. (2020)。正念減壓初學者手冊（陳德中、溫宗堃，譯，初版）。張老師。（原著出版於2012年）
- 【Kabat-Zinn, J. (2020). *Mindfulness for beginners: Reclaiming the present moment and your life* (D.-Z. Chen & Z.-K. Wen, Trans. 1st ed.). Teacher Zhang Culture. (Original work published 2012)】
- Kotler, S. (2021)。不可能的任務：創造心流，站上巔峰，從25個好奇清單開始，破解成就公式（楊景承，譯，初版）。墨刻。（原著出版於2021年）
- 【Kotler, S. (2021). *The art of impossible: A peak performance primer* (J.-C. Yang, Trans. 1st ed.). Mook. (Original work published 2021)】
- Bai, H., & Scutt, G. (2009). Touching the earth with the heart of enlightened mind: The Buddhist practice of mindfulness for environmental education. *Canadian Journal of Environmental Education*, 14(1), 92-106.
- Thich, N. H. (1987). *The miracle of mindfulness: An introduction to the practice of meditation* (M. Ho, Trans.). Beacon Press. (Original work published 1975)
- Waggoner, M. D. (2016). Spirituality and contemporary higher education. *Journal of College & Character*, 17(3), 147-156. <https://doi.org/10.1080/2194587X.2016.1195752>

國民中小學校長不適任行為態樣之研究

劉鎮寧*



摘 要

本研究目的，係為提出國民中小學校長不適任行為態樣。為此，以焦點團體訪談和德懷術為研究方法。首先，焦點團體訪談以校長協會和教師工會為對象，共計實施五場次焦點團體訪談（校長協會三場、教師工會二場），總計35位研究參與者。透過文本資料分析，提出國民中小學校長不適任行為樣態初稿。接著，進行德懷術調查問卷，專家小組由3位大學教授，4位教育局（處）正、副首長，國民中學校長與教師各3位，國民小學校長與教師各4位，以及國民中小學家長會長4位所組成，共計25位。本研究最後提出七種不適任行為態樣：一、校長因情緒管理失當，導致校內外互動不佳，凸顯校長人際關係經營能力的窘態；二、校長因推諉卸責的負向行為，嚴重影響校園氣氛與校務運作；三、校長因權力的不當行使，領導作為難以服眾，嚴重影響校務運作成效；四、校長因個人立場偏頗造成校園的對立與不安，嚴重影響校內信任氛圍；五、校長怠忽職守，行政延宕或無作為，嚴重影響校務發展或師生權益損失；六、校長的決策造成公務損

* 劉鎮寧：國立高雄師範大學成人教育研究所教授兼總務長、國立屏東大學教育行政研究所教授

電子郵件：t4366@mail.nknu.edu.tw, liou56114@gmail.com

收件日期：2024.10.19；修改日期：2025.05.11；接受日期：2025.09.19

失或謀取個人私利，情節嚴重；七、校長因私領域問題或言行失當，影響個人及學校聲譽，顯有道德上的瑕疵。最後，綜以結論與建議。

關鍵字：不確定法律概念、不適任校長、校長不適任行為、國民中小學

A Study on the Inappropriate Behavior of the Principals of Public Elementary and Secondary Schools

Jen-Ning Liou^{*}

Abstract

The study aims to explore the inappropriate behavior of the principals of public elementary and secondary schools. Five focus group interviews were conducted with members of principals associations and teacher unions. By analyzing textual data, the preliminary inappropriate behavior of the principals of public elementary and secondary school was identified and described. Subsequently, a Delphi survey questionnaire was administered to an expert panel consisting of three university professors, four directors and deputy directors from Education Bureaus, three principals and three teachers from public secondary schools, four principals and four teachers from public elementary schools, and four presidents of parent committees of public elementary and secondary schools. This study identified seven manifestations of inappropriate behavior by school principals: (1) Principals exhibiting awkwardness in interpersonal relationship management due to inappropriate emotional management, resulting in poor interactions both within and outside schools; (2) Principals' negative blame-shifting behaviors severely affecting campus atmosphere and school affair operations; (3) Improper exercise of power and leading actions by principals, in the absence of support, damaging

^{*} Jen-Ning, Liou: Professor, Graduate Institute of Adult Education, National Kaohsiung Normal University; Dean of General Affairs, National Kaohsiung Normal University, Professor, Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University

E-mail: t4366@mail.nknu.edu.tw, liou56114@gmail.com

Manuscript received: 2024.10.19; Revised: 2025.05.11; Accepted: 2025.09.19



effectiveness of school affair operations; (4) Principals' biased personal stances leading to opposition and unrest on campus, severely undermining the atmosphere of trust within schools; (5) Principals' behaviors, including negligent performance of duty, and undue administrative delays or inaction seriously impeding operation of school affairs or infringing the rights and interests of teachers and students; (6) Principals' decisions resulting in public losses or being made for personal gains, with serious implications; and (7) Principals' personal issues or inappropriate language and actions affecting personal and school reputations, indicating principals' moral flaws. Finally, a conclusion and suggestions are provided.

Keywords: undefined legal or statutory concepts, unfit for duty principals, principals' inappropriate behavior, public elementary and secondary schools

壹、前言

近年來，新聞媒體對國民中小學校長不當行為的報導，斗大且引人注目的標題，例如：2022年10月，「校長性騷擾實習生，全國中小學校長協會：遺憾與抱歉」（鄭惠仁，2022）；同年12月，「校長暴走遭84%教師指不適任，臺中市教育局：啟動外部調查」（陳秋雲，2022）；2023年6月，「教育黑洞／權力鬥爭嚴重？國小校長被控霸凌，到校一年逾半數教師走光」（馮靖惠，2023）。不論事情的真相為何，都已對被報導的校長及學校教育造成負面影響。全國教師工會總聯合會曾在2023年6月的記者會中指出，當前社會對不適任教師積極進行議處，但不適任校長卻鮮少有人關注，甚至讓校長成為不適任教育人員的護身符（引自許維寧，2023）。

其實就法令面而言，針對校長不適任事實的認定與相關處理流程，立法院已於2023年5月29日完成《國民教育法》的修法，其中第17條條文即明定：

學校校長有不適任之事實者，公立學校校長，由各該主管機關依法解除職務、改任其他職務或為其他適當之處理；私立學校校長，由學校法人董事會依法解除職務、改任其他職務或為其他適當之處理。

至於不適任事實的認定、處理方式及其他相關事項之辦法，由中央主管機關定之。教育部遂依此法源為基礎，進一步於2024年5月10日發布《國民小學及國民中學校長不適任事實調查處理辦法》。

整體而言，臺灣的國民中小學校長必須歷經教師、相關處室組長、主任的歷練，經國民中小學校長甄試錄取，並參加儲訓取得合格



證書後，始具備儲備校長資格。之後，還必須接受中央或地方政府校長遴選委員會的審查、詢答與投票，通過後始能出任校長一職。然而，真正面對來自上級機關、學校內、外部不同來源的壓力或挑戰，係於擔任校長後才是真正的開始。Harris（2011）認為校長的工作性質不僅複雜，也易受到各種政治、組織和績效等相關壓力的影響。

不可諱言，校長幾乎無法避免來自上述壓力的挑戰，倘若個人性格使然，無法適應此生態，主動申請回任教師，對其個人或學校皆算是正確決定。但校長因觸犯法律、領導無方、言行不足以再任校長，或錯誤的作為甚至無作為，導致師生權益受損、辦學績效不佳等情形一再發生，主管教育行政機關（以下簡稱主管機關）確實必須負起責任，建立必要的退場機制。

雖然臺灣國民中小學校長的任用，已從早期的派任制轉型為現今的遴選制，但因長期缺乏校長退場機制的相關法令。故只要成為國民中小學校長即可長期擔任此職務直至退休。正因為如此，過去對校長適任與否的研究相當匱乏，欲透過國內相關研究的成果進行校長不適任機制的分析基礎顯有困難。因此，本研究借鑑國外相關研究進行文獻的分析與討論。

研究發現，美國田納西州（State of Tennessee）校長的更替，主要是集中在該州表現最差的校長，更換校長能夠提高部分學校校長的素質（Grissom & Bartanen, 2019）。如果地方政府有足夠的儲備校長可用，即可從陷入困境的學校中，將辦學不力的校長解職，有助於刺激並促進學校的進步（Bartanen et al., 2019）。Walsh與Dotter（2020）的研究結果也指出，因解聘校長措施的施行，使得哥倫比亞特區（Washington D. C.）公立學校學生的成績有所提升。

雖然上述研究結果對於建立不適任校長的退場機制，提供合理的支持條件。但亦有研究指出，根據國家教育統計中心（National Center

for Education Statistics) 的估計，美國校長的更替率約為18%，引起大眾對校長更替頻率及其對學校產生負面影響的可能性有著極大擔憂，且質疑校長更替後，是更有效、還是更無效的替代人選來到學校（Bartanen et al., 2019）。

基本上，校長是否適任，除有明顯的犯罪事實外，並非易於立即做出是或否的判斷，必須在實事求是中做出正確決定。換言之，當校長因個人情緒控管、言行或領導風格等因素，遭受媒體揭露或輿論抨擊，即立刻斷言該校長不適任，係有待商榷其時間點與證據力的充分與否。因校長不適任的認定標準，實不可人云亦云、各自解讀，應具體掌握校長何種作為或不作為構成義務或法律之違反，或有違教育人員的道德規範。在此同時，對於校長不適任所訂定的相關規定，必須讓校長更有信心放手辦好學校教育，而非造成治校過程的捉襟見肘，或校長個人無端遭受非議，甚至出現劣幣驅逐良幣的副作用。

綜上所述，基於校長不適任議題受到高度的關注，再加上臺灣關於校長不適任行為態樣的學術研究仍如鳳毛麟角明顯不足。因此，本研究題目「國民中小學校長不適任行為態樣之研究」，除了對國民中小學校長的不適任行為提供具體態樣外，亦能積極回應當前教育行政的趨勢。本研究所提出的國民中小學校長不適任行為態樣，並非定位在作為主管機關解除校長職務，不予回任教師，依違法情節輕重，終身或1～4年不得聘任為教育人員的依據。而是作為是否調整校長職務或採取必要介入的機制，讓校長與學校能夠同步獲得改善或問題得以解決，該位校長未來仍具有參與校長遴選的資格。具體言之，本研究主要的目的在於提出國民中小學校長的不適任行為態樣，並據以提出適切之建議。



貳、文獻探討

本研究先就校長不適任行為態樣的不確定法律概念進行探討；接著，提出不確定法律概念下校長不適任行為態樣之雛型，茲分述如下：

一、校長不適任行為態樣的不確定法律概念之分析

所謂不確定法律概念，具有一種只能描述，無法定義的特性（李惠宗，2014）。意指某些具有多義性與抽象性的法律概念，必須透過個案中的具體事實，藉以具體化其內涵。故判斷具高度專業性、教育性、複雜性或屬人性的情形，且行政機關將不確定法律概念適用於具體事實關係時，得享有自由判斷空間，若無判斷逾越或濫用情事，司法應予以尊重（黃清德，2013）。

所謂具體事實，涉及個案相關事證是否足以認定成立。因此，相關會議必須就個案具體事實查證屬實，有人、事、時、地等資料，並有一定比例之決議始能議決之。上述議決之關鍵，除了程序完備為先決條件外，具體事實的判斷亦有可能受限於調查小組成員或審議者的專業素養，或相關人員在過程中對學校教育生態的不瞭解、或偏執、或強勢發言、或落入行政裁量權的誤用，值得正視對審認結果的影響。

一般而言，承認行政機關就不確定法律概念享有判斷餘地或最終決定權的情形，可按行政決定的種類加以類型化：（一）不可代替的決定，例如考試決定、學生學業評量、公務員法上的判斷；（二）由獨立的專家及委員會作成的評價決定；（三）預測決定；（四）高度專業技術性及政策性決定（張盈霏，2004）。臺灣司法實務上，承認行政機關對於不確定法律概念之判斷，可由社會多元利益代表所為之

決定、專家所為之判斷、由獨立行使職權之委員會所為之決定、行政機關預測性或評估性之決定，以及具有高度政策或計畫性決定等事項（李惠宗，2016）。

因此，在不確定法律概念下，行政機關依其專業，有多種解釋或判斷的可能性（吳庚，2015）。本研究進一步提出司法院大法官釋字第553號解釋文的重要內容：

屬地方自治事項又涉及不確定法律概念，上級監督機關為適法性監督之際，固應尊重地方自治團體所為合法性之判斷，但如其判斷有恣意濫用及其他違法情事，上級監督機關尚非不得依法撤銷或變更。對此類事件之審查密度，揆諸學理有下列各點可資參酌：1. 事件之性質影響審查之密度，單純不確定法律概念之解釋與同時涉及科技、環保、醫藥、能力或學識測驗者，對原判斷之尊重即有差異。又其判斷若涉及人民基本權之限制，自應採較高之審查密度。2. 原判斷之決策過程，係由該機關首長單獨為之，抑由專業及獨立行使職權之成員合議機構作成，均應予以考量。3. 有無應遵守之法律程序？決策過程是否踐行？4. 法律概念涉及事實關係時，其涵攝有無錯誤？5. 對法律概念之解釋有無明顯違背解釋法則或牴觸既存之上位規範。6. 是否尚有其他重要事項漏未斟酌。

由於國民中、小學屬地方政府管轄之範圍，且從中央對事涉權責歸屬地方政府的法令條文可知，必定會加上「直轄市、縣（市）主管機關得依本辦法訂定相關規定」的字樣。雖然法令執行的位階毫無疑義，但校長角色一職，不論是遴選、未獲遴選、受處分或代表縣市接受更



高一階的表揚等，不同縣市作法不一，時有地方政治力介入的傳聞等。王延煌（2021）即直指，校長不適任的處理機制要避免因地、因人所造成的差異，消除吃案或不公平的批評。故各縣市主管教育行政機關理應避免不確定法律概念的人為操弄，導致地方層級法令執行上的落差。

本研究進一步指出《國民小學及國民中學校長不適任事實調查處理辦法》第二條第一項條文，國民小學及國民中學主管機關接獲檢舉或知悉公立學校校長疑似有教育人員任用條例第三十一條第一項各款規定情形之一者，應依規定確認事實或調查，係屬具體法令明定違法行為之規定。但同法第二條第二項所稱，主管機關接獲檢舉或知悉公立學校校長，疑似有未達任用條例第三十一條第一項各款規定予以解除職務之不適任情形，而有改任其他職務或為其他適當處理之必要者，需進行調查，上述文字已涉及不確定法律概念之範疇。

就法律上消極條件與不確定法律概念的分析，係可以《教師法》第十六條第一項第一款所稱「教學不力」與「不能勝任工作」為例，這類不確定法律概念如何影響判斷標準，以及相關規範是否明確界定其適用範圍。基本上，消極條件通常指的是阻礙某種法律效果發生的因素。就《教師法》第十六條第一項第一款「教學不力」與「不能勝任工作」，教育部於2020年11月11日所頒布的11種具體事實的核釋，某種程度上企圖將原本不確定的法律概念具體化，以利執行。然而，這些具體事實是否能完全涵蓋所有可能的「教學不力」或「不能勝任工作」的情形，仍有討論空間。

據此而論，《國民小學及國民中學校長不適任事實調查處理辦法》第二條第二項條文，疑似有未達任用條例第三十一條第一項各款規定予以解除職務之不適任情形，而有改任其他職務或為其他適當處理之必要者，需進行調查。在適用層面上，並未明確比照《教師法》

第十六條第一項第一款，界定「教學不力」或「不能勝任工作」等不確定法律概念具體事實的核釋，極有可能導致適用範圍不清、裁量標準不一的問題。這種模糊性可能構成一種消極條件，使得調查程序的合法性受到質疑，也可能影響校長改任或適當處理的合理性。

因此，從消極條件的角度來看，《國民小學及國民中學校長不適任事實調查處理辦法》的不完善之處，可能在於對該類概念的適用未能提供足夠明確的依據，進而影響判斷的公平性與可預測性，勢必引發適法性及合理性的疑慮，值得進一步探討和調整。

畢竟校長在領導統御、校務經營與管理及其個人行為表現，本就可受公評之事。因此，與校長辦學理念相左者，或不願配合教育政策執行者，自有其對校長不當的批評或渲染等恣意主張。誠如Zirkel與Gluckman（1985）所言：位於火線裡的學校校長經常成為潛在致命攻擊的目標或接受者。因此，在不確定法律概念下，校長不適任的認定需以務實謹慎、合乎程序正義與實質正義的立場進行評估，實不可造成校長動輒得咎的困境。

綜上所述，面對不確定法律概念事件的處置，行政機關應有其程序上應注意且必須注意的事項。例如：教育部有必要對不適任校長做出明確的定義，以及在不確定法律概念下的校長不適任態樣提出具體事實的核釋、具體事實的認定與審議機制、參與認定之審議人員的資格條件、定案後的救濟原則與方式等，都應力求周延。本研究係聚焦於國民中、小學校長不適任態樣的建立。

二、不確定法律概念下，校長不適任行為態樣雛型之探討

在一項關於校長非自願離職的研究發現：（一）未能與學校利害關係人建立正向關係與有效溝通；（二）未能建立強而有力的支持基礎；（三）未能做出正確的決定和判斷；（四）重複錯誤和無效的行



政作為，係校長去職的主因。該研究另從督學的觀點，歸納出校長被解職的兩大因素，有65%的原因與人際關係有關；35%則屬於履行職責的問題（Davis, 2000）。

另一研究是透過100個案例的分析，歸納出不利校長續任的原因，計有：（一）未能履行職責或表現不佳；（二）不專業的行為，包括不道德、與善良和公正有關的事、性平事件、公開貶低上級、行為與教育工作者不相稱；（三）無效領導造成組織功能障礙和員工的不滿；（四）透過言語或行動拒絕執行任務（Harris, 2011）。

