

第四章 研究結果

第一節 英語創意教學的樣貌

深耕英語，英語生根；創新教學，卓越非凡。

非凡國中英語領域所展現的創意教學，誠如方案名稱中的「深耕教學」一詞，是默默耕耘、並將英語教學生根於每位學生心中的深耕教學，這份深植耕耘的想法與理念，讓非凡國中的英語領域教師們，從校園環境的佈置開始，並藉由各項活動的推展，以及多樣化競賽的舉辦，展現英語教學的多元性，在點滴的經營與投入中，不僅揮灑出英語教學的創意活力，更豐富了非凡國中學生的生命！

爲了將創意教學的理念化爲實際的課程設計，非凡國中的英語團隊從打造英語環境著手，進而在點滴的教學及活動中，營造優質的英語學習氛圍，如每日一句的創意就是藉由每天一個英語句子的背誦，累積學生的英語基礎，同時爲有效驗收學生的學習成果，英語教師們運用多元評量的概念，設計闖關活動讓學生在遊戲中學習；此外，擴展學生的閱讀風氣是英語創意教學的另一個主軸，爲不同年段的學生選定英語童書，並設計學習單引導學生進入書本世界裡，開啓了另一扇閱讀的新視界；而將生活中所見及所需的英文用語納入教材，則是爲了將英語教學與學生的需求結合的一個課程融入，同樣的配合教育部九年一貫政策，六大議題在非凡國中英語教師的巧思及創意中，亦一一融滲於英語教學課程中；提供學生多元學習與表現舞台的概念，則展現在多樣化的英語比賽中，包括各項演講、朗讀等競賽及線上測驗的設計，然而各項活動的構思，無非是想提升學生在英語方面聽說讀寫的能力，因此學習護照的誕生則是將各式各樣的活動作一統整，讓學生藉由護照對自我英語能力作一檢視，這種種的教學創思不僅開啓學生學習的興趣，更開創校園中英語學習的新風氣。

一、營造優質英語學習環境

從建置校園雙語環境、佈置英語領域教室、架設英語領域網頁及教師個人網頁，英語領域團隊教師們按部就班爲學生進行優質英語學習環境的營造。

(一) 校園雙語環境

爲期讓學生能在校園中，隨時隨地都可看到及學習實用的英語標示，以達境教的功能，並創造校園中學習英語的氛圍，學校中的雙語標示到處可見，育成說：「我們會在學校裏像辦公室啦、校園環境介紹的時候，那些指標都會加上英文，這些都是要學生可以隨時隨地都可以學英文。」(訪-B-20070523)

(二) 英語領域教室

一個優質的英語學習環境，奠基於完善的設備，所謂工欲善其事，必先

利其器，非凡國中的英語領域團隊教師們有鑑於此，即從英語教室充實整理開始著手，硬體設備如電視、錄影機、單槍投影機及筆記型電腦的添購，到教室空間依分組教學的座位安排，玟宣說到：「我們的英語教室買了相關的電腦設備，最主要就希望能把電腦和教學結合在一起。」(訪-F-20070716)這一切規劃的目的在於提供學生一個耳目一新的學習空間，提高學習動機和興趣。

(三) 網頁的建置

從英語領域網頁的製作，到每位教師網頁的建構，表現出團隊教師在資訊能力的充實與累積，佩文就說：「像網頁製作這些，學校會教我們怎麼做，那有些人還會自己到外面去學。」(訪-A-20070425)這些付出與努力，無非是為了建立一個師生交流的平台，並促進教師教學設計的豐富性與多樣化，辛勤的耕耘也讓他們勇奪台北市國民中學「英語網頁」比賽特優。

二、創意教學

(一) 每日一句

教務主任提議的每日一句，剛開始只是起於一個簡單的想法—每天提供學生一個英語句子，亦如提到：「每日一句剛開始很好玩，是我們之前教務主任，他現在退休了，他的想法很簡單就是說每天來一句吧，一開始的時候他請兩個實習老師弄，實習老師也不曉得弄什麼，後來我想這樣看不下去，我在教學研究會提出來，其他老師也提出來，應該有個主題吧，像這樣趁機會收集了很多資料和素材，我覺得自己本身是收穫很大啦。」(訪-C-20070507)這般的堅持與努力，讓非凡國中的英語領域累積了許多教學材料，更彙編了「每日一句」的手冊。

此外，為了進一步將每日一句所學的內容，能藉由學生在活動的參與中進行驗收，英語團隊教師設計了每日一句的闖關活動，內容包括有：

- 1、耳聰目明關：由關主念句子，學生看學習單指出該句的編號，藉以評量學生聽的能力。
- 2、伶牙俐齒關：學生抽三個號碼，依序念出學習單上該號碼所標示的句子，旨於評量學生說的能力。
- 3、下筆如神關：學生答評量單上的試題，每份試題上有10題英語「每日一句」中英配對及五題中翻英；重點在評量讀、寫的能力。

(二) 閱讀百分百

閱讀是奠定學習能力的基礎，藉由充滿趣味的課外書，不僅能提高學生的學習興致，更能開啓學生另一扇閱讀之窗，為了鼓勵學生廣泛閱讀，建立良好的閱讀習慣，從九十二學年起開始推動「閱讀百分百」活動。由各領域及學科分別推薦適合七年級及八年級閱讀的好書，各班輪流閱讀每月一書，並完成教師設計的學習單。回憶當時在推展閱讀活動時，佩文說：「剛開始

我們推薦兩本書給學生，七年級是搶救英語大作戰，八年級是躺著學英語，就是希望讓學生可以在閱讀課外書的時候，輕鬆學英文。」(訪-A-20070425)而在英語網頁獲得特優後，領域老師們更用獎金添購許多英文童書，在八年級推動「英語繪本巡禮」，鼓勵學生欣賞有趣的英文童書，完成學習單，拓展閱讀的視野。

(三) 六大議題融入英語教學

配合九年一貫的六大議題融入教學，英語領域的老師嘗試就相關議題進行教案設計，舉凡環保、生涯發展、家政、性別教育到人權法治，透過領域會議的討論和切磋，試著建構適合學生程度的教學素材，並且藉由教學觀摩，彼此分享經驗並集思廣益，以落實精進課堂教學的目標。

(四) 多樣性的英語競賽

朗讀、演講及會話比賽，則是配合台北市競賽代表的推選，在校內所舉辦的一種「選秀」活動，佩文說：「像我們台北市有舉辦英語演講等比賽，學校裡面要先選出代表，老師再訓練以後才出去比賽，那在選的過程裏，就發現可以辦全年級的比賽，也給學生一個發揮的空間。」(訪-A-20070425)於是在七年級學校規劃了會話比賽，而八年級則辦理了朗讀及演講比賽；此外，為期提升學生學習的動機與興趣，英語領域教師們更推出了「查字典比賽」、「英語園地海報製作比賽」，這些競賽與活動，都是希望能將英語學習融入遊戲與比賽中，不僅擴展學生的學習觸角，更營造了校園熱絡的英語學習氣氛。

(五) 生活中學英文及節慶教學

在教學課程內容的設計上，將英語廣告用語納入教學素材，並提供電影的英文說法與相關的資訊，把生活中隨手可得的資訊、或學生所感興趣的休閒話題，歸入課程教學的一環；此外，配合節慶進行活潑的課程活動，不僅讓學生對英語產生較高的學習動機，也藉此開啓學生對於異國文化的了解。

(六) 英語學習護照

為了記錄學生的學習歷程，並提高學生學習英語的熱忱，以達到聽、說、讀、寫樣樣通的目標，英語領域的教師設計了英語學習護照。在這本學習護照中，涵蓋學校的英語「每日一句」、「閱讀百分百」活動、基測1000字等，燕翎說：「其實像學習護照，就是我們把平時做的一些活動放在護照當中，目的當然就是做一個統整。」(訪-D-20070523)這本基於國中小銜接及涵養聽說讀寫能力而規劃的英語學習護照，雖加重教師的工作量，例如命製試題、批改試卷、學習單及閱讀心得、聽與說評量等，都必須投入額外的時間及精力，但英語教學團隊的投入與付出確實為非凡校園注入學習英語的熱潮。

(七) 線上測驗

為了增強學生的文法概念及運用資訊自學的能力，英語領域的成員們集思廣益，一起建立英語線上測驗題庫。亦如提到當時建置題庫時的情形：「線

上測驗那是實習老師，她現在在國外，她提出來的，那我就根據我們的人力，每個人平均認領幾個，(哈哈)那時候就她有那個想法，那我就去籌畫，我就把比較重要的文法進行分類，然後告訴他們做什麼，這其實很簡單，只要提供題目不用提供技術，老師們就放心了。當別人有想法的時候把它聽進去，我覺得這個想法很實際，而且有它的重要性、有它的時代性，那時候電腦剛起步的時候，老師也覺得這其實蠻好的，那我再跟他們談、告訴他們我們要怎樣去實行，告訴他們如何規劃，那他們也覺得這還不錯。」(訪-C-20070507) 編寫及建置英語線上測驗題庫費時又費力，但也由於團隊分工清楚，所有的單元得以順利完成。

(八) 有效實施英語分級教學

為了達到因材施教及幫助學生更有效學習，學校自 89 學年度實施英語分級，並根據課堂觀察做了五個階段的調整。如何因應學生程度隨時進行課程調整，實非一件易事，寬勝就說：「其實談到分級上課，最大的感受就是老師上起課來比較辛苦，因為它有分組啊，那同事之間的協調啊或是機動性就要很強。」(訪-E-20070507) 在考量學生受教權及教學成效時，英語教學團隊發揮了高度的團隊精神，本著行動研究的精神，隨時調整分級原則，以期給學生最適切的英語學習環境，提昇學生學習的效果。

(九) 規劃完整的國中小英語教學銜接課程

因應國中小英語教學課程銜接，英語領域團隊特別針對此教育現況，做了許多規劃與努力。從延續、銜接、精進及補救四個面向考量，規劃以下四種英語課程：

- 1、延續課程：此乃針對從國小進入國中七年級的全體學生所設計，以適合學生程度的英語教材，延續國小學習的主要英語課程，以培養英語學習的興趣及正確的學習態度與方法，奠定聽說讀寫基本的英語能力。
- 2、銜接課程：為期建立中小英語課程的銜接性，學校利用「彈性學習節數」中的班級活動時間開設銜接課程。上學期主要是加強句型概念及充實基本字彙，下學期則是啟發學生閱讀短文的興趣，並增進閱讀短文的能力。
- 3、精進課程：一般在設計銜接課程時，常將重心擺在學生的「不足」，忽略學生的「超前」。有鑑於此，英語領域團隊利用彈性學習節數規劃二十一種學程課程，由學生根據自己的興趣及能力選課，為英語程度佳的學生提供加深加廣的學習。
- 4、補救課程：「潛能開發班」補救課程希望藉由補救教學的方式，幫助英語學習成就較落後的學生打好基礎，並增強他們的學習意願；各班先進行「字母測驗」篩選學習較緩慢者，再藉由各班任課英語教師及導師的課堂觀察，選出真正需要做補救教學的學生到潛能開發班上課。「潛能開發班」利用第八節課上課。課程的主要目標是加強辨識及讀寫字母的能力、增進學習單字的技巧、加強聽力訓練、協助學生趕上原班的教學進度、改善學生學習方法及增進學習效能。

(十) 小組合作學習

爲了因應學生英語程度落差大的問題，部分班級採用小組合作學習方式。以固定分組方式，將班級座位鄰近的六、七人分爲一組。各組推派一位英語能力較佳的同學擔任組長帶領組員，一起完成教師交付的任務。各組需共同完成下列的事項：

- 1、朗讀多次生詞、對話及課文以求熟練。
- 2、共同討論教師的提問。
- 3、共同完成習作中的部分大題。
- 4、討論並完成課堂學習單。
- 5、小組成員兩人配對練習句型或編寫對話。
- 6、踴躍參與小組競賽，例如各組搶答、發表及遊戲。

小組合作學習是希望藉由組員的互動，增進學習的效果。在各項練習活動結束後，英語教師隨機檢驗各組員的學習成效，以確實做到組員間互相提攜與指導的效果。一些程度較差的學生也因為組員的協助與督促，得到較多的學習及演練的機會，並增進班級氣氛的融洽，使英語學習成爲大家的事，而不是少數人的事。

結語

所謂英語創意教學，即是以多元活潑的課程設計，包含多樣化的教學材料、生動的評量方式、以及多面向的教學策略，引發學生學習動機，並提高其學習成效，在非凡國中的英語教學設計中，在多元而活潑的課程設計上，包括有生活英語，將生活中電影廣告用語融入課程，藉著學生的語言及流行文化作爲課程內容，引發學生的學習動機；節慶教學是配合節令，讓學生從活動的參與中認識不同國家的文化，並對英語學習有另一番認識，每日一句的提供，則將彙編重要的英語會話進行彙整與印製；非凡國中英語團隊所構思設計的這些課程，將生活、節慶等種種不同的教學元素融入課程內容，爲課程設計注入不同的刺激，也增加學習的趣味性；而英語分級教學與小組學習的實施，則提供了有效的學習策略，這些教學方法的調整，讓學生在學習過程中得到適時的協助，有助其學習成果的展現；再則各項競賽的舉辦上，每日一句的闖關和線上測驗，則是拋棄了刻板的紙筆測驗，採多元有趣的評量方式，並且與電腦相結合，貼近學生的生活，以提高學生的學習興趣。

走進一般校園中，雖可見到雙語環境的標示，但在非凡的空間配置上，不僅詳細標示著英語說明，更充分運用學校的硬體環境，如校園穿堂中每日一句的海報製作，即是利用每日更換不同的英語句子，讓學生在行進過程中能隨時接觸英語，此種將校園空間的布置與英語學習相結合，是非凡國中英語團隊教師的創意巧思，期待提供多樣化的學習管道以提升學生的學習廣度。

非凡國中英語教學團隊所設計的各项創意教學活動，從環境營造、課程設計、多元活動到多樣化評量，皆充分展現無限創思，更重要的是，它，引發了學生學習的熱忱，學生在這些課程活動的參與中，不僅能將簡易的英語句子朗朗上口，並同步提高英語學習的四大能力—聽說讀寫，且整體的英語學測成績也有所進步。

這個團隊透過英語領域課程小組會議，不斷地改進教學，分享教學創思、彼此

鼓勵、互相打氣，以教育的熱忱深耕英語教學，致力於優質英語學習園地的營造，並持續散播教育熱力與教學創思！

第二節 英語創意團隊的特質--一個做事的團隊

我們從來都不是為了得獎才這麼做的，得獎的緣由是整體，多元和長時間的累積；我覺得這是一個有在做事的團隊。

在本節中，將從三個向度對非凡國中英語創意團隊進行分析，包括創意團隊的特質、團隊中成員角色、以及成員間互動過程，在觀察與訪談中，皆可以感受到這是一個以工作任務為導向的團隊。