除此之外，不具果斷決策、與職場環境保持距離，也會對校長領導產生不利的影響，並可能危害到校長的角色地位（Grote, 1995）。Davis（2000）綜整早期關於校長無效領導的相關研究，歸納出人際關係不佳、錯誤決策，對時間、任務執行與人員的無效管理等，均為重要影響因素。

再者，一篇關於校長壓力的研究指出，工作壓力被確認是校長人際關係惡化的誘因，而不愉快的關係和人際衝突即是壓力的主要來源（Sogunro, 2012）。上述現象易造成校長與校內、外成員信任關係的鬆動。相關研究也發現，教師對校長的信任與學校更佳表現之間存在密切關係（Bryk & Schneider, 2003; Louis, 2007），優質的學校應由值得信任的校長來領導（Tschannen-Moran, 2014），顯見信任對校長領導的重要性。

至於從理想校長條件的角度切入，校長的能力、校長的行為表徵和人格特質，係學生家長最重視的三個條件（蔡富美、林梅琴，2007）。除此之外，校長在校務決策、執行時所需具備的溝通協調能力，應有一定的知能，也要有道德修養和風範（黃裕城，1999）。

綜整上述，本研究歸納出四種屬不確定法律概念下的校長不適任行為態樣類型，如表1所示：

表 1
校長不適任行為態樣類型

類型	資料來源的主要重點
人際關係 備受質疑	校長在執行時所需的溝通協調能力，應有一定的知能（黃裕城，1999） 校長的能力、校長的行為表徵和人格特質（蔡富美、林梅琴，2007） 校長未能與學校利害關係人建立正向關係與進行溝通（Davis, 2000） 校長被解職有65%的原因與人際關係有關（Davis, 2000） 工作壓力被確認為是校長人際關係惡化的誘因，而不愉快的關係和人際衝突即是壓力的主要來源（Sogunro, 2012）
信任關係 遭受挑戰	校長的能力、校長的行為表徵和人格特質（蔡富美、林梅琴，2007） 教師對校長的信任與學校更佳表現之間存在密切關係（Bryk & Schneider, 2003; Louis, 2007） 校長未能建立強而有力的支持基礎（Davis, 2000） 組織功能障礙和員工的不滿（Harris, 2011） 優質的學校應由值得信任的校長來領導（Tschannen-Moran, 2014）
不履行職 責與義務	校長的能力、校長的行為表徵和人格特質（蔡富美、林梅琴，2007） 校長被解職，35%屬於履行職責的問題（Davis, 2000） 任務執行與人員的無效管理（Davis, 2000） 校長未能履行職責或表現不佳（Harris, 2011） 校長透過言語或行動拒絕執行任務（Harris, 2011）
不具正確 決策能力	校長在校務決策應有一定的知能（黃裕城，1999） 校長的能力、校長的行為表徵和人格特質（蔡富美、林梅琴，2007） 未能做出正確的決定和判斷（Davis, 2000） 重複錯誤和無效的行政作為（Davis, 2000） 校長不具果斷決策（Grote, 1995）

參、研究設計與實施

一、研究方法

本研究採焦點團體訪談及德懷術作為主要的研究方法。以下分別就焦點團體訪談研究參與者的人數與基本資料、訪談題綱、訪談的實施與文本分析，以及德懷術專家小組的組成、問卷分析結果的評定標準等，做一說明。



(一) 焦點團體訪談

本研究採焦點團體訪談，係為了編製德懷術調查問卷，蒐集所需分析的文本資料。因焦點團體可藉由團體互動取得研究參與者的經驗及意見，進而透過集體討論獲得更深入的結果，藉以對照本研究在文獻探討所歸納的校長不適任行為態樣類型，並進一步提出本研究的校長不適任行為態樣的具體文字內容。

為此，本研究採立意取樣選取研究參與者，條件為校長協會的國民中、小學校長代表，以及參與教師工會的教師代表，透過不同立場文本資料的蒐集，取得更客觀的分析結果。本研究總計辦理五場次的焦點團體（不同縣市的校長協會三場與教師工會兩場），每場次7位研究參與者，總計35位。各場次研究參與者基本資料，如表2所示。

表 2

研究參與者基本資料

研究參與者 場次與背景		1	2	3	4	5	6	7
A	性別	男	男	女	男	女	男	男
	服務總年資	38	39	38	29	26	26	36
	校長年資	22	15	19	13	2	9	11
B	性別	男	女	男	女	男	女	男
	服務總年資	36	26	27	21	31	24	28
	校長年資	20	5	4	13	8	5	5
C	性別	男	女	女	男	男	男	男
	服務總年資	32	22	20	23	35	28	34
	校長年資	16	11	6	7	17	12	10
D	性別	男	男	男	女	男	男	女
	服務總年資	20	21	28	18	24	22	20
	工會年資	12	12	12	8	12	12	11
E	性別	女	男	女	女	女	女	女
	服務總年資	22	24	22	35	27	9	12
	工會年資	12	12	12	12	12	5	10

本研究採實體方式於2023年10月下旬至2024年1月上旬，完成五場次的焦點團體訪談。訪談前，研究者以口頭及書面方式說明訪談知情同意書的內容，以及本研究背景、目的和訪談題綱，並徵詢與尊重參與者的個人意願後，進行焦點團體訪談。訪談題綱如表3所示。

表 3
訪談題綱

1. 在您所接觸或聽聞校長的實例中，是否認為有某案例的校長表現確實存有爭議，不適合再擔任校長一職？為什麼？（共同訪談題）
2. 站在校長團體的立場，當校長的領導行為已影響到學校師生權益，不適合再擔任校長一職。您認為在非法律範圍界定下有哪些行為是必須被正視的？為什麼？（校長協會訪談題）
3. 站在校長團體的立場，當校長在教育政策推動上的作為已影響到學校師生的權益，您認為是那些作為足以顯現出校長的不適任？為什麼？（校長協會訪談題）
4. 站在教師工會的立場，當校長的領導行為已影響到學校師生權益，不適合再擔任校長一職。您認為在非法律範圍界定下有哪些行為是必須被正視的？為什麼？（教師工會訪談題）
5. 站在教師工會的立場，當校長在教育政策推動上的作為已影響到學校師生的權益，您認為是哪些作為足以顯現出校長的不適任？為什麼？（教師工會訪談題）
6. 除了上述題綱外，您認為還有哪些校長不適任態樣值得關注？為什麼？（共同訪談題）

每場次焦點團體訪談的時間約2小時，由研究參與者針對事前已取得的訪談題綱自由發言外，研究者也會視實際情況提供必要的提醒，避免訪談失焦，確保訪談文本的正確性。在分析步驟上，包括：1. 逐字稿的檢視和摘記；2. 反覆閱讀文本找出與研究主題有關的敘述句，並同時檢視可完整表達某一現象、經驗或概念的段落；3. 進行概念的提取並建立分類架構；4. 進行逐字稿的覆核；5. 完成編碼，確認概念類屬與架構。

本研究逐字稿的摘記標註，舉例如下：A1025-P1-1-2：A1025代表第一場次在10月25日的焦點團體訪談，若為B表示第二場次，並依此類



推；-P1代表該場次第一位發言的校長代表，若為U1則表示第一位發言的工會代表、-1代表摘記於訪談提綱的第一題；-2代表摘記於逐字稿的第二頁文本。

（二）德懷術

本研究根據焦點團體訪談文本的分析結果，編製「國民中小學校長不適任行為態樣德懷術調查問卷」。採李克特式五點量表，由德懷術專家小組針對校長不適任行為態樣進行重要程度的評定，並提供修正或新增意見。本研究以立意取樣組成德懷術專家小組，包括：具校長學、校長領導等相關領域研究專長的3位學者，教育局（處）正、副首長4位，國民中學校長與教師代表各3位，國民小學校長與教師代表各4位，國中小學家長會長代表4位，共計7種對象25位研究參與者。於2024年3月中旬，完成兩回合的德懷術問卷調查工作。

本研究以眾數（Mo）、平均數（ M ）、標準差（ SD ）和四分位差（ Q ）為統計分析方法。根據下列標準進行評估：當 $M \geq 4.5$ 或 $Mo = 5$ ，表示高適切程度； $3.5 \leq M < 4$ 或 $Mo = 3$ ，表示低適切程度；當 $SD \leq 0.5$ 表示高共識、 $SD > 1$ 表示低共識（Helmer, 1994）。關於評定結果一致性的標準如下：題項的 Q 小於或等於0.6時，表示填答者對該題的意見達到高度一致性。 Q 大於0.6或小於等於1時為中度一致性； Q 大於1時表示意見並無一致（Holden & Wedman, 1993）。當相關數據趨近高適切、高共識、具高度一致性，專家小組未再對文字提出修正建議，即表示德懷術調查問卷已達飽和程度，無須再進行下一回合的問卷調查。

二、研究信實度

為強化本研究的信實度，主要措施為：（一）訪談前先徵詢部分研究參與者對訪談題綱的理解情形，經確認各題綱題意為研究參與者

所掌握後，始進行焦點團體，訪談過程並同時確認文本資料的正確性；（二）在進行焦點團體訪談前，先取得研究參與者同意進行全程錄音，以確保逐字稿的完整性；（三）本研究採取資料的三角檢證（investigator triangulation），係以來自不同縣市的校長協會與教師工會共五場次焦點團體的訪談逐字稿為範圍，進行文本的分析與歸納，藉此有效提取國民中、小學校長不適任態樣，其結果呈現於焦點團體訪談的分析與討論一節；（四）透過整體、部分再回到整體，來回檢視進行文本脈絡的分析，強化對研究結果的理解和詮釋；（五）上述作法所獲得的分析結果，係作為編製德懷術調查問卷的基礎，強化德懷術調查問卷的內容效度。

三、研究倫理

本研究不論在焦點團體訪談或德懷術調查問卷的實施，在邀請研究參與者時，即主動說明每一位研究參與者皆以代號稱之，不會揭露得以辨識任何一位研究參與者的資訊。過程中也會尊重個人意願，可選擇暫停或退出研究。此外，在恪遵學術研究嚴謹設計與執行的前提下，皆真實且完整地呈現文本，不涉入研究者的個人意見，以力求研究結果的正確性與有效性。

四、研究限制

針對國民中、小學校長在不確定法律概念下的不適任行為態樣之認定，係主管教育行政機關依《國民小學及國民中學校長不適任事實調查處理辦法》所屬之職權，故本研究提出的國民中、小學校長不適任行為態樣，僅定位在行為描述，並未涉及該行為應達到何種頻率或強度，為本研究的限制之一。再者，因焦點團體訪談文本的內容相當多，礙於論文總字數的限制，無法在校長不適任類型項下的討論中將



具有關聯性的文本一一呈現，僅能兼顧校長協會與教師工會皆有代表性的文本為依據，係為本研究的限制之二。

肆、研究結果分析與討論

一、焦點團體訪談的分析與討論

本研究依據文本分析結果歸納出13種校長不適任行為態樣的從屬概念，據此分別再提取出六個主要概念，並整合本研究前述所提出的四大類型，最後歸納出五大核心類屬，如表4所示。本研究主要根據五大核心類屬進行訪談文本的分析與討論，進一步提出國民中、小學校長不適任行為態樣的雛型。

表 4

焦點團體編碼結果

核心類屬	主要概念	從屬概念	數量
人際關係備受質疑	情商欠佳	易怒表現	22
		溝通不良	10
信任關係遭受挑戰	推諉卸責	閃躲問題	16
		轉移焦點	14
	用權不當	濫用權力	43
		立場偏頗	24
		對立衝突	13
未履行職責與權利	怠忽職守	行政怠惰	39
		漠視權利	20
錯誤與徇私的決策	剛愎自用	遊走法律邊緣	13
		一意孤行	8
言行有損教育形象	言行失當	不當兩性關係	8
		酒後失態	6

（一）人際關係備受質疑

根據文本分析可知，校長人際關係受到質疑的關鍵來自個人情緒智商欠佳所致，不論是個人易怒行為的表現或與他人溝通不良，皆會因人際互動的負面評價，直接影響到校長的領導成效。

即使是小事，校長就大聲咆哮，這種情緒高漲會造成彼此傷害，雖然沒有違法，可是會把事情變得複雜化，本來沒有衝突的，反而造成彼此之間的對立，在整個行政作為上會造成很大的傷害，這些傷害卻是校長主動造成。（A1025-P1-1-2）

明明大家都照著他的指示做，卻忘記大家做的事情就是他交辦的，反過來還生氣罵人，認為大家忤逆他。他最大關鍵其實就是領導過程，完全沒有辦法跟人溝通，完全沒辦法處理事情，已經失去領導能力。（D1212-U2-4-9）

有些校長在溝通上很有問題，甚至在處理親師生衝突時的協調能力也很差，比如說：只要親師衝突發生，他一定把教師叫來罵一頓，或者讓教師被家長罵一頓，也不會去問對錯，就直接這樣處理。（D1212-U6-4-38）

不管教師是否在上課，看到學生趴在桌上，就當場破口大罵，學生、教師一起罵，整個學校教師的壓力很大。還有校長會在升旗時，在全校師生面前臭罵主任，完全不尊重人，已經達到職場霸凌的程度。（E0109-U1-4-5）

據此而論，校長在校務推動過程會接觸到形形色色的人，故人際關係的經營必須具備一定的素養，才能藉此與校內、外相關人員建立



正向良性的互動。反之，若因校長個人情緒管理失當，在人際互動過程中，勢必出現不愉快的工作經驗，甚至是工作過程的對立衝突。此研究結果係呼應相關研究（黃裕城，1999；蔡富美、林梅琴，2007；Davis, 2000; Sogunro, 2012）對校長不適任類型：人際關係備受質疑的主張。綜上所述，本研究將第一個不適任態樣命名為：校長因溝通和情緒管理失當，校內、外互動不佳，凸顯校長人際關係的窘態。

（二）信任關係遭受挑戰

信任關係遭受挑戰項下有兩個主要概念：推諉卸責與用權不當，以下依此分別進行分析與討論：

1. 推諉卸責

轉移焦點、閃躲問題，係推諉卸責的從屬概念。簡單而言，指校長面對待解決的問題，或教師期待校長能協助處理問題時的態度與立場不一致，將問題模糊化、不積極任事等。此推諉卸責的行為，不僅直接挑戰校長與教師之間信任關係的建立，也會影響教師的工作士氣。

任何事情校長不是躲，就是推，說這是教育局的事情、這是誰的事情。據說這個人還是考校長筆試第一名，實際上這位校長在教師的眼中是不被信任的。（A1025-P2-2-3）

遇到比較困難的問題，或遇到不同意見時，就避而不答、不處理、不回應。放任主任做了錯誤決定，造成教師之間的意見紛爭，甚至家長或學生也有意見。教師之間有爭議，或教師提出需求，校長不見得能夠去解決他們之間的問題。

（C0108-P2-2-15）

有一所學校的組長病倒送加護病房，開始請長假，在重病中

那位組長還在群組回覆教師訊息，一手打著點滴，一手處理公文，最後組長病死了。整個過程校長竟然沒有找代理組長，還說我找不到代理組長。（D1212-U7-4-31）

校長在會議當中常常說謊，公然欺騙與會的委員跟教師。常常在我們持續追蹤瞭解後，他才會承認他真的說謊騙了大家，我認為這樣的校長相當不適合，公然說謊這是欺騙。（E0109-U2-4-1）

整體而言，領導者的推諉卸責係與領導德行相違背。一位具領導德行的校長會積極營造組織的正向價值，也會對組織負向徵兆做出必要回應。但有研究指出，學校領導德行並不會因領導人取得某個職位，即可認定其具備高尚的人格（Ciulla, 2005）。換言之，即便成為校長也未必一定能具備領導德行。此一結果呼應蔡富美與林梅琴（2007）的主張。綜上所述，本研究將第二個不適任態樣命名為：校長因推諉卸責的負向行為，致使校內信任關係受到質疑，可歸責於校長。

2. 用權不當

濫用權力、立場偏頗、對立衝突，係用權不當的三個從屬概念。從表4可知，在16個從屬概念中檢索次數位居前三者，用權不當即占了兩個，其中濫用權力係被檢索出數量最多的從屬概念，顯見權力與校長不適任具有緊密關聯性。

校長不讓校內教師請調他校當主任，也不讓校內資源班教師轉普通班教師，這位具主任資格的教師當然瞭解這不是校長職權，就跟校長槓上，最終校長為了這件事也付出代價。



(A1025-P4-2-10)

校長很注重某項活動，要求全校教師都要參加跟這項活動有關的訓練，但這件事情與學校原本的規劃走向完全不同，導致整個學校氛圍出現問題。(C0108-P4-2-14)

校長除了會整教師，也會用來保護他要保護的人。明明就是性騷擾，可校長就要力挺他，一聲令下，教評會、考績會都力挺到底。事證都那麼明確還要力挺，經過2年的訴訟，法院最後判那位教師性騷擾確定。(D1212-U3-4-21)

校長請代理教師幫他寫論文，他的所有發表都是代理教師寫的。這位代理教師跟其他教師說，我就是這裡的萬年代理教師，我永遠都會在這裡。(D1212-U1-4-14)

因為開會決議不符合校長要的結果，就跟大家講，剛剛表決不算。類似事情發生時，他都會跟行政人員說：我不知道這件事、我沒有簽過名、你們沒有給我看過。這樣怎麼有辦法讓教師覺得安心，因為我們提出來的永遠都被否決，真的是獨裁。(E0109-U4-4-12)

據此而論，當領導者濫用權力即等同於違背誠信，具誠信原則者，必然不會枉顧他人的權益，當此基礎受到戕害，更加顯得Tschannen-Moran (2014) 主張的重要性，即優質的學校應由值得信任的校長來領導。此外，相關研究(Bryk & Schneider, 2003; Louis, 2007) 亦強調此一結果。總而言之，校長濫用權力易衍生出教師對校長的不尊重、對校長領導統御的不信任，甚至是挑戰。故本研究將第三個不適任態樣命名為：校長因權力的不當行使，領導作為明顯難以

服眾，導致校內信任關係失敗。

再者，從學校實務面論之，在某些事情上，教師難免會與校長的觀點或立場不同，但校長不可一味的只停留在同溫層。在與同仁互動過程中，校長的傾聽必須成為重要的習慣和能力，不可只聽從片面之詞，甚至具有個人的針對性。簡言之，校長對人處事不應有所偏頗，失去準據就容易為自己帶來不必要的衝突對立。

有些校長認為我只要有部分的心腹就可以了，但這樣的操作手法，會讓學校裡面分成很多的小團體，也會議論誰是校長人馬，最後衍生彼此之間的信任不足和對立關係。

（A1025-P1-2-25）

有位校長跟家長會、工會的關係都不好。後來有人去和校長溝通，提醒校長面對不同的學校生態，可以調整一下領導風格。這位校長的回答是：如果我校長要跟著人家去改變的話，那我何必當校長。（A1025-P2-1-3）

家長來告教師，校長就把教師叫到校長室，直接跟教師說：跟家長道歉，你不道歉我就把你送考績會。最後變成學校教師都知道，只要家長來你就要是道歉。（D1212-U3-4-17）

校長會給新進教師下馬威。我在進學校不到半個月，在全校集會時被要求我們班起立，我起立，被他罵，他罵的事情我覺得是子虛烏有。旁邊資深教師也跳出來說，根本沒有這種事，但他堅持他罵的對，是我的錯，說教師怎麼教的。

（E0109-U7-4-13）



綜上所述，當校長個人立場偏頗帶來對立衝突，易落入到校長不適任的氛圍中，即校長未能建立強而有力的支持基礎（Davis, 2000），以及組織功能障礙和員工的不滿（Harris, 2011）。職是之故，本研究將第四個不適任態樣命名為：校長因個人立場偏頗造成校園對立與不安，校內缺乏信任感，有具體事實。

（三）未履行職責與權利

本研究歸納出未履行職責與權利的兩個從屬概念：行政怠惰與漠視權利。兩者整合之下的行為即是怠忽職守，對校務發展毫無助益，甚至直接影響師生應有的權益。

學習扶助是在關注比較弱勢的孩子，但有些校長就覺得政府為什麼要花這麼多經費投資在這些工作，他認為是無效的作為，沒有從同理的角度去看待這些學習弱勢的孩子，就會影響孩子的權益。（A1025-P5-4-21）

校長拒絕所有校外資源，原來學校的獎學金、獎助金很多，擋掉之後，對正常的孩子沒有什麼影響，但學校就沒有其他資源可提供弱勢或其他需要協助的學生。（A1025-P7-4-23）

最麻煩的就叫消極不作為，因為而不為，例如：校長完全不管教師任何的差勤，也不管教師教學的情形，也不管學校任何相關表現，對學校來說是一種慢性傷害，而且影響會很長久。（B0102-P5-1-4）

學校推動什麼教育政策，他都不在乎，他只在乎每天到學校後，就在校長室看股票漲跌，可以如何做更好的投資，跟別人談的都是這些。（B0102-P3-4-17）

校長常不在學校，不曉得去哪裡，連主任也不曉得他到哪裡，什麼時候會來學校。他給主任的指令往往不明確。說不清楚他到底要做什麼，主任也不曉得要不要做、怎麼做、是可以還是不可以。（C0108-P1-1-7）

無為而治的校長，不要出事就好，對他來講沒有作為、沒有校務領導，就是那種不要出錯，私底下很混的校長，任內不主動申請任何計畫。（D1212-U5-1-10）

本研究結果與Davis（2000）、Harris（2011）所論不謀而合。校長實不可發生安逸怠惰而輕忽職務本分的情形，即便職責所在也未必能達成預期成效，更遑論教育不作為卻發生在校長身上，係可謂月俸盜賊。綜上所述，本研究將第五個不適任態樣命名為：校長怠惰職守，因行政延宕或無作為，影響學校發展或造成師生權益受損。

（四）錯誤與徇私的決策

不具正確決策能力的主要概念為剛愎自用，項下包括：遊走法律邊緣與一意孤行兩個從屬概念。從遊走法律邊緣的分析中可知，大多發生在經費使用所製造出的模糊界線。

一個45萬的整修工程，到了年終最後一季，校長決定把它拆成3個案子各15萬全部買設備，但這是工程經費，怎麼可以拆帳處理，校內部分同仁堅決不同意，認為這是違反採購法。（A1025-P2-4-21）

校長對外募得的經費，不存入學校公庫而是放入家長會的帳戶中，募款總是會說為了照顧弱勢學生，為了學生的學習，但卻被人發現校長核銷經費的事由，卻是對外餐會或餽贈。



校長認為這是我募來的錢，我可以決定怎麼用，問題是錢已經放進家長會，卻完全不跟家長會長商量，這是有風險的。

（A1025-P4-1-8）

他對錢比較在乎，他會叫幹事在法規底下繞過去，幹事說那個東西要怎麼做，這是違法的，校長回說：紅線在那邊，你是不知道繞過去嗎？後來幹事受不了就申請退休。

（D1212-U2-5-8）

對孩子的宣導講座通通都是校長自己領鐘點費，他叫同學到體育館坐在地上，校長就講他自己的，也不管學生有沒有在聽，就這樣領了很多的錢，也不算違法。（D1212-U5-5-10）

家長會的經費畢竟不是公款，沒有嚴謹的核銷程序，校長就藉此做手腳，支付他的紅白包等等之類的經費。甚至還發生更嚴重的，校長直接刻一個家長會印章，不透過家長會直接支領費用。（D1212-U6-5-10）

整體而言，一意孤行又遊走於法律邊緣即是一種錯誤決策，不僅可能觸法，校長的道德操守也會備受質疑。據此可知，明知不可為而為之、法學基本素養不足、個人以為是成功經驗但只是沒被揭發的習慣性複製，都很容易導致校長決策遊走在法律邊緣。相關文獻即直指，校長必須做出正確的決策和判斷，要避免重複錯誤和無效的行政作為（Davis, 2000），校務決定要具備一定的知能（黃裕城，1999）。職是之故，本研究將第六個不適任態樣命名為：校長遊走於法律邊緣的錯誤決策，損及公帑或獲致個人私利，情節嚴重。

（五）言行有損教育形象

本研究歸納言行有損教育形象的兩個從屬概念：不當兩性關係與酒後失態。整體而言，校長對外代表學校，言行舉止會直接影響他人對學校的觀感。即便校長個人言行不當，可能屬於個人私領域的問題，一旦演變成檯面上的紛爭，甚至成為新聞事件，在校園內出現爭吵或肢體衝突等，勢必對校長個人和學校聲譽造成損害。

下班後和地方人士一起喝酒被側錄，後來和地方人士有一些衝突，別人就直接拿著影片威脅他，如果你不離開這個學校，就把影片送教育局，那一年這位校長就調到其他學校。

（A1025-P5-1-16）

道德瑕疵無法自圓其說，像感情糾紛，甚至鬧到學校，我們重視身教跟言教，如果你本身有道德瑕疵，你講的話就會受人質疑。（A1025-P7-6-33）

小三是廠商，就找這個廠商來包工作。這是濫權或特權來行使一些可能稱不上是違法的事情，但卻是不道德的事。

（E0109-U2-6-24）

直接把女朋友帶進校長室，之前還有上班時喝酒上新聞過。也會說自己認識誰，誰是他的好朋友，用政治力去壓同仁。

（E0109-U5-1-12）

綜上所述，從言行有損教育形象到言行不檢有損師道，此一涉及道德層面的問題，校長不僅要引以為戒，也要避免瓜田李下之嫌，不要做出會引起別人猜疑的舉止。本研究將第七個不適任態樣命名為：



校長因私領域問題或言行失當，影響個人及學校聲譽，顯有道德上的瑕疵。

本研究綜整上述分析結果，計提出國民中、小學校長七種不適任行為態樣初稿，如表5所示。

表 5

國民中小學校長不適任行為態樣初稿

態樣
1. 校長因溝通和情緒管理失當，校內外互動不佳，凸顯校長人際關係的窘態
2. 校長因推諉卸責的負向行為，致使校內信任關係受到質疑，可歸責於校長
3. 校長因權力的不當行使，領導作為明顯難以服眾，導致校內信任關係失敗
4. 校長因個人立場偏頗造成校園對立與不安，校內缺乏信任感，有具體事實
5. 校長怠惰職守，因行政延宕或無作為，影響學校發展或造成師生權益受損
6. 校長遊走法律邊緣的錯誤決策，損及公帑效益或獲致個人私利，情節嚴重
7. 校長因私領域問題或言行失當，影響個人及學校聲譽，顯有道德上的瑕疵

二、德懷術實施與不適任行為態樣的修正

（一）第一回合德懷術的結果與修訂

根據表6可知，七種校長不適任行為態樣在第一回合的德懷術分析結果， M 介於4.44~4.88之間， SD 均小於1.00， Q 值均小於0.60。根據本研究統計分析的評定標準可知，七種校長不適任態樣的評定結果，具高適切、高度的一致性且具有共識，其中編號1、3、5、6的不適任態樣達高度共識。此外，根據專家小組所提供的建議，計有六種不適任行為態樣進行文字修正，並作為第二回合調查問卷的主要內容。

表 6
兩回合德懷術問卷調查分析結果

態樣名稱	回合數	第一回合				第二回合			
	Mo	<i>M</i>	<i>SD</i>	Q	Mo	<i>M</i>	<i>SD</i>	Q	
1. 校長因情緒管理失當，導致校內外互動不佳，凸顯校長人際關係經營能力的窘態（修）	5	4.88	0.45	0.00	5	4.96	0.20	0.00	
2. 校長因推諉卸責的負向行為，嚴重影響校園氣氛與校務運作（修）	5	4.48	0.59	0.50	5	4.56	0.50	0.50	
3. 校長因權力的不當行使，領導作為難以服眾，嚴重影響校務運作成效（修）	5	4.72	0.46	0.50	5	4.88	0.33	0.00	
4. 校長因個人立場偏頗造成校園的對立與不安，嚴重影響校內信任氛圍（修）	5	4.44	0.77	0.50	5	4.76	0.43	0.25	
5. 校長怠忽職守，行政延宕或無作為，嚴重影響校務發展或師生權益損失（修）	5	4.88	0.33	0.00	5	4.96	0.20	0.00	
6. 校長的決策造成公務損失或謀取個人私利，情節嚴重（修）	5	4.88	0.44	0.00	5	4.96	0.20	0.00	
7. 校長因私領域問題或言行失當，影響個人及學校聲譽，顯有道德上的瑕疵	5	4.52	0.59	0.50	5	4.60	0.50	0.50	

（二）第二回合德懷術的結果與修訂

根據表6可知，國民中、小學校長七種不適任行為態樣，在第二回合的*M*介於4.56~4.96之間，*SD*在0.20~0.50之間，所有指標的*Q*皆小於0.50，表示專家小組普遍認同本研究所建構的七種不適任行為態樣，且不論適切度、一致性或共識，均達到高度的評定結果。第二回合不適任行為態樣的文字內容皆無刪除或增加，只有少部分提出文字潤飾的建議，並無改變原題意。因此，德懷術調查結果在第二回合已達飽和，無須再進行第三回合的調查。



三、綜合評析

綜觀本研究所提出的七種不適任行為態樣，與表1根據文獻探討所梳理出的四種不適任類型可知，本研究結果完全涵蓋表1的四種類型及其文獻所描述之重點。兩者主要差異在於本研究提出校長因權力的不當使用、校長因私領域問題或言行失當所衍生的不適任行為，係表1未關注的行為態樣。此外，本研究直接指出校長決策造成的公務損失或謀取私利，相較於校長未能做出正確的決策或不具果斷決策，更為具體。整體而言，兩者皆重視國民中、小學校長不可因個人負向行為造成校園人際互動與信任關係受到質疑或挑戰，或因個人因素導致校務治理的過程與成效出現問題。

整體而言，校長是領導、制定學術標準、激勵、啟發追隨者、設定願景並將此使命傳達給教職員工和學生的人（Balyer, 2017）。校長要能形塑共同願景，樹立理想和適當的行為榜樣，引導教職員工增強相關知能，公平和巧妙地管理組織資源，並調解複雜的學校教育工作中可能出現的衝突（Tschannen-Moran & Gareis, 2015）。總而言之，校長角色功能正向作用的發揮對學校教育的影響至關重要，校長不僅要展現高效能的領導力，也要建立一個安全有序的學習環境，與教師共同為學生學習品質與成效的提升而努力。

伍、結論與建議

一、結論

（一）國民中、小學校長的七種不適任行為態樣

本研究首先根據文獻探討結果，歸納出國民中、小學校長不適任行為態樣的雛型；其次，為能獲得更多來自國民中、小學實務現場的

重要資訊，共計進行五場次的焦點團體訪談，透過文本的分析與歸納，據以提出國民中、小學校長七種不適任行為態樣初稿；接著，藉由德懷術調查問卷進行重要性程度的評定，並根據專家小組對七種不適任行為態樣所提供的意見，進行文字內容的修正；在此過程，並無增加或刪除任何一種不適任的行為態樣。本研究與過去相關研究最大的不同之處，在於本研究採去實徵性研究而非論述性的文章，並能同時兼顧校長與教師的觀點尋求彼此最大共識，使研究結果的實務應用價值更高。

根據研究結果提出下列七種國民中、小學校長的不適任行為態樣：1. 校長因情緒管理失當，導致校內外互動不佳，凸顯校長人際關係經營能力的窘態；2. 校長因推諉卸責的負向行為，嚴重影響校園氣氛與校務運作；3. 校長因權力的不當行使，領導作為難以服眾，嚴重影響校務運作成效；4. 校長因個人立場偏頗造成校園的對立與不安，嚴重影響校內信任氛圍；5. 校長怠忽職守，行政延宕或無作為，嚴重影響校務發展或師生權益損失；6. 校長的決策造成公務損失或謀取個人私利，情節嚴重；7. 校長因私領域問題或言行失當，影響個人及學校聲譽，顯有道德上的瑕疵。

（二）國民中、小學校長的七種不適任行為態樣均具有高度的重要性

國民中、小學校長不適任行為態樣重要性程度的分析結果，皆具有高度的重要性。各行為態樣的 M 介於4.56~4.96之間，且各行為態樣的 Mo 均為最高得分5分。除此之外，以 $Mo = 5$ 、 $M \geq 4.5$ 、 $SD \leq 0.5$ 、 $Q \leq 0.6$ 作為評定標準，顯示德懷術專家小組對國民中、小學校長七種不適任行為態樣的評定結果，呈現出高適切、高共識與高度的一致性。



二、建議

（一）對主管教育行政機關的建議

1. 依中央法規標準法之規定，明定校長不適任具體事實與處理程序
本研究所提出的國民中、小學校長不適任行為態樣，屬不確定法律概念，必須重視具體事實的查證，做出專業綜合的研判。因此，參與審議與調查的委員應具有專業代表性，其過程和結果，必須建立充分且必要的公正性與專業性，也要留意與相關法令相互連結的關係。例如：校長行為若適用《公立高級中等以下學校校長成績考核辦法》，就應適法議處，無須與不適任畫上等號。再者，對校長不適任的認定，除了具體事實的多方查證外，亦必須考量其行為出現的頻率與強度。至於相關作業流程、處分後的行政救濟，以及校長接受調查期間，在何種情況下必須暫離現職，又如何確保校務運作的正常化等，皆須符合中央法規標準法之規定，力求完善的運作機制。

2. 加強校長對不適任行為態樣的理解，並同步建立預警與輔導機制

本研究所完成的國民中、小學校長不適任行為態樣，除了可作為審議與調查校長是否適任時之參考，更可提供教育行政機關對校長的日常宣導與督導考核，進而發揮預警與輔導的作用。重點在於及時發現、適時提醒、介入輔導、力求改善，絕對會較校長不適任行為的日趨嚴重，已造成學生或教師權益與學校名譽受損時，才進行校長不適任行為的審議與調查，還來得重要且關鍵。因為當不適任校長對學校帶來的負面影響，在其離職後所留下的問題，必須花更多的時間、心力，甚至更多教育資源的投入，才能予以修復、改善或解決，此現象實非學校教育之幸。

3. 對因案調整職務或輔導調任他校之校長，應提供必要的配套措施

面對校長符合不確定法律概念下之不適任行為，且經嚴謹的調查

和審議後認定必須調離現職，或仍可再任校長符合調動資格之校長，主管機關應提供必要的配套措施，為其職涯提供有效的支持系統。例如，可依其所對應的不適任行為態樣，提供心理諮商或輔導的管道、或協助改善人際關係、要求參與必要的專業進修課程、請校長協會提供所需之協助、師傅校長給予必要的指導等等之適性化的機制，讓調離現職的校長有信心重新面對校長遴選，為再任校長做好準備，以及讓仍在崗位之校長能夠有所改善個人的行事風格或領導知能。

4. 國民中、小學校長甄選納入不適任行為查核，提升儲備校長的素質

當前各縣市辦理國民中、小學校長甄選，不外乎是以應試者個人相關表現的資績、筆試和口試為主。但亦有部分縣市，另增加一項評分項目：平時訪評。主要目的係為瞭解應試者在學校的日常表現，透過訪評委員的抽訪與問卷調查，能夠從更全面的角度，掌握應試者的為人處事、領導能力等重要訊息。故本研究所完成的國民中、小學校長不適任行為態樣，可進一步將其轉化為平時訪評的問卷內容與訪談題綱，經由多方資料的綜合評估，過濾出優秀人選，充分發揮良幣驅逐劣幣之效，為學校教育舉才建立正向循環的機制。

（二）對國民中、小學校長的建議

1. 重視個人人際互動與信任關係的建立，穩固校務運作的基石

由本研究文獻探討、焦點訪談文本分析到德懷術問卷調查的結果可知，良好的人際互動與信任關係的建立，係校長必須具備的基本素養。因為校長與學校成員擁有良好的人際互動與信任關係，係有助於彼此之間的溝通、對學校的投入，更能強化校長的領導效能，營造積極、正向的校園文化。