創意團隊成員的特質

看到非凡國中網站上，英語領域設計推出的各種創意教學活動，不禁令人對這群老師有著無限的好奇，究竟是在何種因緣際會下形成這樣的團隊？身為團隊一員的佩文說到：「我們一開始是教學研究會，後來變成九年一貫，就改成領域會議；英文、國文、數學是比較單純，因為是單一科目，不像某些領域是合科。」（訪-A-20070425）同時，寬勝也提到：「主要是為了配合九年一貫，配合學校的本位，每個領域裡面要有自己的學校特色，所以我們就經過英語教學研究會，在領域會議裏大家就會腦力激盪，會想出一些說適合我們非凡的特色，配合學生在地的情況，去想一些說在我們學校可以推的課程。」（訪-E-20070507）只是，處於老舊社區中的非凡國中，就家長關注度的層面而言，與台北市的明星國中有著極大的落差，英語領域為什麼能展現如此豐碩的創意教學活動，其原因為何？這群參與的英語老師們擁有哪些奇妙的特質？讓我們揭開這面紗一窺究竟。

一、合作的展現

英語領域老師們充分合作的精神，無論是在會議討論、課程分享或是在工作分配上，皆表露無遺，寬勝說：「我覺得英語領域老師的特質就是合作，每個人都很合作，有什麼好東西也都會拿出來分享，因為我們那時候面對大環境在變，大家心理都覺得要怎麼去面對它，大家就想說那你有什麼東西可以拿出來分享，拋出你的看法，所以在我們做網頁的時候啊，每個老師每學期要介紹兩本英文書，在網頁上面就介紹給小孩子知道，那要寫出來，你這套書是文法類的，你這套書是會話類的，你為什麼會挑這一本。」（訪-E-20070507）隨著九年一貫政策面的轉變，夥伴間凝聚出那份彼此分享的共識，從學習單的共同設計到英語領域網頁製作，充分展現出合作的精神；而玟宜在學校服務這麼多年，也深深覺得英語領域教師的配合度很高，她覺得：「因為大家配合，只要你提出，沒有人會說NO。」（訪-F-20070716）竹君也深有同感地說：「我們的特色就是大家都超乎尋常地合作。」（訪-G-20070716）參與會議中英語教師們的討論，總是由召集人負責題綱的說明，其他老師則針對實施情形提出意見並加以補充，展現出的是完全的配合

及合作；而這種充分合作的精神，一部分源自於團隊成員對於新教育政策頒布，內心的不確定感，進而覺得彼此的資源共享，能有助於教學工作的推展外，另一部分則是非凡英語團隊的成員特色－彼此完全合作，只是，此一特質是恰巧該團隊組成份子的共同特色？抑或成員間有著相同的價值觀或使命感？

二、不分彼此的付出

在英語領域會議的討論中，常會提及工作的分配，然而面對工作量的不均等，老師們仍欣然接受，並不會針對負荷量不公的情形而爭執或拒絕繼續投入。燕翎就提到：「我覺得成功關鍵是大家不計較，你知道不是每個人的工作量都一樣。」(訪-D-20070523) 竹君回憶當時開會情形時提到：「每個人的工作就在會議的時候做分配，有的人多有的人少，大家也不會說什麼，據說我們學校某一個學科，每個人都有自己的意見啊，每次開會都在那邊吵架阿，我們都沒有啊，我們團隊只有一個男生啊，那個男生也沒說什麼，我們女生也都乖乖的。」(訪-G-20070716) 訪談中老師們都會提到大家的工作量並非均等，但為什麼大家仍然會繼續一同進行課程設計？佩文就提到：「有時候說真的大家也會覺得累，但是總覺得這些都是應該做的，而且真的也是對學生有幫助。」(訪-A-20070425) 訪談中，老師們提到的是對於教育使命感的一份堅持，所以即使工作量頗大，但是在會議中，大家都會針對實施面的策略提出建言，為的是讓活動設計更加周延，而對於接下來執行面上，大夥兒更是採自願認領工作，彼此不分投入的多寡，期待將創意構思化為實際的課程教學，並將這點滴的創意教學種子灑在非凡校園中，期盼在非凡的學子的心田中發芽。

三、認真的投入

那份認真不僅是對於交付的工作如期完成，更是一份對活動支持的熱忱度，育成就覺得英語夥伴們的認真是有目共睹，她說：「第一個就是大家都很認真，第二是提出來的活動啦，老師都會認真支持，比如說一開始的提案或活動，它到中間我們會再討論嘛，然後還有評估的部份，比如說段考之後我們會提出對考卷的檢討，之後再執行，就會變成很完整的一個循環。」(訪-B-20070523) 研究者自己亦擔任國中英語教學工作，在參加非凡國中英語領域會議時，看到他們對於定期考試題逐題分析、討論，實感驚訝與佩服，而他們認真的做事態度亦能從此得到應證；竹君也說到：「我們英文科就是很奇怪，做什麼事都很拼命。考卷很快就改出來，題目很快就出出來，有時看看別的學校的題目，唉喲，哪像我們，一直討論、修改，出題的人都會被批。」(訪-G-20070716) 舉凡從命題到各項活動的推動，每位成員都是認真地做著，不僅講求效率，更是重視工作品質的達成，所以在會議中，大家總是忙於工作進度說明、檢討，鮮少看到彼此談笑的輕鬆氣氛。

四、對專業的重視

英語老師對自己專業的堅持，是讓這個團隊能持續往前走的重要原因，亦如

說到：「我覺得英語領域老師對自己的工作都很在乎，也很在乎自己班級的表現，所以基本上我覺得這一點是很棒，然後是老師對教學觀念的一個認同，老師對自己的教學和自己的專業是看的蠻重的，我覺得在這種前提之下，你才可能有團隊的形成，基本上，共識是一樣的，用心度其實大家都是蠻執著，大家對於教學有一份熱忱、一份責任感。」(訪-C-20070507) 相同的想法在其他成員的談話也得到共鳴—提到團隊推動英語創意教學時，需付出更多心力的情形時，老師們都覺得既然是對學生有幫助的，即使比其他領域的老師投入更多，一切都是值得，誠如他們所言，那是一份教育良心。(訪-A-20070425；訪-B-20070523；訪-E-20070507)

創意團隊成員的角色

一、召集人的帶領

召集人的角色好比樂團中的主唱，是決定一場表演賣座與否的關鍵者、更是團隊的靈魂；在英語領域的團隊中，這位帶領者的產生，其實還是經過一段時間才達成共識的凝聚，佩文記得當時英語領域召集人的產生時說到：「以前是有輪，之前還有老一輩的那些人，後來他們退休，等到亦如老師…。」(訪-A-20070425) 身為召集人的亦如則回憶說：「坦白說當時其實很多老前輩退休，大家年齡層比較接近，我們在施行很多方式就比較沒有包袱，我們就重整，剛好那一群就比較能夠領受和傾聽的，那包袱就少很多了。」(訪-C-20070507) 英語領域召集人的推選，似乎隨著領域教師生態調整而水到渠成；然而，影響該團隊的另一個重要的因素則是召集人角色的穩定性，團隊成員的燕翎提到：「一開始的召集人是投票選出來的，後來覺得某些工作並不是每個人都適合，亦如老師當召集人，有人戲稱是萬年主席，其實主要原因是亦如老師是台北市輔導團，比較清楚外面的狀況。」(訪-D-20070523) 身兼台北市英語輔導團的亦如，比起校內英語領域其他老師，由於有機會能常接觸英語研習與縣市交流，因此也擁有更多的英語教學專業資訊，此一優勢亦是帶領非凡英語團隊開創另一個創意教學的關鍵。