2. 提升個人自我領導與專業決策的能力，維護師生權利與校譽

從本研究所提出的七種校長不適任行為態樣可知，校長對個人領



導行為的自我覺察與改善相當重要，身為一位領導者必須從自我領導做起，例如：個人的情緒管理、保持積極進取的態度、持續不斷地學習、自我省思與精進等，有助於形塑與維持個人的正面形象。而專業決策則攸關校長教育專業知能、豐富的行政經驗，確保決策過程與結果能夠發揮預期效益。簡言之，維護師生權益與校譽是校長的責任也是使命。

（三）對未來研究的建議

本研究為國內首次對校長不適任議題所進行的學術研究初探，未來可再持續進行國民中、小學校長不適任行為態樣的縱貫式研究，藉以修正或更新校長不適任的行為態樣。再者，可針對《國民教育法》第17條關於公立學校校長不適任事實的認定、處理方式及其他相關事項辦法的公布，進行相關的實證性或實徵性的研究，促進此議題能夠藉由學術研究得到更好的實務運作，持續提升國民中、小學校長的整體素質。

參考文獻

- 王延煌（2021）。平議中小學校長遴選制度的問題與挑戰。《台灣教育》，729，115-122。
- 【Wang, Y.-H. (2021). Discussing the issues and challenges of the principal selection system for elementary and secondary schools. *Taiwan Education Review*, 729, 115-122.】
- 吳庚（2015）。《行政法之理論與實用》。三民書局。
- 【Wu, G. (2015). *The theory and practice of administrative law*. San Min Book.】
- 李惠宗（2014）。《案例式法學方法論》。新學林。
- 【Li, H.-Z. (2014). *Case-based legal methodology*. Sharing.】
- 李惠宗（2016）。《行政法要義》。元照。
- 【Li, H.-Z. (2016). *Essentials of administrative law*. Angle.】
- 張盈霏（2004）。論教師裁量權之行使與不確定法律概念之認定。《學校行政》，29，150-159。https://doi.org/10.6423/HHHC.200401.0150
- 【Zhang, Y.-F. (2004). On the exercise of teachers' discretion and the identification of uncertain legal concepts. *School Administrators*, 29, 150-159. https://doi.org/10.6423/HHHC.200401.0150】
- 許維寧（2023）。性騷擾判刑竟可回任教師 教團：校長職成不適任教育人員護身符。https://udn.com/news/story/6885/7224100
- 【Xu, W.-N. (2023). *Teacher convicted of sexual harassment allowed to return to teaching: Educators' group says principal role has become a shield for unfit personnel*. https://udn.com/news/story/6885/7224100
- 陳秋雲（2022，12月12日）。校長暴走遭84%教師指不適任，台中教局：啟動外部調查。聯合新聞網。https://udn.com/news/story/6885/6833058
- 【Chen, Q.-Y. (2022, December 12). *The principal went berserk and 84% of the teachers said he was unfit. Taichung city education bureau: Launching external*



- investigation. United Daily News. <https://udn.com/news/story/6885/6833058>】
馮靖惠（2023，6月17）。教育黑洞／權力鬥爭嚴重？國小校長被控霸凌，
到校一年逾半數老師走光。聯合報。 <https://vip.udn.com/vip/story/122865/7240086>
- 【Feng, J.-H. (2023, June 17). *Education black hole/ Serious power struggle? The principal of an elementary school was accused of bullying, and more than half of the teachers left the school after one year.* United Daily News. <https://vip.udn.com/vip/story/122865/7240086>】
- 黃清德（2013）。論不確定法律概念的司法審查—行政法院環境影響評估判決觀察。載於朱湘吉（著），2013全方位成功國際學術研討會論文集（頁268-297）。國立空中大學。
- 【Huang, Q.-D. (2013). On judicial review of uncertain legal concepts- Observations on environmental impact assessment judgments of administrative courts. In X.-J. Zhu (Ed.), *Proceedings of the 2013 International Academic Symposium on All-round Success* (pp. 268-297). National Open University.】
- 黃裕城（1999）。如何決定校長的適任與不適任。學校行政，4，85-88。
<https://doi.org/10.6423/HHHC.199911.0085>
- 【Huang, Y.-C. (1999). How to determine the suitability and incompetence of a principal. *School Administrators*, 4, 85-88. <https://doi.org/10.6423/HHHC.199911.0085>】
- 蔡富美、林梅琴（2007）。臺北市國民小學家長心目中理想校長條件之研究。國民教育研究學報，18，27-57。
- 【Tsai, F.-M., & Lin, M.-C. (2007). A study on qualifications of elementary school principals from parents' perspectives in Taipei City. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 18, 27-57.】
- 鄭惠仁（2022）。校長性騷實習生，全國中小學校長協會：遺憾與抱歉。
<https://udn.com/news/story/7320/6694617>
- 【Zheng, H.-R. (2022). *The principal's sexy intern*, National Association of

- Elementary and Secondary School Principals: Regret and sorry*. <https://udn.com/news/story/7320/6694617>】
- Balyer, A. (2017). Trust in school principals: Teachers' opinions. *Journal of Education and Learning*, 6(2), 317-325. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1145360.pdf>
- Bartanen, B., Grissom, J. A., & Rogers, L. K. (2019). The impacts of principal turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 41(3), 350-374. <https://doi.org/10.3102/0162373719855044>
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-44. <https://www.ascd.org/el/articles/trust-in-schools-a-core-resource-for-school-reform>
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00414.x>
- Davis, S. H. (2000). Why principals lose their jobs: Comparing the perceptions of principals and superintendents. *Journal of School Leadership*, 10(1), 40-68. <https://doi.org/10.1177/105268460001000104>
- Grissom, J. A., & Bartanen, B. (2019). Principal effectiveness and principal turnover. *Education Finance and Policy*, 14(3), 355-382. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256
- Grote, D. (1995). *Discipline without punishment*. Amacom.
- Harris, E. J. (2011). *Legal aspects of adverse employment action against K-12 public school principals: Fact patterns, outcomes and trends*. The University of Alabama.
- Helmer, O. (1994). Adversary delphi. *Futures*, 26(1), 79-87. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(94\)90091-4](https://doi.org/10.1016/0016-3287(94)90091-4)
- Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology*



- Research and Development*, 41(4), 5-24. <https://doi.org/10.1007/BF02297509>
- Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Education Change*, 8(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-9015-5>
- Sogunro, O. A. (2012). Stress in school administration: Coping tips for principals. *Journal of School Leadership*, 22(3), 664-700. <https://doi.org/10.1177/105268461202200309>
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276. <https://doi.org/10.3390/soc5020256>
- Walsh, E., & Dotter, D. (2020). The impact on student achievement of replacing principals in district of Columbia public schools. *Education Finance and Policy*, 15(3), 518-542. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00279
- Zirkel, P. A., & Gluckman, I. B. (1985). Dismissal of principals. *NASSP Bulletin*, 69(484), 120-124. <https://doi.org/10.1177/019263658506948425>

突破雙語教育困境：宜蘭縣國民小學 解決雙語師資不足策略之研究

劉建成*



摘 要

本研究旨在探討宜蘭縣學校在推動雙語教育過程中所面臨的師資不足困境及其解決策略。隨著政府積極推動「2030雙語政策」，全臺已有超過六成的學校實施雙語課程，但雙語師資缺乏成為推動政策的重要挑戰。本研究採用質性研究方法，透過深度訪談宜蘭縣內九位具有豐富雙語教育推動經驗之國小校長，分析其在面對師資不足時所採取的應對策略。研究結果顯示，解決師資不足的策略包括：提供實質獎勵措施以激勵教師投入、掌握教育目標以確立教學方向、促進全校性參與以分擔教師壓力、善用現有師資以擴大教學協助、活用數位工具以擴大教學範圍、充實教學資源以支持教師需求、強化師資增能管道以提升教學信心、運用多校共聘模式以彌補師資不足之缺口。本研究提出四項建議供未來政策與實務參考。首先，政府應加強政策支持與誘因措施，以提升教師投入雙語教學的意願；其次，學校應促進全校參與及行政支援，減輕教師負擔並優化教學環境；此外，應積極運

* 劉建成：宜蘭縣壯圍國民小學校長、國立東華大學教育行政與管理學系博士候選人

電子郵件：s89d1001@tmall.ilc.edu.tw

收件日期：2024.10.11；修改日期：2025.09.22；接受日期：2025.09.19

用數位工具與共享資源，擴展雙語教育的可及性；最後，優化校內現有資源與專業發展，並鼓勵非英語專長教師逐步參與，以培養更多的雙語教學人才。

關鍵字：政策誘因、師資不足、教師增能、數位教學、雙語政策

Breaking Through Bilingual Education Challenges: A Study on Strategies to Address Bilingual Teacher Shortages in Yilan County Elementary Schools

Jian-Cheng Liou *

Abstract

This study aims to explore the challenges of teacher shortages and corresponding coping strategies in the implementation of bilingual education in elementary schools in Yilan County. With the government's active promotion of the "Bilingual 2030 Policy", over 60% of schools across Taiwan have implemented bilingual curricula. However, the shortage of qualified bilingual teachers has become a significant obstacle to policy implementation. This research adopts a qualitative approach, conducting in-depth interviews with nine elementary school principals in Yilan County who have extensive experience in promoting bilingual education. Findings reveal several key strategies employed to address the shortage of bilingual teachers: offering tangible incentives to motivate teacher participation, clarifying educational objectives to guide instructional direction, promoting school-wide involvement to alleviate individual teaching burdens, leveraging existing staff to extend instructional support, utilizing digital tools to broaden the reach of bilingual instruction, enriching teaching resources to meet teachers' needs, enhancing professional development channels to boost teaching confidence, and adopting shared teacher employment models

* Jian-Cheng Liou: Principal, Jhuang-Wei Elementary School, Yilan County; Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

E-mail: s89d1001@tmil.ilc.edu.tw

Manuscript received: 2024.10.11; Revised: 2025.09.22; Accepted: 2025.09.19



among schools to fill staffing gaps. Based on the findings, the study offers four recommendations for future policy and practice. First, the government should strengthen policy support and incentive mechanisms to increase teacher willingness to engage in bilingual teaching. Second, schools should promote whole-school involvement and provide administrative support to reduce teacher workload and improve the teaching environment. Third, digital tools and shared resources should be actively utilized to enhance the accessibility of bilingual education. Finally, schools should optimize internal resources and professional development opportunities, and encourage non-English subject teachers to gradually participate, thereby cultivating a larger pool of bilingual teaching talent.

Keywords: policy incentives, teacher shortages, teacher training, digital teaching, bilingual policy

壹、緒論

行政院國家發展委員會於2021年9月再次提出《2030雙語政策整體推動方案》，係著眼於國際化的趨勢下，政府必須透過雙語政策的長期推動，讓臺灣的下一代有更好的競爭力與雙語力，培育人才接軌國際，進而吸引更多國際企業來臺深耕，並讓臺灣產業連結全球，提供下一代更富足的未來（國家發展委員會，2021）。為達成雙語政策的目標，政府期望全國3,000多所中、小學的英語課程均能採用全英語教學，且三分之一以上的國中、小部分領域課程能以雙語方式進行（許家齊，2021）。

在全球化與國際化浪潮的推動下，各國意識到應鼓勵國民具備第二外語的溝通能力，以強化國家與個人的競爭力（呂鳳琳，2023）。愈來愈多的雙語計畫提倡使用跨語言教學法，讓雙語新生能夠結合使用母語，而不是分開使用（Ramirez & Ross, 2019）。因此，無論是作為學科還是教學媒介，教授不同語言在許多國家變得愈來愈重要（Cenoz & Gorter, 2010）。由此可知，學校在培養學生探索自我、拓展跨域視野、具備國際移動能力的同時，各階層組織與成員皆需共同協力推動雙語教育（葉若蘭、翁福元，2021）。

根據親子天下2024年的最新調查，全臺22縣市的3,362所公立國中、小學中，已有2,011所學校實施雙語課程，約占總校數的六成（潘乃欣等，2024）。當雙語教育已不再只是理念或口號，而是國內創新語言教育一項重要政策的同時，也代表著雙語教育已成為國內語言教育發展的必然趨勢（陳錦芬，2023）。然而，雙語教育在國中、小學的迅速推動下，卻也衍生出雙語師資不足的主要問題。潘乃欣等（2024）於研究調查各縣市在推動雙語教育所遭遇之困難時，亦發現有近八成的縣市坦言本國師資不足是推動雙語教育的最大隱憂。



雙語教育具有高度專業性，教師需具備語言學的專業知識、教材準備和教學法訓練，才能有效進行教學（劉述懿、吳國誠，2021）。根深柢固的母語思維及文化價值底蘊在一定程度上影響觀看世界的角度。如何在教學現場調動兩種語言進行學科教學或班級經營，並在正式課程與潛在課程之間打造雙語學習環境，是對教育者智慧的考驗（楊雅妃、楊素綾，2021）。此外，雙語教師需同時具備專業知識與英語聽說讀寫至少達到CEFR B2以上的流利程度，這對雙語教師的數量與質量亦構成極大的挑戰（王力億、林子斌，2021）。

有鑑於此，當政府積極推動雙語教育時，足夠且專業的雙語師資投入教學成為影響政策成功與否的關鍵。依現況而言，臺灣並非雙語國家，多數師資未曾接受過雙語教育的訓練，在執行雙語課程時將面臨不同層面的困難。再者，諸多學者的研究焦點皆集中在現況分析、困境與挑戰、課程與教材，以及師資增能等層面，尚無針對師資不足的部分進行探討（丁凡芮，2021；呂鳳琳，2023；林志成、黃綺芳，2023；徐希汶，2023；黃琇屏，2021）。雖有部分學者在研究中透過若干章節探討此議題（陳錦芬，2023；黃家凱、林子斌，2022；葉若蘭、翁福源，2021），但尚未見諸深入探討雙語師資不足之整體脈絡性的解決策略。

為實現「2030雙語政策」之目標，解決雙語教育師資短缺問題已成當務之急。宜蘭縣於2021年率先推動「雙語教育學校星級認證」制度，並透過國民中、小學在英語融入其他學科領域或彈性課程之雙語教學達到一定比例後，授予星級認證掛牌，以循序漸進方式促進雙語教育發展。然而，在政策推行過程中，由於雙語教學對師資需求量大，師資聘任問題勢必成為關鍵挑戰，進而影響雙語教育之推展與成效。鑑此，本研究採用質性研究方法，研究目標乃探討宜蘭縣學校於推動雙語教育時，在師資短缺的情境下所採取之因應策略，並據以提

出建議，以促進雙語教育之永續發展。

貳、文獻探討

一、臺灣雙語教育之發展現況與趨勢

在全球化與國際化浪潮的推動下，英語逐漸成為跨國與跨文化溝通的重要通用語（English as a Lingua Franca）（Jenkins, 2006）。作為當代國際交流的主要媒介，英語不僅促進跨國合作與對話，更是處理全球議題與文化衝突的重要橋梁（林志成、黃綺芳，2023）。臺灣因應此趨勢，積極推動融合華語與英語、兼具在地文化內涵與國際視野之雙語教育模式（葉若蘭、翁福元，2021）。

臺灣推動雙語教育的核心目標，旨在培養學生結合學科內容與語言運用之能力，進而提升其以英語進行日常溝通的熟練度與自信心。教育部雖未更動108課綱的基本架構與核心理念，也未取代原有課程資源，然透過額外資源之挹注，強化以核心素養為導向之課程發展，實踐學習內容與生活情境的整合，呼應雙語政策所強調的理念：學生不應僅在英語課中學習語言，更應透過英語學習其他學科，以拓展全球視野與探究能力（國家發展委員會，2021）。

臺灣的雙語教學模式強調以語言作為溝通媒介，透過學科教學同時培養語言能力與學科素養，並兼顧在地文化認同。教師在教學現場則運用鷹架策略，引導學生以英語表達對學科知識的理解，並將其轉化為學習與生活的應用工具（鄒文莉，2020）。此種跨語言實踐被視為一種動態的教與學歷程，有助於學習者以完整的雙語視角理解世界（García, 2011）。此外，歐盟多國亦鼓勵多語教學，強調培養尊重多元文化之價值觀與態度（Marsh et al., 2001）。與傳統第二語言教育不



同，雙語教育強調以兩種語言進行全面、具意義且公平的學習，促進學生對多樣性之理解與包容（García & Beardsmore, 2009）。

整體而言，雙語教育的價值不僅在於提升語言能力，更有助於增強學生的學術自信，拓展升學與職涯發展機會，促進多元文化融合與教育領域的跨域整合。然而，語言政策的推動效果仍可能受限於社會對母語者與非母語者英語學習能力差異之認知（Kelly, 2014; Lopriore, 2018）。因此，語言教育應回歸溝通本質，避免過度重視語言形式而忽略學科內容的深層理解，方能實踐雙語教育的初衷（黃家凱、林子斌，2022）。

當然，在雙語教學實踐日趨多元的背景下，教師是否具備充足的雙語教學專業能力，已成為政策有效落實的關鍵。相關研究便指出，建立專責的師資培訓體系，並促進教師持續參與系統化課程研習與專業成長，有助於提升雙語教學成效與教師自我效能（吳昀蓓、簡梅瑩，2023；林雨蓁、楊振昇，2024）。是以，雙語師資的培育，除了應強化教師的英語表達與溝通能力外，亦需提升其跨學科整合與教學設計實作之能力。

總結而言，臺灣雙語教育政策的核心價值，不僅在於語言能力的培育，更重視學生的學習表現、自我效能與未來國際競爭力的提升，期使其成為具備全球視野與跨文化理解力的世界公民。在全球化與在地化並重的教育願景下，雙語教育已成為強化國家競爭力與教育創新的重要方向。而雙語師資的充足與專業發展，將是決定政策推動深度與廣度的關鍵議題，值得持續關注與精進。