(一) 規劃的先鋒

亦如提到自己身為召集人的角色，說道：「其實我應該是居於籌畫者和計畫者，怎麼講，就是一個先鋒的。」(訪-C-20070507) 而團隊成員的育成也提到：「我覺得召集人很重要耶，因為你要組織還要帶整個團隊這樣子。」

(訪-B-20070523) 同時身兼台北市英語輔導團的亦如，對於時代的脈動與潮流更是保持著相當的敏感度，她提到自己的個性時說：「可能是因為我很注意資訊，很注意年代發展的一個.. 潮流，所以在決策方案或執行時，應該站在一個先驅者的角色，我的步調比較快一點，譬如當時我們就用一個月去籌畫英語領域網頁，而且我們也對外公布英語科網站 10 月底就公開，對領域教師也是一個壓力。」(訪-C-20070611) 習慣多方吸取新知並講求效率

的亦如，似乎無形將自己習以為常的快速步調，帶到英語領域的活動推展中，從工作分配的高效率即可看出一斑，亦如自己說：「我會把所有的分工都變成表，能想得到的就變成表，所以像小考啦、段考啦，我在開學就把它分配好。」(訪-C-20070507)這份強調效率至上的概念，從她規劃領域會議議程時就可看出，討論題綱總是滿滿十幾點的討論事項，但她卻總能掌控整個議程的時間，並將所有規劃中的議題皆討論完畢。

(二) 協調與分配

創意概念的落實，有賴於團隊工作的分配與執行，寬勝提到：「我覺得召集人是屬於一個領導分配的，站在一個領導、分配、協調，協調很重要，因為有很多時間點工作比較多，要有效率出來的時候，協調就很重要，比如說像我們每日一句闖關的時候，行政協調就是由她了，那要請家長配合，就是由行政協調了。」(訪-E-20070507)在這過程中，召集人不僅需有效地將工作進行分配，更需站在教師與行政間，進行協調與溝通。尤其在過程中碰到瓶頸時，召集人的角色是更顯重要，寬勝說：「有時候如果結論產生不出來還是要透過她。透過她跟那個老師再 check 一下。」(訪-E-20070507)在工作討論中，召集人要先行對工作進行規劃，並帶動領域內成員的討論與課程的推展，還需在領域與行政處室之間進行協調、溝通，由此可了解，召集人在團隊帶領及協調角色的重要性。

(三) 教育的堅持

亦如回想自己的角色，覺得自己似乎有著相當的堅持，她說著：「(教務)主任就會說，像英文科你比較強勢，他們認為我比較強勢(哈哈)，大概無形中顯現出強勢自己不知道，我想我的堅持老師們都很明白，那份堅持來自教育，是為了促進學生的學習。」(訪-C-20070507)亦如覺得為了提供學生更優質的學習素材，那份堅持本就是理所當然。而團隊成員的竹君也這麼描述：「因為我們主席就是也比較強勢，她說什麼，大家也沒有反對的。」(訪-G-20070716)是否就因為那份堅持，讓這個團隊離夢想的實現愈來愈近？燕翎認為：「說真的，如果沒有亦如老師的強勢，她覺得就是做就對了，團隊不會形成，其實也不是說強勢，就是強的領導中心。」(訪-D-20070523)雖然訪談中，亦如老師自己及其他成員都用強勢二字來形容召集人的領導風格，但此強勢二字的定義，應該是召集人對於教育的堅持，亦如老師曾感慨地說，其實身為老師的待遇已是很不錯，如果這也嫌累、那也不願做，實在說不過去，會議中她就常和團隊的夥伴們分享這樣的想法。

(四) 完全的投入

在工作的分擔上，雖秉持著成員一同參與的原則，然而身為召集人的亦如在工作量上，很明顯地較其他人多了許多，佩文就提到：「其實我們主席

真的是多做很多，她上課的東西真的是加了很多，像學生長期接受這樣的磨練、薰陶，真是多學很多。」(訪-A-20070425) 團隊成員中的竹君也說：「我真是衷心佩服我們主席啦，她真的是花好多時間好多精力，如果換成我，我真的做不到，我真的覺得都是她的功勞。」(訪-G-20070716) 而亦如回首自己的投入時也說到：「他們其實也知道我做的很多，每日一句都是我一個人扛下來，那很多東西都是我來做，我就跟他們講說，我做的東西不會比誰少，我並不是一直叫你們去做，自己在旁邊納涼，事實上我擔當的東西比你們多很多；像那個卓越獎部份是很簡單，像我們去參加那個初試對不對？然後禮拜五傍晚教育局就來電話，禮拜一要來看教學觀摩，那禮拜六、禮拜天放假，學生都不知道呀，也是我扛起來呀。」(訪-C-20070507) 召集人在許多活動的帶領上，所承擔的工作量，以及點滴的付出與投入，在團隊中儼然成爲一股強而有力的帶動。回憶這段歷程，亦如則若有所思說著：「記得蠻清楚的是，表面上是團隊，憑良心說是還蠻辛苦的，工作量方面是不成比例啦。」(訪-C-20070507) 正因爲召集人在工作量上一直是承擔的比別人都多，所以，在團隊中，召集人的意見更具說服力，也帶動了團隊教師的投入。

二、成員的堅守崗位

(一) 決策與執行者

團隊成員們在一次次的會議中，彼此激盪討論，回想當時的情形，育成說：「大家都可以針對議題，充分提出那個想法或建議啊，那經過討論之後，大家都可以有共識這樣子，然後大家也都會去執行。」(訪-B-20070425) 只是共識的凝聚更是來自對於活動構思的認同，在過程中燕翎說到：「我覺得每個人是決策者也是執行者，其實只有少數2個不會提點子，其他都會提。」(訪-D-20070523) 竹君則回憶說到：「我覺得我沒有特別做什麼事，就是他們叫我做什麼我就做什麼，向那個之前別的老師的小孩要去參加比賽，他們要我指導，那我就利用假日；他們有的人的角色就比較重，像召集人就是。」(訪-G-20070716) 身爲召集人的亦如，則認爲團隊成員將許多點子付諸於教學現場，不但是一種執行力的展現，更是創意落實的關鍵，她說：「他們呢，因為對教學和專業的執著，所以在配合面和執行面做的非常好，那我在整個一個籌畫、整個一個思維，整個進行方面我會全方位的經營，可是沒有他們，整個執行面就..等於就一個空談嘛，可是因為他們的加入，整個想法才有辦法去落實。可能如果是一個人的話，有很多方面就沒辦法做好，那透過一個團隊的話，就比較可以去推一些事。」(訪-C-20070507) 誠如燕翎提到自己的角色時也說到：「我覺得自己就像是一個螺絲釘，少了我，有些是在執行上應該是有困難。」(訪-D-20070523) 在整個英語教學團隊中，從召集人構思規劃的提出，教師們的建議與討論，到創意教學活動的成形、實施及修正，展現出每位成員各司其職的最佳成果。

(二) 合作與共學者

會議裏彼此討論的過程中，免不了的是成員間的相互學習，玟宣說到團隊中每人的角色定位時，則提到：「我覺得是合作者學習者吧，因為團體是 MEMBER 組成的，我們不會的要跟別人學習，以前會怕，現在就是覺得盡量做，先自我充實，去做就對了，已經事先經過思考，他們好幾個人討論，我們也不用再參酌意見了。」(訪-F-20070716) 言談中可看出團隊中有的老師的確會對於創新活動有些擔憂，只是領域裡的討論與相互協助，提供了團隊繼續深耕經營的絕佳動力；亦如也說到在討論當中，夥伴們常能給她一些意見，尤其是許多執行細節面的建議，正可補強自己的不足，她說：「我還是蠻需要在細節部份做支援，因為沒辦法顧到那麼細的層面，她們會告訴我調整什麼地方，那我覺得都很不錯。我們會一起開會，再做一些細節的修正，比較從無到有的過程需要我，從無到有就是一個人去想去思考。」(訪-C-20070507) 整體而言，召集人的創思發想、到成員間提供建議，過程中將創意化為教學活動，英語領域夥伴們展現的是彼此充分合作與學習。

團隊成員的互動

一、密集的會議討論

英語領域團隊成員間的密切接觸，應該就是每週連續無止盡的會議了，老師們對於當時每星期平均召開 1 至 2 次的會議，都有著相同的感受，竹君說：「印象最深刻就是每個禮拜一直開會啊，然後就事情很多就這樣子；我們每個禮拜都開會，有時候一個禮拜開兩次咧，就領域時間和中午，所以那個時候就蠻煩的，這是老實話，因為你每週都要開會，學校行事曆排一個學期大概三次，可是我們就每週都要開。」(訪-G-20070716) 密集召開會議，可以說是當時英語領域令人極為深刻的印象；佩文也說到：「學校部份規定的話是一個月一次，不過我們英文通常是多開很多次，有需要就開會。」(訪-A-20070425) 連亦如自己回想當時開會的情形時也提到：「那時還蠻密的，而且是主動性開會，不是學校叫我們開，我覺得有需要就召開會議，他們就來(哈哈)。」(訪-C-20070507) 召集人自己回憶當時的情景，在爽朗的笑聲後面，似乎更增添了一份對於其他夥伴不耐煩感受的理同。

會議中總有許多待討論的議題，然而大夥兒還是能苦中作樂，竹君就說：「大家還是會開個玩笑，可是只有一下子，因為她每次開會就有好多題綱，後來我們還是帶作業去改，那她就會說你們有沒有在聽啊？有一個老師就說，有啊，你剛才說了什麼什麼什麼，果然是這樣，雖然改作業還是有在聽。會議中就是在討論活動、工作誰負責、活動完還要檢討，就是這樣討論題綱一整面。」(訪-G-20070716) 講求工作效率的亦如也認為，自己帶領會議討論時，工作優先似乎是奉行的主要原則，亦如分析著自己：「其實一直以來我比較沒有在經營人，

我比較在做事，在人際關係部份，我比較沒有時間去經營，因為沒有時間嘛。」（訪-C-20070507）在英語領域的帶領上，召集人總是就工作的執行面，引導大家一同討論，看到的是大夥兒嚴肅地一項一項就召集人所擬的題綱提出自己的想法，誠如召集人自己所言，她是個工作導向的人，而英語團隊相形之下也是個工作導向的團隊。

二、退休教師的歡送聚餐

至於會議之外的互動，則是歡送退休老師的餐會，佩文就說：「一般都是開會，聚餐都是老師退休。」（訪-A-20070425）而竹君也提到：「還好啦，我們偶而有老師要退休的時候就會聚餐，大家都還蠻有互動的，可是有一位老師我們都不敢跟她互動會被她罵。她可能是因為個性的關係啦，比較難以和別人互動，可是我們也不會說她什麼。不過她不會影響這個團隊什麼。」（訪-G-20070716）會議中有時會聽到老師對於某些教學活動持不同的意見，然而在團隊中並沒有其他人會附和，團隊氣氛或許因這般的發言而有些尷尬，但召集人似乎總能又將討論引回議題。

結語

本節從英語創意團隊的特質、團隊成員的角色以及團隊成員的互動兩個層面進行分析；首先在英語創意團隊特質部分，從英語領域團隊的訪談觀察中歸納為以下幾點：

- 一、成員間充分的合作
- 二、不分彼此的付出
- 三、認真的投入
- 四、基於教育專業的堅持

而在團隊成員角色上，則從召集人及其他成員兩個向度闡釋：

- 一、領域召集人：同時也是團隊帶領人的角色，展現出規劃的前瞻性，並在老師與行政間建立溝通的橋樑，有時亦在團隊內扮演協商的角色，更重要的是，基於本身對教育的堅持，許多工作她總會帶頭一起認領，承擔的工作量不亞於其他團隊成員的前提下，那份熱忱與認真，也在團隊中建立了一個無形的指標。
- 二、其他團隊成員：創意活動在會議中提出來後，團隊成員會針對活動提供建議，在相互合作與學習的角度上，共同激盪討論，以期讓創意活動更臻完善，並在大家通力合作後將創意化為實際的教學。

在團隊成員間的互動上，以工作為導向的領域會議，是大夥兒彼此慣有的互動模式，惟偶而的同事聚餐亦成為非正式的情感交流。

一個領域的教學研究會，初始只是教育部的政策規劃，到後來由於彼此為節省不必要的人力，因此，相互資源共享，成為大家的共識，也促成大家更緊密地合作，然而隨著愈來愈多創意教學活動的推展，團隊成員的工作量也加重許多，但這般的沉重負擔卻未讓成員們卻步，其理由在於大家抱持著相同的使命感與責任感，訪談中可看出老師們對於教育理念的堅持，任何事情皆站以學生學習為主要的考量，不分彼此工作量多寡，全力配合與合作，一同為教學努力；所以，雖然在設計與實施這些活潑的課程與活動時，工作負荷即使加重了，但大家仍然在召集人提出一些創意點子時，團隊成員不僅認同，更會在會議討論中，大夥兒提出想法與建議，並藉由團隊的合作與學習機制，一步步將初步的構思化為完整的課程設計。

第三節 英語創意團隊的發展歷程

本節首先對非凡國中的英語創意教學歷程進行分析，就文獻探討中對於創意教學歷程階段的歸納，將非凡國中的英語創意教學歷程，分成三個向度進行說明，分別為預備階段、察覺階段及運思階段，從預備階段中對於先備知識的充實，進入察覺階段了解問題與困難的癥結，到最後運思階段，一則藉由會議中彼此腦力激盪的擴散性思考，將創意化為實際的教學與活動方案，再則經過實際的課程教學活動後，就實施過程所遭逢的問題，進行聚斂性思考，確實檢討並提出建議。

第二部分就英語創意團隊的發展歷程作一歸納，研究者從文獻探討中統整相關學者所提出的論點，將創意團隊發展歷程分為—認識摸索階段、衝突階段、修正整合階段，然而，將之前研究者論點與非凡國中英語創意團隊的發展作一比較分析，發現階段劃分上有些許差異，故研究者就非凡國中的訪談及觀察紀錄整理分析，將創意團隊發展歷程修正為察覺需求階段、衝突階段及修正整合階段。