二、臺灣雙語教育師資不足之困境

（一）雙語師資難尋成為政策推動最大之困境

英語教學與以英語進行學科教學，實屬兩種截然不同之專業領

域，所需知識結構與教學能力亦不盡相同（Dearden, 2014）。此一本質差異，使得臺灣自推動雙語教育政策以來，除面臨現職教師投入意願不足的挑戰外，更長期受限於雙語師資嚴重匱乏之困境（丁凡芮，2021；王力億、林子斌，2021；黃琇屏，2021；劉佳鎮，2022）。根據朱乙真（2019）之研究，臺灣國中、小非英語科之本國籍教師中，僅有10.5%具備英語授課能力，而離島地區則更低至僅有4.8%，顯示雙語教學能量明顯不足。

隨著政策推動的加速，對雙語教學人力之需求急遽上升，整體英語教學人力供需失衡的問題日益嚴峻，尤以城鄉間的師資資源分配落差更為顯著（黃琇屏，2021）。在偏遠地區，師資招募原已困難重重，若再要求具備雙語教學能力，實更添挑戰（林麗玉等，2020）。由此觀之，雙語師資之短缺，不僅造成政策落實困難，更對雙語教育成效產生實質影響，已成為當前政策推動過程中最迫切需解決的核心問題之一。

因此，為確保雙語教育政策之穩健推進，有賴中央政府、地方教育行政機關、高等師資培育機構與社會各界通力合作，從制度面、人力培育面及資源配置面提出具體且可行之對策，以有效解決雙語師資供給不足的結構性問題，確保雙語教育之推動能真正落實於各級學校場域之中。

（二）現職教師缺乏投入意願

誠如王力億（2020）所指出：「雙語教育，師資先決」。然而，現行教師培育體系中，學科知識與語言教學往往未能有效整合，亦缺乏針對學科語言知能的系統性訓練與引導，使得學科教師在實施雙語教學時，常面臨以英語教授本職科目的困難（O'Halloran, 2000）。教師若欲投入雙語教學，需額外投入大量的時間進行課程設計、教學準備與評量規劃，並同步提升自身英語語言能力與雙語教學策略之運用



（吳彥慶、黃文定，2020；劉述懿、吳國誠，2021）。此龐大的備課與專業發展負擔，成為教師參與意願低落的主因之一。

此外，倘學校缺乏完善的同儕支持機制，教師在進行跨領域備課與教案設計時，常陷於單打獨鬥的情境，導致情緒壓力升高與教學動機降低（陳錦芬，2023）。尤其是在缺乏合作文化或專業社群支持下，雙語教師的孤立感更加強烈，進一步削弱其持續投入的意願。

更值得關注的是，部分資深教師由於缺乏以英語教授非語言科目之經驗，加之過往學習歷程中未曾接受雙語教學相關訓練，經常在尚未充分準備的情況下被動進入雙語教學場域，進而產生能力不足的壓力與挫敗感（徐希汶，2023；劉佳鎮，2022）。此類現象不僅影響教師的自我效能感，更對其參與雙語教學之意願構成挑戰。

綜上所述，現職教師面臨語言能力不足、備課壓力沉重、跨領域整合困難與同儕支持缺乏等多重挑戰，致使投入雙語教學的意願普遍偏低。因此，如何透過制度性支持與專業發展機制，協助教師建立雙語教學之信心與能力，已成為雙語教育推動能否穩健落實的關鍵課題。

（三）職前師資培育制度面臨挑戰

「2030雙語政策」明確指出，師資培育為政策推動成功的關鍵因素（王力億、林子斌，2021）。然而，目前國內職前師資培育制度仍面臨諸多挑戰，包括培訓資源不足、師資培訓課程機會受限及雙語教學能力標準難以達成等問題，導致多數準教師無法符合政策預期之能力要求（Wang, 2019）。有鑑於此，部分學者主張應從制度源頭進行改革，視職前師資培育體系為解決雙語師資短缺的根本對策。

丁凡芮（2021）提出多項改革建議，包括將雙語教學知能課程納入必修科目、強化英語能力基礎、提升教學實作訓練、累積實務經驗、導入多元評量機制、促進跨領域學習社群，並善用多模態教學策

略，以全方位提升師資生的雙語教學素養與適應力。王力億（2020）亦強調，高等教育機構應擴大開設全英語與雙語課程，營造沉浸式雙語學習環境，並提供彈性選修機制，以滿足師資生成長需求。鮑瑤鋒（2021）進一步建議，教育主管機關應加速推動高等教育體系中「專業雙語教師培育」之相關計畫，整合具備師資培育資格之大學院系資源，發揮跨系協同效應，以因應雙語教育推動初期資源不足之挑戰。同時，透過制度性配套措施，逐步建立完善的培育與支持機制。

不可諱言，當前臺灣推動雙語教育所面臨的主要困境之一，即為雙語師資「供不應求」現象（黃家凱、林子斌，2022）。具體而言，現職教師因投入意願不足，職前培育成效有限，加之合格雙語師資難覓，導致師資培育與供應之間產生嚴重斷層。換言之，如何有效補足師資缺口，並建立永續且具發展性的雙語師資培育機制，已成為雙語政策能否順利落實的關鍵課題。

三、臺灣雙語教育解決師資不足之策略

（一）行政層面：政策支持與師資培育

在行政層面，學者普遍認為，健全的政策規劃與制度設計是解決雙語師資不足的關鍵基礎。部分研究紛從政策執行面擬訂具體策略與配套措施，回應雙語教育現場的實際需求。Freeman等（2005）指出，若教育體制能提供學科教師充分的支持與專業訓練，其於雙語課程中成功教學的可能性將顯著提升。陳錦芬（2023）亦強調，學校在推動雙語教育過程中，應建構完整的教學計畫與行政支援系統，進而提高跨領域教師參與雙語教學的意願與積極性。

針對現職教師的專業培力，廖偉民（2021）指出，提供英語能力進修機會與建立認證機制，有助於激勵教師主動投入雙語教學的意願。另有學者建議，針對英語能力標準，應予以彈性調整。黃家凱與



林子斌（2022）認為，適度放寬既有之B2英語能力門檻，能夠鼓勵具教學潛力與意願的學科教師加入雙語教學行列，有效擴大師資來源。此舉亦可緩解偏鄉或中、小型學校教師人力不足的困境。

綜上所述，若能強化行政支持系統，並搭配完善的在職培訓與英語認證機制，對於降低現職教師對雙語教學的抗拒情緒、提升其教學信心具有正面助益。此外，從師資培育源頭即進行制度性規劃，也是提升雙語師資永續供應的重要關鍵。廖偉民（2021）主張，師資培育機構應設立英語能力門檻，並建立系統化之語言訓練機制，以有效甄選及培育具雙語教學潛能之準教師。徐希汶（2023）則進一步建議，大學階段應逐步推動通識課程英語化，以營造自然語境下的英語學習環境。同時，透過開設英語授課（English as a Medium of Instruction, EMI）教師專業發展課程，輔以在職進修管道，可引導師資生朝雙語教學的方向發展。換言之，增設公費生名額並規範其修讀EMI課程及通過語言能力檢定，亦有助於強化未來派任偏鄉地區教師之雙語教學能力，促進教育機會均等。

整體而言，學界多主張應建立完整的在職英語進修與認證體系，並提供持續的專業發展機會，以增強教師參與雙語教學的動機與能力。而語言能力門檻的適度鬆綁，則可提升師資供應之彈性，特別有助於彌補地區性師資缺口。同時，從職前師資培育階段即進行前瞻性規劃，涵蓋EMI課程設計、公費制度與專業發展架構等面向，對於穩定雙語教育人力資源，確保政策永續推動，具有關鍵意義。

（二）教學層面：雙語教學模式與教師支持

在雙語師資不足的情境下，教學層面的策略被視為是應對挑戰的核心。葉若蘭與翁福源（2021）指出，提升現職教師之雙語教學專業能力，有助於奠定未來師資素養之基礎；同時建議放寬外籍教師兼課規定，以提升學校師資補充之彈性。廖偉民（2021）則主張透過專案

招募雙語教師，雖為直接有效之對策，惟在師資供應短缺的現實下，招募成效亦受限。

鑑於外部師資無法完全補足教學所需，學校內部教師之參與及雙語教學環境之建構愈顯重要。葉若蘭與翁福源（2021）建議校內建立雙語教學社群，由英語教師擔任教學顧問或諮詢者，以提升教師教學能力與合作氛圍。陳錦芬（2023）強調，營造校園中雙語使用情境，可有效增進師生之語言信心；而黃家凱與林子斌（2022）則提倡採取多元雙語教學模式，以因應不同學科與學校現場之需求。整體而言，靈活運用校內資源、調整教學模式，是多數學校目前採行且具可行性的策略。

此外，教師的內在動機與支持系統亦為學者重視之重點。廖淑靜（2022）認為，透過正向案例分享與持續宣導，可逐步改變教師對雙語教學的保守心態，並建立其自信。黃家凱與林子斌（2022）提醒，不應強迫學科教師兼授語言，應讓語言回歸其作為溝通工具的本質。陳錦芬（2023）亦指出，應選擇適切年段與學科作為雙語教學的起點，以減少教師的心理負擔；廖偉民（2021）進一步建議設立獎勵制度，激勵現職教師參與雙語教學。

總結而言，教學層面的策略宜強調多元與彈性，以符合各校實際需求。在師資不足的情況下，透過校內資源活化、營造支持性環境、建立專業社群與激勵機制，將有助於提升教師參與意願與雙語教學品質，使之成為專業成長與教育創新的契機。

（三）資源層面：資源共享與跨校合作

在資源層面，教育資源分配的落差長期以來加劇了教育機會的不均等，亦對雙語教育的普及與深化形成實質阻礙。Lin（2021）指出，透過教育資源共享與跨校合作機制，可有效緩解偏遠地區師資不足的困境，進而提升整體雙語教學的實施效能。葉若蘭與翁福源（2021）



亦建議，應縮減城鄉間雙語師資的差距，並積極運用資訊網絡與視訊共備社群，促進教師之間的專業對話與合作教學，以提升教學品質並擴大資源的應用範圍。陳錦芬（2023）則主張，各校應建構校內及跨校共備社群，透過整合現有教學資源、教材與教學策略，實現資源共享與教師互助學習的機制。依此策略不僅有助於提升教師的教學效能，亦有助於擴大雙語課程的實施規模，對於資源較為匱乏的地區學校而言，其成效尤為顯著。

此外，廖淑靜（2022）強調，應透過區域策略聯盟與雙語增能研習計畫，引進多元外部資源，並建構完善的支持系統。陳錦芬（2023）進一步建議，應導入英語與學科專家入校輔導機制，協助教師提升教學設計與課堂實踐能力，並鼓勵教師參與專業研習活動，以強化其探究導向之教學素養。同時，應從政策面進行中、長期人力資源規劃，系統性培育具備雙語與學科整合能力之跨領域教師，以滿足未來教學之需求。

整體而言，資源層面之策略應著眼於提升各地學校對雙語教育資源的可近性與運用效率。透過跨校合作機制、遠距共備平臺、專業輔導體系與制度化研習規劃，不僅可促進教師持續專業成長，亦有助於強化雙語教學之品質與穩定性，使雙語教育具備持續推動與在地深耕的條件。

四、統合觀點分析

綜合前述文獻分析可知，臺灣在推動雙語教育政策的歷程中，雙語師資不足問題為當前最具挑戰性且亟需解決之核心議題。多位學者針對此困境提出具體對策，普遍認為應從行政支持、教學實務與資源整合等多元層面同步推動，方能建構支持雙語教育永續發展的整體架構。

在行政層面，透過明確的政策規劃與制度化設計，建立完整的師資培育與補充機制，有助於穩定師資供應來源，並透過提升待遇、增設專業職位與職涯發展機會等誘因措施，吸引並留任具雙語教學潛能之人才。

在教學層面，發展多元化的雙語教學模式、建立完善的教師支持與增能系統，將有助於提升教師投入意願與教學效能，進一步強化其專業認同與教學信心，促進課堂實踐的品質與穩定性。

在資源層面，積極推動跨校合作與資源共享，結合數位科技建構遠距共備平臺與專業學習社群，除可有效彌補偏遠地區之資源不足，亦能提升整體教育資源配置之效率與公平性，促進雙語教育的均衡推展。

整體而言，儘管雙語教育師資不足問題已廣受關注，並已有政策與實務策略陸續推動，惟在實際教學現場，該問題仍未獲根本性的改善。未來唯有透過更具系統性、整合性與前瞻性之政策設計與跨層級協作機制，方能有效補足師資缺口，強化教學品質，並奠定雙語教育長期推動之根基。此亦將成為決定我國2030雙語政策能否如期達成之關鍵所在。

參、研究方法與實施

一、研究方法

本研究旨在探討現今學校面對雙語教育師資不足困境時，找出如何有效之解決策略。除了參考期刊文獻及媒體報導外，本研究採用立意取樣方式，選擇了6位男性和3位女性現職校長參與訪談。本研究之訪談大綱設計以文獻探討為基礎，並藉由實徵文本來探討受訪校長在



推動雙語教育的過程中，有效解決師資不足的策略，以進行相互對話與檢證。訪談大綱聚焦於以下幾個關鍵問題：（一）您對學校推動雙語教育的看法與認知；（二）學校目前推動雙語教育的師資情況如何；（三）推動雙語教育過程中在師資部分是否遇到未預期之困境；（四）學校是如何尋覓及安排雙語授課師資？

二、研究參與者與研究工具

（一）研究參與者

本研究所選擇研究參與者的首要標準是各該校長在其校內長期推動雙語教育，且取得了縣內「雙語教育學校星級認證」或教育部「沉浸式英語」推動績優學校肯定。其中，「雙語教育學校星級認證」是宜蘭縣於2021年所首創，共分為三星級認證。三星（THREE STARS）：學校各年級課程（節數）中至少有三分之一（或國中每班10節課）實施雙語教學；二星（TWO STARS）：學校至少有2個學科領域（或國中6節課）實施雙語教學；一星（ONE STAR）學校至少有一個領域（或國中3節課）實施雙語教學。學校在達成相應指標後，將獲頒星級認證掛牌，並可藉此結合校內環境營造，循序漸進地落實雙語教育之推動。

是以，研究者經過私下徵詢，邀請9位來自國小接受訪談之現職校長，其中除2位校長由研究者另約時間親自到校進行個別訪談外，其餘7位校長乃透過參加全縣校長會議當日，利用會議前、中午休息時間及會議結束後，進行個別邀約訪談，訪談資料皆以化名方式呈現，其背景資料如表1所示。鑑此，本研究在對象選取上，合理參照研究方法之選取規準。

表 1
九位參與訪談校長之背景資料簡要概述

編碼	性別	簡要概述	日期	時間
p1-20240728-訪	男	107學年榮獲教育部推動沉浸式英語教學試辦計畫「績優種子學校」	2024-07-28	48分
p2-20240729-訪	女	110學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	31分
p3-20240729-訪	男	110學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	43分
p4-20240729-訪	男	111學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	29分
p5-20240729-訪	女	111學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	34分
p6-20240730-訪	男	111學年取得雙語1星級認證	2024-07-30	47分
p7-20240729-訪	男	112學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	35分
p8-20240729-訪	女	112學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	32分
p9-20240729-訪	男	112學年取得雙語1星級認證	2024-07-29	33分

（二）研究工具

本研究旨在探討解決雙語教育師資不足之策略，除了以期刊文獻、媒體報導為參考資料之外，立意選擇宜蘭縣一所體制內小學為個案場域，以質性個案研究為方法，採用深度訪談蒐集相關實徵資料，並搭配文件資料分析，以蒐集校長對於研究主題的回應與看法。藉由受訪校長之親身經驗，以及在推動雙語教育過程中所面臨的各種現象，本研究進一步進行分析和歸納。

三、資料編碼與文件分析

（一）資料編碼

研究者將所蒐集之資料加以彙整、分類與編碼，以利後續解讀與分析。對於存有疑義之處，皆直接向資料提供者求證，而非透過他人轉述，以確保文件分析的真實性與準確性。其後，透過詳讀逐字稿，對文本資料進行解構、重組與收斂，並依循開放編碼、主軸編碼與選



擇編碼的程序，逐步完成系統性的脈絡連結與分析。

在質性資料的分析過程中，研究者透過嚴謹的編碼步驟加以詮釋：首先，於開放編碼階段，針對訪談逐字稿進行初步檢視，辨識所有與雙語教育推動策略相關的概念；其次，在主軸編碼階段，將初步概念加以歸類，進一步區分不同主題，如師資尋覓策略、教學資源運用等；最後，於選擇編碼階段，聚焦於最具代表性且能統攝研究問題的核心類別，並建立各主題間的關聯與解釋架構，以呈現完整的研究脈絡。

編碼原則如下：「代碼-訪談日期-類型」，如P1-20240729-訪，表示校長P1於2024年07月29日的訪談內容。此外，為確保主題分析的有效性，本研究根據以下步驟進行資料分析：1. 反覆閱讀資料：通過多次閱讀訪談逐字稿，確認所辨識的主題是否可全面涵蓋受訪者的觀點；2. 三角檢證法：透過比較多位受訪者的意見和相關文件資料，確保研究結果的可信度與一致性；3. 收斂主題：對於多個主題進行整合，將類似的主題進行合併，以確立最終研究的核心結論。

（二）文件分析

文件分析在本研究中主要用以印證訪談內容。研究者透過廣泛蒐集相關資料，以檢視學校經營策略所產生的實際效益。在自然情境中進行觀察，不僅可使研究者對研究現象的文化脈絡有更具體而清晰的理解，亦有助於深入探究研究對象的內在思維，以及其對行為或現象所賦予的意義（陳向明，2002）。因此，本研究除透過訪談蒐集資料外，亦藉由文件分析掌握研究現象背後所隱含的深層意涵。

本研究文件資料參考縣府推動雙語教育學校之相關文件，以縣府計畫及校長會議時各科室所提供的相關資料為主，包括宜蘭縣「愛，English」2023年至2026年雙語教育整體推展計畫及「教育處課程發展科雙語教育推動會議資料」等，以之輔佐訪談資料之不足，俾利進行

相互分析、檢核與印證。文件資料編碼時，研究者依照所蒐集的文件進行分類，將文件分為宜蘭縣「愛，English」2023年至2026年雙語教育整體推展計畫（計畫1）、教育處課程發展科雙語教育推動會議資料（資料1）等兩類，並從中取其二字作為編碼代號，並依文件資料的西元年、月、日為主要分類方式，例如：「計畫1-20221219」即代表為2022年12月19日之雙語教育整體推展計畫。文件資料編碼呈現方式如表2所示：

表 2
文件資料編碼舉例說明

編號	文件資料名稱	代碼	編碼舉例
01	宜蘭縣「愛，English」2023年至2026年雙語教育整體推展計畫	計畫1	計畫1-20221219
02	教育處課程發展科雙語教育推動會議資料	資料1	資料1-20240729

四、研究信實度及倫理

本研究透過對受訪者之訪談資料進行整理和分析，以建立研究的信實度。具體作法包括詳述研究過程，確保步驟可複製和檢核，並進行三角檢證，包括研究者、多位受訪對象之意見，以及文件資料蒐集等方式進行，以校正研究結果的信度與效度（邱美秀，2012）。最後，將研究結果送請受訪者檢核，以忠實呈現其本意。為確保研究的道德標準，嚴格遵循以下倫理原則：（一）自願原則：所有參與者均被告知參與是完全自願的，並有權在任何階段退出研究而不會受到任何負面影響；（二）保密原則：參與者的研究資料將匿名化處理，研究結果將以總體形式報告，不涉及任何個人識別信息；（三）尊重與避免利益衝突：研究者將尊重參與者之尊嚴與權利，確保研究行為和



結果不受外部利益影響，並誠實呈現所有結果。所有利益衝突將公開透明處理。

肆、研究發現與討論

一、政策與縣市政府相關層面

（一）期望透過提供實質獎勵措施以激勵教師投入雙語教學

在政府積極推動雙語教育政策的背景下，目前全臺已有超過六成的學校實施雙語課程。然而，隨著雙語教育在國中、小學的迅速普及，雙語師資不足的問題依然是一大挑戰（潘乃欣等，2024）。為有效解決師資短缺的困境，校長們正積極探索各種可行的解決策略。根據訪談結果，受訪校長普遍期望政府能針對雙語教育推動提出實質的獎勵措施，以吸引更多教師自願投入雙語教學。

我覺得政府其實可以考慮透過提高雙語教師授課鐘點費，或在規劃各類甄選之積分審查制度時，將雙語教師教學年資納入積分審查加分項目，以提升雙語教師教學動機與動力。

（p1-20240728-訪）

希望馬兒好，又要馬兒不吃草，這是非常困難的，所以我覺得在政策上就應該要納入一些實質的激勵考量，像是增加鐘點費、減少授課節數、增加特殊加分或積分等等，或許這些才是比較實際。（p9-20240729-訪）

為強化現職教師具有雙語課程教學能力，藉由誘因獎勵，鼓勵每校至少有一名教師參與過中央及本縣相關雙語研習，或

取得教育部委託大專院校辦理之相關領域雙語研習認證等。

（計畫1-20221219）

葉若蘭與翁福元（2021）同樣認為，為了激勵教師深入發展雙語素養導向的教學，提供實質獎勵措施將有助於提升教師參與雙語教學的意願。廖淑靜（2022）則指出，雖然現行法規尚不允許對雙語教師加薪，但學校仍可透過減少授課時數或支付超出標準鐘點的工資，為雙語教師提供薪資補貼。因此，當政府積極推動雙語教育卻面臨師資短缺的困境時，是否能提供有效的獎勵措施，將可能成為重要的因素之一。

此外，對於潛在師資的誘因政策，也是增加雙語教育人才的另一個可行途徑。近年來，各縣市在新進教師甄試的簡章中，已明確要求應考者具備雙語教學能力（吳彥慶、黃文定，2020）。是以，受訪校長期望政府能在新進教師甄選中，將代理或代課期間從事過雙語教學的經歷及資歷納入加分項目，以鼓勵未正式取得教職的代理教師積極投入雙語教學，同時也能為雙語教育注入新血，進一步解決雙語師資短缺的問題。

其實現在很多投入雙語教學的代理代課老師們資質都不錯啊，而且也都十分認真，或許政府在辦理新進教師甄選時，可以考慮將教師在代理代課期間，有從事過雙語教學的資歷納入到加分項目，或許能吸引更多優秀代理代課教師願意嘗試投入雙語教學，政府在辦理新進教師甄選時也比較容易選到具有教學經驗的雙語教師。（p6-20240730-訪）

我覺得如果能讓有意願加入雙語教學的代理代課教師有個激



勵的目標，或許更能激發出教學的熱情與動機，這時候提出誘因就很重要，如果能協助願意從事雙語教學之代理教師順利取得雙語教學能力資格，相信這就更吸引人了。（p4-20240729-訪）

總而言之，儘管政府積極推動雙語教育，但師資短缺仍是實施此政策的主要挑戰之一。受訪學校校長均期望政府能提供適當的激勵措施，以鼓勵教師投入雙語教學，俾使雙語教育得以穩定且持續發展。換言之，倘政府在推動雙語政策時能結合具體之激勵方案，將有助於教師更積極參與雙語教學，進一步為雙語教育注入源源不絕的活力與動力。

（二）掌握雙語教育目標以確立教學方向

雙語教育並不同於全英語教學，學校應避免因追求全英語教學而影響學生學科知識的學習（黃家凱、林子斌，2022）。從實徵文本資料可發現，雖然雙語教育已推行多年，但許多學校、教師和家長仍誤以為雙語教學等同於全英語教學。然而，全英語教學模式不僅可能對學生的學習效果產生不利影響，還會增加教師在教學上的壓力和負擔：

雖然雙語已經推了這麼多年，但老實說還是有很多學校、老師和家長都還不太清楚雙語教育的真正目的，以為雙語教學就是全英語教學，其實這是不對的，也往往造成授課老師的壓力與負擔。（p6-20240730-訪）

其實政府也應該擬訂出一套清楚的雙語教育授課標準，因為多數家長均會誤解以為雙語課程就是全英語授課，徒增家長

對教師授課方式的質疑，造成雙語教師授課時的極大壓力。

（p3-20240729-訪）

由上述訪談結果顯示，多數人對雙語教育存在廣泛地誤解，此種誤解不僅削弱教學效果，也對教師造成了額外的壓力。因此，政府在推動雙語政策時，應明確傳達其目標與方向，讓所有相關者均能理解雙語政策的本意，以幫助認識雙語教育的核心理念。唯有如此，才能有效掌握雙語教育的本質，進一步提高教師參與雙語教學的意願。

此外，黃家凱與林子斌（2022）亦指出，雙語教育的關鍵在於語言的有效溝通，而不應將語言教學強加於學科教師身上。當學校面臨雙語師資不足時，經常會期待英語教師負責雙語課程，或要求學科教師通過增能進修以提高英語能力，以期能轉任雙語教師。此作法雖在教學現場屢見不鮮，但對於英語專長教師或非英語專長的學科教師而言，無疑是沉重的壓力與負擔。於此同時，部分受訪校長在訪談中亦描述了教學現場的這些現況：

老實說，學校在找雙語教師其實都還蠻不容易的，因此大部分都需要仰賴英語老師來教授雙語藝文、雙語綜合或雙語健體等課程，但這對於英語教師來說是一大負擔，因為各科目也都有它的專業所在，都必須要經過學習與準備，因為英語老師的專業畢竟是英語啊！（p5-20240729-訪）

當時與縣府長官討論時，長官有提到是否辦理一些雙語師資培訓課程，讓學校推薦一般科目教師去受訓，像是體育、綜合、生活、藝文等，等受訓完成後返校就可以來擔任雙語教師。但其實我們都很清楚，單靠短時間內的培訓是無法達到



雙語教學的專業，反而還會徒增老師的負擔與壓力。（p1-20240728-訪）

由上述可知，推動雙語教育的首要課題之一，乃在於釐清其教學核心理念與政策目標，以避免因錯誤的認知導致教師承擔過重之教學負擔與心理壓力。事實上，政府與學校單位應負起責任，明確向教師及家長傳達雙語教育政策之本質與願景，強調其旨在促進學生語言溝通能力的培養，而非以英語全面取代母語作為教學語言的手段。

當學校面臨雙語師資人力不足的情形時，若僅將責任集中於英語教師，或迫使各領域教師迅速提升其英語授課能力，不僅難以回應長期教學需求，恐對教師專業信心與教學品質造成負面影響。因此，應以兼顧可行性與永續性的方式，發展雙語教學之人力支持機制。

整體而言，唯有教育現場能深刻理解雙語教學之目標與方向，方能據以擬訂系統化且具階段性之師資發展與支持策略，進而激發教師投入雙語教學之熱忱與意願，並促進雙語教育之穩健推動與永續發展。

二、學校行政層面

（一）促進全校性參與雙語教育以分擔教師壓力

在推動雙語教育的過程中，當面臨師資不足的挑戰時，雙語教師除了需進行教學規劃與設計外，還常需承擔籌辦與雙語相關之校內活動，此無疑增加了雙語教師的負擔。訪談資料顯示，許多雙語教師擔心，如果學校無法招募到足夠的雙語師資，與雙語教育相關的任務將可能集中到少數教師身上，導致部分教師產生逃避的情緒。因此，當學校在推動雙語教育時，行政單位應避免將壓力過度集中於個別雙語教師身上，應積極促進校內教師間的合作與共同參與：

許多雙語教師很擔心學校在找不到師資的情況下，校內所有與雙語教學相關的工作會落在自己一人身上，才會衍生避之唯恐不及的狀況。所以一定要讓老師們明白，學校推雙語是全校同仁們大家一起的事，不是雙語老師一個人的事。（p3-20240729-訪）

雙語教育要成功，一定要具備完善的學習環境，單靠一星期幾堂課的學習效果是有限的，一定要全校動起來，教師間也要彼此分工合作，從日常生活中就要規劃安排一些活動來配合，才能讓英語的使用更全面、更貼近生活。（p2-20240729-訪）

葉若蘭與翁福元（2021）也指出，為了實現雙語教育的目標，學校應確保每位教師和學生都能成為雙語的使用者。因此，雙語教育推動的成功，不僅需要完善的學習環境，還需要全校共同努力，使雙語教育成為整體推動的方向。

此外，受訪的校長亦提及，學校行政單位若能全力支援雙語教育執行中的行政事務，讓教師能專注於教學本身，將能有效減輕教師的工作壓力，提升參與意願。同時，作為學校行政的領導者，校長若能親自引領雙語教育的推動，亦將激勵雙語教師更積極投入到教學行列中。

學校行政端一定要全力支持雙語教育的推動工作，這樣老師才能專心在雙語教學上，不然繁雜瑣碎的工作一堆，哪位老師願意承接雙語教學，所以行政的協助真的很重要。（p4-20240729-訪）



學校需進一步帶動學校行政團隊行政英語，提升校園內雙語使用的學習機會與運用，帶動全校性的雙語教學實踐。（計畫1-20221219）

我們學校都會利用學生朝會時間或是特殊節日慶典當中融入雙語情境學習，我自己也會在這些場合裡說一些簡單的英語詞彙來與大家分享，雖然老師或學生們聽了會哈哈大笑，但至少要讓大家知道，校長都勇敢踏出第一步了，相信大家也一定可以做得好。（p5-20240729-訪）

誠如陳錦芬（2023）所提及，學校行政處室的支持在推動雙語教育中極為重要，若缺乏足夠的行政支援，往往會導致第一線教學教師產生心理抗拒。換言之，行政支持是提升雙語教師參與意願的關鍵。

職是之故，透過全校性參與、行政支持與校長的積極引領，將能有效創造協同合作的雙語學習環境，提升教師的參與動機，分擔教師執行雙語教育工作上的壓力，終將使雙語教育在校園中得以全面發展。

（二）善用現有師資以擴大雙語教學協助

當學校面臨雙語師資短缺的挑戰時，充分利用校內現有人力資源並提供適時的教學協助，顯得格外重要。經由訪談結果可知，為能在師資不足的情況下推動雙語教育，許多學校便採取英語教師的偕同備課與共同授課，使主授課教師在雙語教學中獲得最大的支持。此種模式不僅提升了教學品質，亦能促進教師之間的專業成長和精進。

此外，部分受訪學校選擇適時調整教師的職務安排，給予教師更多時間嘗試雙語授課。誠如陳錦芬（2023）的研究提及，行政團隊在規劃雙語教育計畫時，應全面考慮校內人力資源、教師的意願，以及

適宜的實施年段。以此彈性調整將允許教師在不影響既有教學責任的前提下，逐步適應並掌握雙語教學的技巧。

由於校內有2名英語教師，均會主動協助主教老師（生活、綜合）共同備課、共同教課，讓主教老師在進行雙語教學時能獲得較大的支持力，雙語教學才比較順利，當然我們也特別透過每年縣府補助星級認證學校的費用，提供偕同教師鐘點費，創造雙贏結果。（p2-20240729-訪）

學校擔任雙語教師的老師，原本是帶班級的導師，但為能讓她能有更足夠的時間作雙語教學上的準備，所以我就把她調換職務接任教務主任工作，她就有足夠的時間準備教授雙語課，現在已經教到第三年，雙語教學上也獲得不錯的好評。（p8-20240729-訪）

再者，有些學校為鼓勵具備基本英語能力的非英語專長教師參與雙語教學，適當地將低年段科目單元交由這些教師授課。隨著教師在雙語教學中逐步累積經驗並不斷成長後，學校再逐步調整其授課至高年段科目，使其最終成為專業且全面的雙語教師。

我會鼓勵非英語專長教師投入雙語教學，當然在課程調配上也會先安排從較簡單的低年級雙語生活課開始，讓老師能慢慢磨練成為更專業的雙語教師。（p8-20240729-訪）

我們學校在推動雙語課，主要是自然老師自己下去教雙語，並無英語老師協同教學，主要是這位自然老師自己本身也具備一些基本的英語程度，再來就是教年紀小一點的班級，所



使用的英語詞彙也會相對簡單。(p6-20240730-訪)

進而言之，根據訪談資料顯示，透過鼓勵教師積極參與自我成長、增能及發展第二專長，不僅能提升其參與雙語教學的動機，還可促使教師成為良好的典範，進一步激勵現職教師積極投入雙語教育。

當時在鼓勵老師參與雙語教學時（沉浸式英語），我們是跟授課（體育）老師說，參加這項計畫，不僅可以提升自己的雙語教學能力，而且還有一位英語老師可以共同備課、共同授課，更重要的是，學期末學校還會將教學成果彙集成冊，增添自己的教學經歷。(p1-20240728-訪)

我們學校主要是透過申請縣府雙語教育計畫所補助的經費，聘請一位代課鐘點英語專長教師，偕同我們的藝文授課老師一起上雙語課，目的是希望能減輕藝文老師上課的壓力，更希望能激勵老師培養出第二專長，終將成為獨當一面的雙語藝文教師。(p4-20240729-訪)

擬訂雙語教學獎勵計畫，建立獎勵誘因以激勵宜蘭縣雙語教師，及提升教師自我成長增能，強化雙語團隊專業形象，樹立優質典範學校及教師，促進他校教師參與，共同推動雙語教育。(計畫1-20221219)

綜合以上分析，在面臨雙語師資短缺的情況下，學校行政單位充分利用校內現有資源並適時提供支援，是解決師資不足的重要策略之一。透過英語教師的偕同備課與共同授課，能在資源有限的環境中提高教學質量，並促進教師間的專業交流和成長。此外，若學校能彈性

調整教師的職務與授課年級，提供足夠的時間與空間使教師嘗試雙語教學，再透過精神層面的內在激勵，將有助於提升教師的雙語教學技能與參與意願，為雙語教育的發展奠定堅實基礎。

三、教學支援層面

（一）活用數位工具以擴大雙語教學範圍

在後疫情時代數位轉型的趨勢下，傳統的校園教學模式因疫情的影響而被迫中斷，學校迅速轉向線上授課和遠距教學（劉建成、陳成宏，2024）。經歷COVID-19的考驗後，線上同步與非同步數位教學已不再是困難的操作模式。是以，經由實徵文本顯示，受訪學校靈活運用數位載具，並透過數位教學融入，有效應對雙語師資短缺時，得以擴展雙語教師的教學範圍，以提升教學的靈活性與互動性。以下乃學校端所採行之具體策略作法：

我們學校當時在參與全縣公開課時，我們的英語老師就與另一所學校搭配協同上課，當時一邊學生是採實體上課、另一邊學生則是透過載具進行線上學習，當兩間教室同步進行學習時，從學生的學習反應來看，效果其實還蠻不錯的。（p5-20240729-訪）

學校老師就曾經嘗試透過行動載具與他校連線方式共同上課，而且上的課還是雙語藝文課，一邊是藝文教師、一邊是英語教師，兩位老師一起協同上課，效果比預期的還要好，這可能是因為疫情期間大家對於線上學習方式變得熟悉，但老師事前的共備與溝通就很重要。（p1-20240728-訪）



除了利用行動載具與其他學校連線進行共同授課外，訪談資料中也提到，政府可以考慮錄製實用的雙語教學影片，供教師和學生參考使用。這些影片資源不僅能成為教師教學上的便捷工具，還可提供學生重複觀看的機會，以強化學習效果。在雙語師資短缺的情況下，若能善用影片輔助教學，無論是對教師的教學，抑或是學生的學習而言，都將有顯著的助益。

其實，如果在雙語師資不足的情況下，政府也可考慮透過線上教學影片的錄製或製作，分享提供給各校教學使用。老師可以引導學生一同觀看學習，而且在學習過程中，老師也可以從中學習到教學技巧，而學生則可以學習到課程內的知識。當跑過一輪後，或許下回老師就可以學習影片中雙語教學方法來嘗試親自教授雙語課。（p9-20240729-訪）