英語創意教學歷程

說起這些英語活動的起源，團隊成員提到有些是行政人員的提議，例如校長提出這想法時，大夥兒就在會議中討論出執行的方式，佩文說：「像後來闖關，是來自校長，校長說是不是可以給學生一個不一樣的評量方法，那我們就開始討論啊！」(訪-A-20070425)所以像英語闖關，是在校長的想法與建議下所產生的；然而，除了來自行政的建議之外，更多點子構思的動力是源自於英語團隊成員想要提升學生的英語能力，老師們覺得藉由活動的引導與實施，能激發學習動機和興趣，進而奠定英語能力；佩文說到：「一開始是想要提升學生程度，用多元、不一樣的活動，去提升學生的英文。」(訪-A-20070425)就這樣，多樣而豐富的英語創意教學，在行政人員與團隊自發地投入之下，逐漸開花結果。

一、預備階段

許多活動的呈現需要與資訊結合，如何將英語的創意化為實際的教學活動，電腦的應用更是不可缺，學校在這方面早已事先規劃，以領域為單位，利用領域時間開設電腦課程，包括文書處理、成績計算到網頁設計，藉此為所有老師的資訊能力奠基，玟宣說：「學校那時候很有遠見，他們會提供電腦研習，讓不會的老師可以學習。」(訪-F-20070716)對於行政的支持，寬勝也提到：「包括行政也動起來，包括教務處裡面，電腦方面，需要補強或哪些不會，他也會給我們指導。」由此可看出行政所提供給老師的電腦課程與協助，正為英語領域團隊奠定日後創意教學構思與實作的重要能力。

身為召集人的亦如，則是在面對工作上每一次新挑戰時，不斷自我充電，亦如提到：「怎麼講，我比較會把答案想出來，比較喜歡去拓荒，譬如闖關活動，

我們校長要我們去做闖關活動，那我剛好在書店翻過，我曉得闖關活動的書，後來我把那本書買到，從頭到尾把闖關活動研究一遍，什麼是闖關活動，要不然我根本不知道。」(訪-C-20070507)與其說亦如老師隨時準備好面對新任務，不如說她是一個時時求新求變的老師，在工作中她尋求不同的挑戰，也樂於享受新挑戰所帶來的另一番學習。

二、察覺階段

創意教學的成形，其實是經過一段時間的醞釀，從教學研究會議到九年一貫的領域會議，其用意皆是讓相同領域的老師能在會議中激盪討論，在彼此有著共同目標的前提下，許多事也較容易建立共識，燕翎提到：「九年一貫前就有教學研究會，大家有一樣的目標，以平時考來說，每個人分擔幾個單元，就不用大家做一樣的工作，像比賽和給學生的評量，一開始大家就分工，大家彼此覺得有需求，也不會浪費資源做一樣的事。」(訪-D-20070523)大家愈來愈能感受到團隊合作，要比單打獨鬥更具效率、也更能激發豐富多樣的想

此外，許多活動更是在經年累月的常態推動中逐漸成形，燕翎說到「有些是配合全市的比賽，像朗讀和演說比賽，是因為全市有演講比賽，於是先想，是不是應該從班級對話練習開始，練習久了就想要給學生一個舞台，就開始在八年級辦理對話比賽，九年級就辦演說比賽。像查字典比賽是召集人提出查字典的練習題目，會議中經過大家討論。」(訪-D-20070523)學校舉辦多樣性的競賽活動，剛開始只是配合縣市既定的比賽項目，之後朝向多元與活潑，無非是團隊教師們期待藉由一個個的比賽，能提升學生的英語能力，更為學生提供一個學習與表現的機會。

三、運思階段

(一) 擴散性思考

領域會議中，教務處會提醒領域教師，應就九年一貫的學校本位課程設計進行討論，過程中多數是召集人會提出一些點子，寬勝回憶當時的情形時說：「主要是由我們主席亦如老師會先拋出一些相關的議題，拋出問題後她會講說，我們現在要討論學校本位的東西，那我們現在來討論一下，要往哪個方向來走，要設定哪些課程？哪些活動？哪些教材？那要怎麼做這樣子，大部份她提出問題以後，開會的時候我們教務主任，一開始就會帶進來說，為了配合九年一貫教育，所以每個學校的各領域，還有為了學校本身的教學特色，那麼在教學裡面要融入。」(訪-E-20070507)而竹君也深有同感地表示：「當然最常提是主席啊，她就要做什麼要做什麼，我們好像也沒什麼反對的。」(訪-G-20070716)玟宣想著當時開會的情形說到：「你有參加我們教學研究會，每次都是有討論題綱，有十幾二十點，至少都有十五點以上。」(訪-F-20070716)就如團隊教師所言，無論是會議的討論題綱或是英語創意活動的點子，多數皆

來自於召集人的創思，但許多點子創意能夠加周嚴縝密，並化為實際的課程教學，則有賴於團隊的成員。

然而，召集人提出一些想法後，如何將這些點子落實於教學方案中？亦如自己認為：「過程中我來籌畫我來做一個方案，那我覺得過程中他們會給我意見，而這個意見又很寶貴，譬如查字典比賽我也不知道那是什麼東西喔，就把它想出來、設計出來，然後像燕翎老師就幫我把文字改掉，那朗讀比賽也是我寫比賽辦法。學習護照也是我寫的阿。我就是知道我們大概發展什麼，我就是把那個整個設計出來，可是一些細節方面，老師們還是一個團體的運作集思廣益。」(訪-C-20070507)亦如覺得雖然她能規劃教學活動，並將想法轉化為計畫，但過程中團隊教師提供的建議與討論，是讓方案更加圓滿的主因，在說到當時的闖關活動時，亦如說：「就開會的時候老師給我一些想法，那我就把整個企劃案寫出來了，包括全部使用的道具、時間全部都..，我覺得我會先去探索，大概不斷磨練吧，就可以把一個方案完全，包括需要的道具、需要的人、甚至位置圖，我們其實開過很多次會，他們給我很多意見。」；寬勝也認為團隊成員的激盪是很重要的，他說：「開始的時候主席當然是提出一個概略的方向，那經過組裡面討論以後，哪幾個方向覺得說可以做，譬如說有兩三個方向可以做，去討論說哪些是近程應該做的，哪些是中程，哪些是遠程的。」

(訪-E-20070507)在會議當中，從召集人初步構想的提出，到成員之間針對細節實施項目的討論、提出建議，在會議過程中將創意構思化作實際的教學活動，展現了創意教學的魅力與成效。

(二) 聚斂性思考

英語創意構思轉化為教學活動後，會議中教師們會針對實施情形進行討論，就每個細節提出評估與建議，竹君提到：「會議中就是在討論活動、工作誰負責、活動完還要檢討，就是這樣討論題綱一整面。」(訪-G-20070716)而身為召集人的亦如也覺得團隊中的彈性很大，大家亦會針對學生程度的不同，對教材活動做修改，她說：「我們就一直在改變中，我們的調整性是很夠的，不同屆不同水準做不同的處理。」(訪-C-20070507)

創意團隊發展歷程

一、團隊緣起

有人說事情的成功，無非是天時地利及人和，細究非凡國中的英語創意團隊，似乎就在這般的因緣際會，首先是團隊中教師生態的改變，亦如提到因為資深老師退休，團隊中的老師年齡接近，想法也容易溝通，此外，因為彼此同是任教英語科的教師，教學設計的內容難免有重複之處，為避免人力資源的浪費，自然而然似乎就形成彼此的協同合作，育成說：「大家平時在工作上覺得有需求，可以相互幫忙，也不會浪費精力做相同的事。」(訪-B-20070523)