我覺得行動載具線上授課可以將老師教學過程影像同步錄製下來這點很不錯，因為除了老師可以隨時檢視自己在教學上是否有需要改進的地方，學生也可以透過即時錄像反覆觀看以提升學習效果。（p6-20240730-訪）

綜合而言，行動載具與教學影片的導入，將成為未來雙語教育中的重要輔助工具。藉由數位工具的有效運用，不僅能擴展雙語教學的可及性，還可提高教學的靈活性與互動性，以彌補目前雙語師資不足的困境。

（二）充實教學資源以支持雙語教師需求

為了營造理想的雙語學習環境，提升教師與學生的英語聽說能力及自信，提供充足且有效的教學資源顯得尤為重要（陳錦芬，

2023)。換言之，當學校能夠提供豐富的教材、教具及完善的支持系統時，教師便能充分發揮其專業技能，並積極地投入雙語教學的行列（陳葦芸，2022）。從訪談資料中可得知，受訪學校積極參與縣府推動的星級認證計畫，藉此獲取足夠的經費補助，以支付雙語教師鐘點費和購置所需的教具及教材；更有機會將一般教室改造為雙語情境教室，以充分滿足教師在教學上的需求。

縣府為鼓勵縣內學校積極投入雙語星級認證學校，特別提供每年數十萬元的經常門經費可供鐘點費、教具教材等雜項支出，充分滿足教師教學上的需求。（p8-20240729-訪）

我們學校是由高年級上綜合課老師主動希望能夠提出申請雙語教育星級認證學校計畫，我當然樂觀其成，更重要的是縣府還會補助一筆雙語情境教室改善經費及固定每年補助之經常性開銷經費，大大提升雙語教學情境場域及設施設備，實質鼓勵並提供用心的老師在雙語教學時得以充分使用。（p7-20240729-訪）

葉若蘭與翁福元（2021）的研究指出，建設跨領域的雙語教學環境，有助於提升整體教學成效與學習環境的質量。本研究結果也顯示，若學校能計劃性地申請相關經費補助以建置雙語情境教室，不僅能提升教學環境的舒適性，還可增強教師在授課時的情境融入感，更好地滿足教師對優質教學環境的需求。

此外，當學校進行雙語情境教室的改造，不僅能引導學校更積極參與雙語教育，還可促使在地雙語特色的發展，幫助教師更自然地融入教學情境，進一步提升其專業教學中的滿足感與教學效果。



獲本縣雙語教育星級認證的學校，本縣均補助課堂實踐經費，亦加碼補助設置情境教室建置與優化經費，讓學校進行空間改造具學校特色的「雙語情境教室」，引領各校投入雙語教育及在地雙語特色發展。（計畫1-20221219）

我們學校有申請宜蘭縣補助建置雙語情境教室經費，將雙語教學的環境建置得更加舒適，讓老師教學時更能融入到情境當中。（p5-20240729-訪）

縣府教育處很積極鼓勵各校申請建置雙語情境教室，像我們學校就有申請建置雙語情境教室，建置完成後我們的老師都超愛去那間教室上課，大大提升了教學時的氛圍。（p2-20240729-訪）

總結而言，提供充足且有效的雙語教學資源，是推動雙語教育不可或缺的核心要素。唯有建立良好的雙語學習環境，才能幫助教師更自然地融入教學情境，並更積極地參與雙語教學工作。

四、教師增能與合作層面

（一）強化雙語師資增能管道以提升教學信心

為了有效提升教師在雙語教學中的能力與信心，應加速師資培育，並經由系統化的增能計畫來實現（林志成、黃綺芳，2023）。學科領域的專家在雙語教學中扮演關鍵角色，他們的專業指導能確保教學重點的掌握及方向的正确性（陳錦芬，2023）。根據實徵研究資料顯示，當教師願意投入雙語教學時，學校應積極與輔導團隊、增能研習單位及專家學者合作，為教師提供全面的專業輔導。透過內外兼備

的支持體系，強化教師的教學技能，進一步提升其教學信心。

我們都很清楚，當老師們要投入於雙語教學時，最大的困難就是不確定感，擔心教學方法有誤、擔心專業程度不足……但經過幾次與輔導團專業夥伴輔導與協助後，漸漸老師心中的憂慮減少，也更樂於投入雙語教學的行列當中。（p4-20240729-訪）

為協助推動雙語教育教師課程設計與教案撰寫、教學策略、課室討論、公開觀課、議課及相關問題解決，透過辦理雙語教學培能研習，以提升現職教師雙語教學知能。（資料1-20240729）

我們學校當時推動沉浸式英語時，每個月都還會聘請2位大學教授，一位是體育專長、另外一位則是英語專長，親自來到學校指導我們2位授課老師精進教學專長與能力，當然老師們在教授的專業指導下，教學技巧愈來愈成熟，自信心也大大提升。（p1-20240728-訪）

此外，吳昀蓓與簡梅瑩（2023）的研究指出，政府應系統化規劃在職教師的雙語課程設計與增能計畫，提供多樣且個別化的資源，並結合實體與線上學習模式，以協助教師持續進修、重新構建知識體系，提升雙語教學技巧，以及跨領域協作的知識、技能與文化素養。因此，學校與政府應密切合作，共同建構完善的師資增能體系，針對教師在不同專業階段的需求，提供具體且多元的增能方案。

然而，在專業人力資源有限的情況下，培養「種子教師」並成立巡迴雙語團隊，到各校支援和有效教學法的研發，是一項可行的替代



方案（鮑瑤鋒，2021）。基於訪談結果，學校利用縣內雙語輔導團中的種子教師，協助推動雙語教育支援工作，此不僅緩解了專業人力不足的問題，也使雙語教師更容易獲得專業上的指導與支持。

我們目前縣內就有雙語輔導團可協助各校在推動雙語教育時的支援工作，當學校老師有教學上的需求時，輔導團內的種子教師也會適時提供指導協助，以提升教師教學效能。（p7-20240728-訪）

種子教師對於教師在雙語教學時的幫助真的很大，尤其是初任雙語教師，最大的問題就是缺乏教學專業與掌握不到教學的方向，如果縣府能在縣內每個鄉鎮都培養一名種子教師，相信對雙語教育的推動上，或是對於雙語教師的協助上都將會有很大的助益。（p9-20240729-訪）

本縣積極鼓勵已有兩年以上雙語課程試行經驗之學校，以及雙語教育學校之雙語教師團隊，作為雙語教育種子教師，亦作為雙語輔導團員，與國教輔導團各領域輔導團員，藉由課程協作與實踐分享，作為到校輔導訪視及交流推動人才。

（計畫1-20221219）

綜合上述分析，要有效提升教師的雙語教學能力與信心，關鍵在於建立一套完整且多元的師資增能系統。在專業人力有限的情况下，學校應靈活運用各類資源，如輔導團隊、增能研習課程及專家學者的支持，以提供教師必要之專業協助。其中，「種子教師」機制作為關鍵策略，不僅能緩解師資短缺問題，更可透過教師間的專業引導與協作，促進教師成長，提升教學自信，並建構校內支持系統。

（二）運用多校共聘模式以彌補雙語師資不足缺口

在雙語師資不足的情況下，如何有效利用有限的人力資源並最大化其效能，是推動雙語教育成功的關鍵之一。檢視當今的教育現場，許多雙語教師的授課範圍僅限於原服務學校內，導致在原服務學校授課時數不足的情況下，教師往往需要兼授其他非雙語相關科目。因此，部分受訪學校便採取了2～3所學校共聘雙語教師的模式，以擴大現有師資的服務範圍，充分發揮雙語教師的教學效能，從而有效緩解師資不足的困境。

如果一位雙語教師可以跑2～3間學校，那麼就可以將現有師資量能發揮到最大，不然像我們這種小校，雙語老師的授課節數根本還有剩，一定還要搭配其他科目給他上才行。（p3-20240729-訪）

我們在與縣府長官開會時有針對雙語教師不足問題作討論，當時提到可以透過2～3間學校作為雙語策略聯盟夥伴，彼此共聘雙語教師到校授課，這或許是解決師資不足的可行方法。（p1-20240728-訪）

我們現階段就是採以兩校共聘代理教師模式來進行雙語教學，但其實效果並不差，而且我們還會用心幫老師安排兩天在我們學校上課、三天在他校上課，這樣一來老師一天就只需要跑一間學校就好，所以她也很樂意成為我們兩校的共聘雙語教師。（p9-20240729-訪）

陳葦芸（2022）的研究同樣指出，儘管雙語教師具備雙語教學的專長，但在進入學校教育體系後，特別是在偏遠地區的小型學校，他



們的工作往往不限於雙語教學。為了滿足每週20節課的要求，教師經常還需教授閱讀、健康、綜合、體育等非專長科目。因此，多校共聘的模式不僅可有效緩解雙語師資不足的問題，還能讓雙語專長教師專注於雙語教學，充分發揮其專業優勢，此無疑是一項有效的解決方案。

然而，共聘雙語教師面臨的挑戰在於，需在多所學校之間來回奔波授課，此不僅增加了教師的交通時間與精力負擔。為此，受訪學校校長建議，政府應考慮提供更高的工作津貼或交通補助，以提高雙語教師參與共聘教學的意願，並減輕教師在不同學校之間奔波的負擔與壓力。

雖然我們學校雙語課是採英文老師與健體老師偕同授課，但那是因為學校剛好有英語專長教師，而且該位老師也願意協助，但如果沒有這樣的師資，單獨為了幾節雙語課要聘請英語鐘點教師又不太容易。或許可考慮透過兩校共聘方式進行，但因為共聘雙語教師是必須要跑校上課，所以政府如果能多給一些工作上的補貼，如同到偏遠地區上課的老師一樣有偏遠加給，相信一定能吸引更多老師願意擔任雙語共聘教師。（p2-20240729-訪）

我們學校共聘雙語老師其實還蠻很辛苦，因為要跑2間學校，而且距離還有點遠，政府如果能編列一些車馬費或是工作加給，才能提升老師的授課意願啦，不然老師都不太願意了，我們都要一直拜託也不是辦法。（p9-20240729-訪）

總而言之，多校共聘模式若能搭配適當的政策支持與經費補貼，

將有助於彌補當前雙語教育師資的不足，並提升雙語教師的參與意願。此等措施不僅可增強雙語教師在多校授課時的積極性，也有助於提高其工作滿意度，從而更有效地推動雙語教育的實現，進而達成雙語教育的目標。

伍、結論與建議

一、結論

本研究旨在探討宜蘭縣國民小學於推動雙語教育過程中，面對師資不足困境時所採取之因應策略。透過深度訪談學校校長發現，儘管雙語教育已在全臺超過六成國小實施，但雙語師資短缺仍為當前政策推動的主要障礙。本研究進一步歸納各校在回應此困境時，係從「政策與縣市政府層面」、「學校行政層面」、「教學支援層面」，以及「教師增能與專業合作層面」進行多元因應，所採策略涵蓋政策誘因、跨校協作、數位教學應用及校內資源整合等作為。研究主要發現如下：

（一）提供政策誘因與明確雙語目標導向：研究結果顯示，多數校長期盼政府能提供具體而實質之誘因措施，例如，減授時數、薪資補貼或職涯協助機會，並應明確宣示雙語教學政策目標，以提升教師參與意願與投入度。

（二）推動全校參與雙語教育及善用現有師資：為避免教學壓力集中於特定教師，學校應透過行政領導與制度支持，促進全校參與雙語教育推動，並有效盤點與運用校內現有師資，以建構合作共享之教學文化。

（三）活用數位工具與充實雙語教學資源：數位科技之靈活運用



有助於擴展雙語教學的實施範圍，提升課堂互動與學習成效。此外，提供充足且具效能的雙語教學資源，亦為提升教師教學信心與學生學習動機之關鍵。

（四）優化雙語師資增能與推動多校共聘機制：本研究顯示，充足且專業的雙語師資增能為政策成功落實之核心。透過跨校共聘、資源共享及區域聯盟等模式，亦可有效補足人力缺口，有助於提升教師的專業認同與參與意願，進而穩固雙語教育實施基礎。

整體而言，雙語教育的永續推動，仰賴制度支持與資源整合等多重因素的協同作用。唯有透過系統性、長期性且具彈性的策略設計，方能有效回應當前師資不足之困境，進而促進雙語教育之整體品質與效能。

二、建議

在探討解決雙語教育師資不足之策略後，研究者提出以下四項研究建議，供未來相關研究及實務運用之參考：

（一）加強政策支持與誘因措施：政府應提供具體且實質的獎勵政策，如加薪、減少授課時數或增加工資補貼，以提高教師參與雙語教學的動機。同時，應考慮將代理代課期間的雙語教學經驗納入新進教師甄選的加分項目，鼓勵潛在師資積極投入雙語教育。

（二）強化全校參與及行政支援：學校在推動雙語教育時，應避免將壓力過度集中於少數教師身上。透過全校性參與、校內教師間的偕同合作及行政處室的支持，創造更佳的教学環境，能有效減輕教師的負擔，提升其投入雙語教學的意願。

（三）促進數位工具的應用與資源共享：在面對雙語師資不足的挑戰下，學校應積極利用線上同步與非同步數位教學工具，擴展雙語教學的服務範圍。政府也可考慮製作教學影片與教材，作為資源共享

的一部分，提升教學的質量與可及性。

（四）優化校內現有師資與專業發展：學校應靈活運用現有師資，特別是英語教師的偕同授課，以提升校內教師的專業水平。同時，應鼓勵非英語專長的教師參與雙語教學，從低年級逐步適應並累積經驗，進而成為專業的雙語教師。此外，應建立持續增能的培訓體系，讓教師能獲得長期且穩定的專業支持。



參考文獻

- 丁凡芮（2021）。淺談雙語教育政策下小學師資培育課程之改善建議。臺灣教育評論月刊，10（7），93-99。
- 【Ding, F.-R. (2021). Suggestions for improving the elementary teacher training curriculum under the bilingual education policy. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(7), 93-99.】
- 王力億（2020）。雙語教育的師資先決與師培改革。臺灣教育評論月刊，9（10）31-36。
- 【Wang, L.-Y. (2020). Prerequisites for bilingual education teachers and teacher training reforms. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(10), 31-36.】
- 王力億、林子斌（2021）。雙語教育推動的第一步：雙語學科教師培訓與增能的建議。載於財團法人黃昆輝教授教育基金會（主編），臺灣的雙語教育：挑戰與對策（頁375-394）。黃昆輝教授教育基金會。
- 【Wang, L.-Y., & Lin, Z.-B. (2021). The first step in promoting bilingual education: Suggestions for bilingual subject teacher training and empowerment. In The Professor Huang Kun-huei Education Foundation (Ed.), *Bilingual education in Taiwan: Challenges and strategies* (pp. 375-394). The Professor Huang Kun-huei Education Foundation.】
- 朱乙真（2019）。雙語國家元年全臺英語教學資源體檢。遠見未來Family雜誌。 <https://futureparenting.cwgv.com.tw/family/content/index/16084>
- 【Zhu, Y.-Z. (2019). *A nationwide review of English teaching resources in Taiwan during the first year of the bilingual nation policy*. Foresight Future Family Magazine. <https://futureparenting.cwgv.com.tw/family/content/index/16084>】
- 吳昀蓓、簡梅瑩（2023）。雙語教師專業實踐與反思：國小教師實施「沉浸式英語教學」之個案研究。學校行政，146，88-115。

- 【Wu, Y.-C., & Chien, M.-Y. (2023). The professional practice and reflection of a bilingual teacher: A case-study on the implementation of “Immersion English Learning” by an elementary school teacher. *School Administrators*, 146, 88-115.】
- 吳彥慶、黃文定（2020）。從中學雙語師資培育經驗談臺灣雙語教學面臨的問題與因應之道。《臺灣教育評論月刊》，9（10），42-46。
- 【Wu, Y.-C., & Huang, W.-T. (2020). Issues and solutions in Taiwan’s bilingual education from the experience of secondary school bilingual teacher training. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(10), 42-46.】
- 呂鳳琳（2023）。從各國雙語教育實施概況所帶來的啟思。《國家教育研究院電子報》237期。 https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?grp_no=2&edm_no=237&content_no=4066
- 【Lu, F.-L. (2023). Insights from the implementation of bilingual education in various countries. *National Academy for Educational Research Newsletter*, 237. https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?grp_no=2&edm_no=237&content_no=4066】
- 林志成、黃綺芳（2023）。雙語教育政策執行困境與突破方略。《臺灣教育評論月刊》，12（12），45-51。
- 【Lin, Z.-C., & Huang, C.-F. (2023). Challenges and strategies for overcoming obstacles in the implementation of bilingual education policy. *Taiwan Educational Review Monthly*, 12(12), 45-51.】
- 林雨蓁、楊振昇（2024）。雙語教育在學校執行之困境與前瞻：一所學校之實踐經驗。《臺灣教育評論月刊》，13（12），98-106。
- 【Lin, Y.-C., & Yang, J.-S. (2024). Challenges and prospects of implementing bilingual education in schools: A case study of school-based practice. *Taiwan Educational Review Monthly*, 13(12), 98-106.】
- 林麗玉、喻文玟、尤聰光（2020）。雙語教育連臺北市都叫難。聯合新聞網。 <https://udndata.com/ndapp/Searchdec?udndbid=udnfree&page=1&sharepage>



=20&select=1&kind=2&SearchString=%C2%F9%BBY%B1%D0%A8%7C
%B3s%BBO%A5_%A5%AB%B3%A3%A5s%C3%F8%2B%A4%E9%B4
%C1%3E%3D20151006%2B%A4%E9%B4%C1%3C%3D20251006%2B%B
3%F8%A7O%3D%C1p%A6X%B3%F8%7C%B8g%C0%D9%A4%E9%B3%
F8%7C%C1p%A6X%B1%DF%B3%F8%7CUpaper