然而團隊中的召集人一直身居關鍵的角色，由於她同時也是台北市英語輔導團的成員，在整體團隊發展方向上有著重要的引導作用，玟宣提到：「英語領域召集人開會時我們叫她主席，主要是因為她是台北市英語領域輔導團，比較知道外面的情形、方向，從八十幾年開始，我也忘記是哪一年開始，召集人一直是同一個人，每年暑假主席都會對新學期做一個展望規劃。」(訪-F-2007-0716) 竹君則覺得召集人的穩定性與領導風格是團隊形成的關鍵，她說：「我想是我們主席蠻能幹的，而且她也很強勢啊，所以就這樣，我們都沒有換過主席，做事情也比較有連貫性，他們很多別科都是各做各的，那我們這個團隊，那個時候是因為主席穩定而且主導明確。」(訪-G-20070716)

二、團隊發展

(一) 察覺需求階段

隨著潮流趨勢及九年一貫政策，英語領域教師對於未來課程教學上的調整，有著更多的不確定性與擔憂，召集人的亦如說：「第一個關鍵期應該是剛剛使用國立編譯館新的教科書的時候，那是一個很大的改變，因為是使用溝通式的英語教學，那老師們對著那個教學法剛接觸，了解不是那麼深，促進老師們對自己教學法的一個覺醒，這第一個關鍵期喔；那第二個關鍵期就是九年一貫實施的必要性。」(訪-C-20070507) 這兩個關鍵期皆是因為老師面對教學及未來政策的不瞭解為前提，對於團隊形成產生需求感，亦如提到：「我覺得老師對溝通式教學，比較是感覺需要透過教學研究會去討論，或者是盡快去熟悉教材，之前的教科書用很多年了，那是一個改變，對老師是一個衝擊；那另外九年一貫也是一個很大的衝擊，到底九年一貫是在做什麼？那九年一貫就是一個新的體驗，也是促進一個團隊的團結，因為你在不了解一個教育體制及方向時，唯有透過一個教學研究會。」(訪-C-20070507) 因此，受到教育部新政策及時代潮流的影響，英語領域教師對於團隊的形成產生了需求感，也讓彼此的凝聚力更強。

(二) 衝突階段

會議中的討論是英語領域教師們形成共識的主要管道，佩文回憶說：「就是我們常在會議中去達成一些共識，然後看到哪邊ㄟ可以再怎麼改進啊，都是一邊做再發現問題，之後將部份內容再喬喬ㄟ(台語)，這也像是一種行動研究。」(訪-A-20070425) 育成也覺得：「很多想法也是在會議中，大家討論而有共識。」(訪-B-20070523) 然而會議的討論是不是大家都會暢所欲言？佩文說：「大家都可以提啊，主席會針對一個議題，讓大家輪流發言，例如這問題和任教七年級有關，我如果沒有教七年級，我就不用發言，但如果和我有關，是當中的一員的話，就可以講話。」(訪-A-20070425) 成員似乎會針對議案的內容及與自身的相關性，來決定是

否提出想法。

然而是否會有一些不同的意見，出現在團隊的討論過程中？亦如自己認為在她提出未來規劃方向及新的教學活動時，團隊成員都能正向提出修正的建議，而非一味地反對，亦如說：「他們會提出怎麼改進，不提的就沉默，不會提出反對的聲浪而已，大部份就一個議題提出改善的方案。」（訪-C-20070507）而佩文也覺得團隊成員不會為反對而反對，她提到：「不能講說反對，大部份就是說，既然有那樣的想法，大家也願意去做，那只是說，怎麼把它做到最好，譬如說時間點啦、活動內容，大家就是集思廣益去討論，找到一個最好的方式，不會提出來大家都不贊成，我覺得我們學校（團隊）基本上都是會支持的，不會說就是先反對。」（訪-A-20070425）

只是，工作量明顯較其他領域教師多，身體疲憊感似乎是許多團隊成員的共同感受，佩文覺得：「像段考下午別的老師都放假，我們也要留下來做闖關活動，像海報比賽，如果學生有參賽的話，那你就得指導學生，還有改考卷，…我們英文真的就是比較辛苦啦，額外多很多，不過聲音是沒有出來的，我剛講的是私底下。」（訪-A-20070425）竹君也提到：「我是覺得私下在辦公室是會抱怨啦，只是抱怨就抱怨，抱怨完還是得做。抱怨的時候就會彼此互相打氣，或是誰去跟主席反映。」（訪-G-20070716）身為召集人的亦如覺得：「老師們應該不會有什麼聲音吧，因為我沒聽到，（哈哈），有的話可能在背後吧，他們沒有直接來跟我說什麼東西，並沒有，我覺得這方面他們還蠻好的，沒有特別直接跟我說什麼東西，他們會很忙很累。」（訪-C-20070507）

團隊老師們談到當時工作負荷大，疲憊感帶來的負面情緒及抱怨油然而生，只是大家覺得這一切工作在會議中本就經過討論、分配，每個人亦根據自己的專長認領工作，寬勝覺得：「我覺得說，世，既然是我答應你、答應這個主席什麼時間出來，就表示我把時間點考慮進去了，考慮我可以做到什麼程度。以我個人來講雖然有點累，但是都在我可以完成的時間點。」（訪-E-20070507）而佩文也說：「只是這一路走過來，就是會…（沉默）看到成果啦。」（訪-A-20070425）

（三）修正整合階段

對於團隊教師抱怨的聲音，雖然都在檯面下流傳著，並不是在會議中提出來，但仍有老師會即時反映予召集人，燕翎說到：「我會和詹老師提出，因為私下聽到同事會抱怨，沒經過表決就決定，所以我會跟他說，有些事要表決，否則意願都不高，做的時候也有困難。」（訪-D-20070523）針對這些聲音，召集人似乎也做了一些調整，竹君提及：「剛開始她也蠻堅持，後來不知道為什麼，她也慢慢改變，有可能她自己覺得工作太多了。大家提出的意見被採納後，氣氛也比較不會那麼緊繃啊！而且主席自

己後來也改變，覺得工作量太多了。」(訪-G-20070716)

擔任召集人的亦如則說：「他們提出人力太少，也不是都沒有倦怠的時候，也會有蠻疲憊的感覺那我會斟酌。」(訪-C-20070507)道出了當召集人察覺團隊教師的負擔過大，適度調整是她會採取的措施。

結語

非凡國中的英語創意構思產生，從無到有的歷程，可從下面三階段加以陳述：

- 一、預備階段：學校行政規劃的電腦研習課程，將老師的資訊能力一步一步打造起來，這些基本的資訊素養，讓老師有能力將創意教學的點子化為實際的教學活動，更讓英語領域教師為未來的網頁製作奠下基礎；此外領域中的靈魂人物—召集人，更是隨時準備好以接受挑戰，平時多方涉獵、並定期出書的她，似乎有著一顆閒不下來的靈魂。
- 二、察覺階段：在英語團隊中，成員間為省去不必要的人力浪費，大夥兒體認到彼此合作的重要性，於是藉由會議中的討論，將長久以來大家各自單打獨鬥的模式，轉換為彼此協助合作，此階段中誘發團隊成員進行工作整合的關鍵，乃在於教師間體認到教學工作愈加複雜化，因此，彼此合作的需求與必要性亦加深。
- 三、運思階段：在此階段中，一方面是創意教學討論過程中，團隊成員對於實施方式、細節的腦力激盪，彼此不受限地拋出自己的想法，展現出擴散性思考的運作；另一方面則是在創意點子化為教學活動，且在校園中實際推展後，英語團隊針對實施情形進行聚斂性思考，並對於活動方案提出檢討修正，讓未來的英語教學活動更臻完善。