【Lin, L.-Y., Yu, W.-W., & You, C.-G. (2020). *Bilingual education is challenging even in Taipei City*. United Daily News. https://udndata.com/ndapp/Searchdec?udndbid=udnfree&page=1&sharepage=20&select=1&kind=2&SearchString=%C2%F9%BBY%B1%D0%A8%7C%B3s%BBO%A5_%A5%AB%B3%A3%A5s%C3%F8%2B%A4%E9%B4%C1%3E%3D20151006%2B%A4%E9%B4%C1%3C%3D20251006%2B%B3%F8%A7O%3D%C1p%A6X%B3%F8%7C%B8g%C0%D9%A4%E9%B3%F8%7C%C1p%A6X%B1%DF%B3%F8%7CUpaper】

邱美秀（2012）。融合質性與量化研究法以深化兒童數學學習情緒的研究。慈濟大學教育研究學刊，8，119-143。 <https://doi.org/10.6754/TCUJ.201205.0119>

【Chiu, M.-S. (2012). Mixing qualitative and quantitative methodologies to delve into the research of children's emotional responses to mathematics learning. *Tzu Chi University Journal of the Educational Research*, 8, 119-143. <https://doi.org/10.6754/TCUJ.201205.0119>】

徐希汶（2023）。我國雙語政策師資問題之分析。臺灣教育評論月刊，12（2），71-75。

【Hsu, H.-W. (2023). An analysis of the teacher-related issues in Taiwan's bilingual policy. *Taiwan Educational Review Monthly*, 12(2), 71-75.】

國家發展委員會（2021）。2030雙語政策整體推動方案。 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=9D32B61B1E56E558&sms=9D3CAFD318C60877&s=A0318C88EE42D5DA

【National Development Council. (2021). *2030 bilingual policy implementation*

plan. https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=9D32B61B1E56E558&ms=9D3CAFD318C60877&s=A0318C88EE42D5DA】

許家齊（2021）。雙語課激增，老師邊增能邊上場：師資缺口如何快速到位？親子天下。<https://premium.parenting.com.tw/article/5090129>

【Hsu, C.-C. (2021). *Rapidly filling the teacher shortage: Teachers enhancing skills while teaching as bilingual courses surge*. Education Parenting Family Lifestyle. <https://premium.parenting.com.tw/article/5090129>】

陳向明（2002）。教師如何作質的研究。洪業文化。

【Chen, H.-M. (2002). *How teachers conduct qualitative research*. Hungyeh Cultural.】

陳葦芸（2022）。現場教師眼中的雙語教育：課程規劃與教師量能，是推行的兩大困難。天下雜誌。<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/12573>

【Chen, W.-Y. (2022). *Bilingual education from the perspective of teachers on the ground: Curriculum planning and teacher capacity are the two main challenges*. *CommonWealth Magazine*. <https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/12573>】

陳錦芬（2023）。臺灣雙語教學之教學方針與策略。教育實踐與研究，36（1），163-188。

【Chen, C.-F. (2023). The teaching guidelines and strategies of bilingual teaching in Taiwan. *Journal of Educational Practice and Research*, 36(1), 163-188.】

黃家凱、林子斌（2022）。我國雙語師資培育的挑戰與解決建議。臺灣教育評論月刊，11（8），1-5。

【Huang, J.-K., & Lin, Z.-B. (2022). Challenges and recommendations for bilingual teacher training in Taiwan. *Taiwan Educational Review Monthly*, 11(8), 1-5.】

黃琇屏（2021）。公立中小學雙語教育實施現況與挑戰。臺灣教育評論月刊，10（12），6-11。

【Huang, S.-P. (2021). The current state and challenges of bilingual education



implementation in public elementary and junior high schools. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(12), 6-11.】

楊雅妃、楊素綾（2021）。推動雙語教育於新課綱教育現場的意義與因應作為。臺灣教育評論月刊，10（12），27-31。

【Yang, Y.-F., & Yang, S.-L. (2021). The significance and responses to promoting bilingual education in the context of the new curriculum guidelines. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(12), 27-31.】

葉若蘭、翁福元（2021）。雙語教育推動的挑戰與配套措施建議。臺灣教育評論月刊，10（12），19-26。

【Yeh, J.-L., & Weng, F.-Y. (2021). Challenges in promoting bilingual education and recommendations for supporting measures. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(12), 19-26.】

鄒文莉（2020）。臺灣雙語教育師資培訓。師友雙月刊，622，30-40。

【Tzou, W.-L. (2020). Bilingual education teacher training in Taiwan. *The Educator Bimonthly*, 622, 30-40.】

廖偉民（2021）。2020年臺灣公立國小推展雙語教育之探討。臺灣教育評論月刊，9（9），90-96。

【Liao, W.-M. (2021). A study on the promotion of bilingual education in Taiwan's public elementary schools in 2020. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(9), 90-96.】

廖淑靜（2022）。在職雙語教師師資問題與解決策略之我見。臺灣教育評論月刊，11（8），61-63。

【Liao, S.-C. (2022). My perspective on the issues and solutions related to in-service bilingual teachers. *Taiwan Educational Review Monthly*, 11(8), 61-63.】

劉佳鎮（2022）。雙語體育教學現況與師資培育之挑戰。臺灣教育評論月刊，11（8），38-41。

【Liu, C.-C. (2022). The current state of bilingual physical education teaching and challenges in teacher training. *Taiwan Educational Review Monthly*, 11(8), 38-

41.】

劉建成、陳成宏（2024）。後疫情時代數位轉型之校長科技領導個案研究。《學校行政》，151，52-77。

【Liou, J.-C., & Chen, C.-H. (2024). A case study on principals' technology leadership in digital transformation in the post-pandemic era. *School Administrators*, 151, 52-77.】

劉述懿、吳國誠（2021）。臺北市雙語教學概念與實踐。《師友雙月刊》，626，43-49。

【Liu, S.-Y., & Wu, K.-C. (2021). Concepts and practices of bilingual education in Taipei City. *The Educator Bimonthly*, 626, 43-49.】

潘乃欣、黃馨慧、胡芯瑜（2024）。全臺6成公立國中小實施雙語課程，近8成縣市認師資不足。親子天下翻轉教育。<https://flipedu.parenting.com.tw/article/008997?fromid=inarticle&id=009065>

【Pan, N.-H., Huang, H.-H., & Hu, H.-Y. (2024). 60% of public elementary and junior high schools in Taiwan implement bilingual programs, while nearly 80% of counties and cities report a shortage of teachers. *Education Parenting Family Lifestyle Flipped Education*. <https://flipedu.parenting.com.tw/article/008997?fromid=inarticle&id=009065>】

鮑瑤鋒（2021）。臺灣雙語教育政策檢討。《臺灣教育評論月刊》，10（12），12-18。

【Pao, Y.-F. (2021). A review of Taiwan's bilingual education policy. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(12), 12-18.】

Cenoz, J., & Gorter, D. (2010). The diversity of multilingualism in education. *International Journal of the Sociology of Language*, 205, 37-53. <https://doi.org/10.1515/ijsl.2010.038>

Dearden, J. (2014). *English as a medium of instruction - A growing global phenomenon*. https://www.britishcouncil.es/sites/default/files/british_council_english_as_a_medium_of_instruction.pdf



- Freeman, Y. S., Freeman, D. E., & Mercuri, S. (2005). *Dual language essentials for teachers and administrators*. Heinemann.
- García, O. (2011). *Bilingual education in the 21st century: A global perspective*. Wiley Blackwell.
- García, O., & Beardsmore, H. B. (2009). *Bilingual education in the 21st century: A global perspective*. Wiley-Blackwell.
- Jenkins, J. (2006). Current perspectives on teaching world Englishes and English as a Lingua Franca. *TESOL Quarterly*, 40(1), 157-181. <https://doi.org/10.2307/40264515>
- Kelly, K. (2014). *Ingredients for successful CLIL*. <https://www.teachingenglish.org.uk/news-and-events/webinars/webinars-teachers/keith-kelly-ingredients-successful-clil>
- Lin, C. (2021). The disparity of educational resources and its impact on bilingual education in Taiwan. *Journal of Language Teaching and Research*, 12(1), 23-31.
- Lopriore, L. (2018). Reframing teaching knowledge in content and language integrated learning (CLIL): A European perspective. *Language Teaching Research*, 24(1), 94-104. <https://doi.org/10.1177/1362168818777518>
- Marsh, D., Marsland, B., & Stenberg, K. (2001). *Integrating competencies for working life*. University of Jyväskylä.
- O'Halloran, S. (2000). English medium secondary schools: Privileged orphans in the SAR. *Intercultural Communication Studies*, 10(2), 145-158.
- Ramirez, P., & Ross, L. (2019). Secondary dual-language learners and emerging pedagogies: The intersectionality of language, culture, and community. *Theory Into Practice*, 58(2), 176-184. <https://doi.org/10.1080/00405841.2019.1569399>
- Wang, H. (2019). Teacher training and professional development for bilingual education in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Education*, 39(2), 195-210.

《教育與多元文化研究》 徵稿辦法

106.11.10	106學年度第1學期編輯委員會會議通過
107.04.12	106學年度第2學期編輯委員會會議通過
110.10.12	109學年度第1學期編輯委員會會議通過
113.09.27	113學年度第1學期編輯委員會會議通過
114.03.17	113學年度第2學期編輯委員會會議通過

壹、期刊宗旨

臺灣已正式邁入民主、多元、開放的新時代。教育的理論與實務也須呼應這個社會趨勢，與時並進。為促進教育學術交流，提供「教育」與「多元文化」研究之發表園地，特發行「教育與多元文化研究期刊」（以下簡稱本期刊），建構一個教育與多元文化專業社群的對話平臺。

貳、投稿內容

稿件內容須符合本期刊宗旨，並涵蓋以下範圍：

- 一、教育與多元文化研究之理論與實務
- 二、教育與多元文化研究之趨勢與議題
- 三、多元文化相關議題

參、徵稿原則

- 一、本期刊優先徵求原創性論文，請勿一稿二投。稿件如係國科會或其他機關委託之研究成果，應屬無著作權爭議或事先取得委託單位之同意，始受理審稿。學術研討會論文若僅有摘要彙編



- 出刊，或含正文且彙訂成冊，但只供開會使用，會後並未出刊發行者，亦可受理審稿。
- 二、本期刊採隨到隨審制。經審查通過之論文，其刊載卷期以審查通過時間為原則；惟本刊編輯必要時得視當期主題調整之。
- 三、來稿中、英文不拘，但不論中英文稿件均須包括中文標題、中文摘要與關鍵詞、正文、英文標題、英文摘要與關鍵詞、參考文獻，且中文參考文獻均須附上英文翻譯，必要時另增註解、圖表與附錄。惟投稿中文稿件者，中文標題、中文摘要與關鍵詞置於全文之最先；其英文標題、英文摘要與關鍵詞置於中文摘要之後。投稿英文稿件者，英文標題、英文摘要與關鍵詞置於全文之最先；其中文標題、中文摘要與關鍵詞置於英文摘要之後。
- 四、中文稿件字數以20,000字以內為原則；英文稿件字數以10,000字以內為原則（以上兩者字數之計算均包含圖表、參考文獻、附錄等）。中文摘要以500字、英文摘要以300字為限，並依APA（第七版）格式撰寫。
- 五、投稿時，請逕至以下網址（<https://hedu.cloudreview.tw/jemr/>）註冊登入，並使用線上投稿系統。此外，為符合匿名審查原則作業，請勿於稿件中標出作者及服務單位；若正文、註解或附錄有明顯出現與作者身份相關之任何資料（引用自己的資料，不在此限）；或稿件字數、內容不符合本期刊要求者，本期刊編輯小組將逕予「形式審查不通過」退稿。
- 六、來稿請使用Microsoft Word 97以上之繁體中文文書軟體處理，並以單行間距之12號新細明體或Times New Roman字體橫向列印於A4規格紙張，稿件上下各留2.54公分空白；左右兩側各留3.17公分空白。

- 七、刊登之論文著作財產權歸國立東華大學所有，文責由作者自負。刊登後不另致稿酬，惟本期刊將寄送當期期刊3本予主要作者（寄送份數以論文篇數為計算單位）。
- 八、請以線上投稿系統進行投稿與修正。若審查通過後，依審查意見修改後之定稿則務必分別於中、英文標題下補寫中、英文作者姓名及服務單位，並將電子檔（word檔）寄回編輯小組。
- 九、經審查錄取之稿件，由主要作者擔任排版後的校對工作；除校對外，亦可做小幅度的修訂。
- 十、本期刊自2018年01月01日起，凡文章經審查程序而被接受刊登之作者依研究專長均需無償審查文章一篇，本刊會發予感謝狀乙幀。

肆、審查原則

本期刊來稿將依撰稿原則及《審查流程》進行預審，通過預審之稿件至少經二位相關領域專家學者初審。本刊對於論文的初審評審意見分為五類：接受刊登、修正後刊登、修正後再審、送第三審以及不予刊登。

審查一 \ 審查二	接受刊登	修正後刊登	修正後再審	不宜刊登
接受刊登	接受刊登	修正後刊登	修正後再審	送第三審
修正後刊登	修正後刊登	修正後刊登	修正後再審	送第三審
修正後再審	修正後再審	修正後再審	修正後再審	不宜刊登
不宜刊登	送第三審	送第三審	不宜刊登	不宜刊登

1. 「接受刊登」由編輯委員會複審決定是否刊登。
2. 「修正後刊登」需作者依審查委員意見進行修改或答辯，最後由編輯委員會複審決定是否刊登。
3. 「修正後再審」需作者依審查委員意見進行修改及答辯，待作者修改或答辯。之後，由原審查者再審，最後由主編決定是否送編輯委



員會複審。

4. 「送第三審」續送第三位審查委員審查後，需作者依審查委員意見進行修正及答辯，最後由編輯委員會複審決定是否刊登。

5. 預審與初審之審查結果為「不宜刊登」，則由主編逕行退稿。

6. 編輯委員得依文章品質，再進行專家學者之整體論文品質審查。

伍、收費方式

本期刊將從第26期開始，不再收取審查費與刊登費用。

訂 戶 須 知

為維護您的權益，請詳閱

1. 訂閱手續查詢、確認：

傳真訂閱者，請於當日與客戶服務人員確認。

2. 補書辦法：

- a. 本刊於每年5、11月出刊，您若在隔月中仍未收到期刊，請在服務時間內電洽，本社將在查明原因後立刻為您補寄。
- b. 若信箱投遞不易，建議您改用掛號郵寄。
- c. 若因本社之疏忽，造成期刊破損或裝訂錯誤，請即寄回退換，本社將立刻為您換上新期刊。

3. 更改地址：

請將封套上原地址剪下，並註明新地址傳真。
(電話口述易有誤差，請務必以書面方式更改)

■ 出版品訂購辦法

1. 信用卡傳真訂購：

請填妥本期信用卡訂閱單資料後，傳真至 24 小時傳真專線 (02) 2388-0877

2. ATM銀行轉帳訂購：

請將款項匯至以下帳戶，並請於存根聯註明：

1. 書號；2. 書名；3. 購買數量；4. 購書金額明細；5. 購買人聯繫電話

並請將存根聯傳真或以 Line 傳送給我們 (Line ID：23880877)

銀行：國泰世華商業銀行 館前分行

帳號：001-03-098375-7

戶名：高等教育文化事業股份有限公司

3. 網路訂購：高點網路書店：<http://publish.get.com.tw/> 或

元照網路書店：<http://www.angle.com.tw/magazine/magazine.asp>

4. 電話訂購：(02) 2388-5899 有專人為您服務

◎諮詢專線：(02) 2388-5899轉185

◎24H傳真專線：(02) 2388-0877

◎服務時間：週一至週五：AM9:00~PM6:00

◎E-mail：edubook@mail.edubook.com.tw



【教育與多元文化研究】

高等教育文化事業股份有限公司 / 信用卡專用訂閱單

■ 國內訂閱價格

單冊	個人訂戶	機關團體
220元	440元	880元

(含郵資處理費)

■ 訂閱人資料

我要自____年____月(或第____期)起訂閱

☐新訂戶 訂閱年數：☐一年 ☐二年

■ 訂購人基本資料 (為維護您的權益，請詳細填寫以下資料)

姓名(機關名稱)：_____

職業：☐教師 (☐國小 ☐國中 ☐高中職 ☐大專) 任教學校：_____ 教授科目：_____

☐在校學生－學校：_____ 科系 _____

☐社會人士－行業別：_____

電話：(H) _____ (O) _____

(fax) _____

行動電話：_____ e-mail：_____

寄書地址：☐☐☐ _____

■ 雜誌郵寄方式：☐平信(免郵資) ☐掛號(每年加收費用請來電或加入Line洽客服人員)

■ 開立發票：☐二聯式 ☐三聯式 (統一編號：_____)

發票抬頭：_____

■ 信用卡訂閱憑證

信用卡發卡銀行：_____ 卡別：☐VISA ☐MASTER ☐JCB

有效期限：(西元)____年____月

信用卡卡號：____-____-____-____-____ (需填寫卡片背面後3碼，共計19碼)

訂閱日期：____年____月____日

訂閱總金額：新台幣____萬____仟____佰____拾____元整 (請以中文大寫)

持卡人簽名：_____ (需與信用卡簽名同)

《備註》持卡人聲明已受前項告知，並同意依照信用卡使用約定，一經訂購或使用物品，均應按照所示之全部金額，付款予發卡銀行。授權號碼_____ (由本社填寫)

■ 填妥本單後，可傳真至02-2388-0877或以LINE傳送訂購，LINE ID：23880877

【100台北市館前路26號6樓】 (請勿重複傳真，以免產生重複扣款情形)



教育與多元文化研究 November 2025 No.32

Journal of Educational and Multicultural Research

ARTICLES

- A Discussing on Buddhist Meditation and Spiritual Education from the Viewpoint of Cessation and Contemplation

Chia-Ling Wang

- A Study on the Inappropriate Behavior of the Principals of Public Elementary and Secondary Schools

Jen-Ning Liou

- Breaking Through Bilingual Education Challenges: A Study on Strategies to Address Bilingual Teacher Shortages in Yilan County Elementary Schools

Jian-Cheng Liou



National Dong Hwa University
Hua-Shih College of Education



定價：220元

GPN:2009803125