創意團隊的緣起，從剛開始的教學研究會到九年一貫的領域會議，皆是在教育部政策要求下所形成，然而，團隊漸漸凝聚共識並為創意活動共同努力，其發展過程可歸納如下：

- 一、察覺需求階段：非凡英語創意團隊發展的第一個階段，並非如文獻中所提及的認識摸索階段，其理由在於學校的領域教師皆是任教同一領域課程，彼此已建立相當的熟悉感，因此並不需要摸索的過程，取而代之的是，彼此共識凝聚的背景在於，成員間感到彼此合作的需求，可省去無謂的人力浪費，並讓事情更有效率地完成，團隊合作的契機亦隨之形成。
- 二、衝突階段：在工作量明顯較其他領域大的情形下，英語團隊的教師們多數都覺得，疲憊感是正常的感受，只是，這樣的聲音多數都在私下醞釀，並未在公開會議中提出，因此，此階段中的衝突似乎並非那般白熱化，取而代之是一種領域內私下的抱怨，而其化解之道則是成員間彼此的打氣與鼓勵。

三、修正整合階段：團隊中許多議題的討論，常來自召集人的提議，一個個創意活動的提出，自然也加重每位成員的負荷，當工作量引起深度的疲倦感時，團隊教師中有人會向召集人提出建議，而團隊的步調也因此調整，慢慢走到大家皆能接受的方向與方式。

第四節 影響英語創意團隊發展內外相關因素

非凡國中的英語創意團隊，能在成員間彼此的激盪與討論下，產生如此豐富的英語創意教學，必有其時空背景，以下就學校內部及外在環境兩個向度，探討影響創意團隊的相關因素：

一、校內因素

(一) 教師專業進修的規劃

在團隊形成之初，學校就開設一系列的電腦課程，將大家的基礎資訊能力建構起來，寬勝回憶時說到：「當時的教務主任，我覺得她很棒，一步一步來，把我們的資訊能力打造起來，包括 word 也有教，怎麼打表格，怎麼對齊，我覺得對我們有很大的效果。」(訪-E-20070507) 由此可見，學校提供的資訊課程，對於日後英語創意教學發展奠定相當的基礎；身為召集人的亦如認為：「其實要感謝我們學校整個對資訊教育的投入，還有對老師的那個在職訓練，我覺得那個在學校真的是很完整，到現在我們對資訊的掌控還蠻好的，整個資訊媒體對老師的成長很重要，跟得上這個時代，我想學校當時如果沒有這個資訊的訓練和涵養的話，我們可能沒有今天這個格局。」(訪-C-20070507) 因為這些基礎資訊能力的奠基，也讓日後每位老師在製作自己網頁時，能更加得心應手，展現出英語專業與創意結合的最佳空間。

(二) 各處室的支援

行政的支持力量，來自於英語創意團隊如有任何需求，所有處室皆能全力投入協助，燕翎說到：「只要英語領域提出來，各處室都一定支持。」(訪-D-20070523) 而行政協助配合的事項，從人力支援到競賽時場地規劃佈置都涵蓋在內，佩文提到：「像每日一句闖關的部份，關主都是英文老師進去的嘛，剩下的有需要的人力，例如叫下一班、秩序管理，都是提出需求請教務處聯繫。其他像比賽時，叫學生來抽籤、場地佈置這些都是他們做的。」(訪-A-20070425) 英語老師在推展各項活動或競賽時，感受到的是行政全力配合，這樣的行政支持作為後盾，讓英語團隊的成員們可以更全力在活動的推廣及落實上，亦如也說：「行政對於英語科各種活動是全力支持，其實我們行政是一個蠻優質的團隊。」(訪-C-20070507) 此外，主任亦會出席團隊會議，了解大家的想法與需求，竹君就說：「我覺得像教務主任很好阿，每次開會她都會來列席，我覺得我們學校行政都很好，老師提出什麼他們都會配合。」(訪-G-20070716) 行政全面支援所形成的完整教學系統，也讓英語創意教學的發展獲得更大的發展空間與協

助。

(三) 行政公開的肯定與激勵

校長或主任在會議中，常會提到英語創意團隊教師的付出，並給予高度的肯定與讚賞，這份無形的力量也讓團隊教師在繁重的工作負荷下，擁有無比的動力繼續往前邁進，亦如覺得：「行政方面，在各個場合不斷給我們英文科肯定，我想這個肯定就是給我們英語科老師繼續努力的原動力，在得獎和各種會議中的肯定給英語科老師，譬如說在國文領域中提到英文老師的成果，我覺得那給英文科老師就是一種鼓勵。」(訪-C-20070507) 訪談中，可以感受到那份來自行政的肯定和鼓勵，似乎讓召集人更有活力、更有能量，去迎接更多挑戰、也醞釀更多創意教學的點子。

(四) 學生的進步與成長

在舉辦了多樣化的英語競賽、以及各項活潑多元的教學活動後，學生自然成為最佳受惠者，團隊教師皆一致認同，學生在聽、說、讀、寫方面整體表現的確進步許多，亦如覺得：「我覺得我們做的越多，家長學生的感受也越深刻，我覺得教師的專業成長跟你的教學成效是有關係的，我們投入越深，學生也知道老師在投入、在認真教學，他們的學習態度自然會改進。」(訪-C-20070507) 在老師點滴經營下，學生的進步是大家有目共睹的，佩文就說：「像一些程度好的，多給他們一些補充，他們真的表現上也進步許多。」(訪-A-20070425) 學生在學校的雙語環境裏，接受英語競賽的訓練與練習，並在各項英語閱讀推廣、英語學習護照等活動設計的學習中，英語整體表現有顯著的成長。

(五) 校內其他領域教師的樂觀其成

校園中來自其他領域教師，是否會因英語領域進行的活動如此多樣而有所微言？寬勝回憶說到：「剛開始他們會覺得，哇！你們怎麼會這麼忙？他們會這樣講，你們怎麼這麼忙？在忙什麼？準備這麼多東西？因為大家也不曉得有什麼教學卓越的東西，沒有刻意去追求那個東西，但是當我們有在準備那個東西，他們會問一下關心一下，等我們得獎的時候，他們都站在恭喜的立場。」(訪-E-20070507) 而育成也說：「其他領域就是覺得我們很忙，也沒多說什麼。」(訪-B-20070523) 感覺上，平日的關心及得獎後的恭賀，是校內其他領域教師的態度。

對於其他領域並未給予英語團隊過多的關注的情形，身為召集人的亦如分析：「我們學校基本上我覺得不夠熱情，同事間的感情很好，可是對別人做的東西比較不會那麼在意，或者說是只是帶過去，比較不會很刻意去探討你們成功所在，所以這個環境其實蠻安全的，不管你做了什麼都很安全。」(訪-C-20070611) 那是一種對於成功的澹然視之？亦或是同儕

間的冷漠？但無論是哪一種情形，它，正好提供英語領域更開闊的空間。

(六) 團隊教師對專業的堅持及配合

團隊成員除了平日教學、常態性工作外，還需要一同為英語創意教學活動進行討論，從活動前的準備、實施規則的訂定、活動支援、到結束後的檢討，每項創意教學活動如每日一句、英語會話與演講比賽、學習護照、閱讀百分百等，都是經歷相同的步驟才逐漸成熟發展，過程中老師們投入非常多的時間與心力，寬勝回憶當時的情形時說：「大家因為上課就會時間比較難掌握，但是我們都會盡量說利用課堂外的時間，比如說我們這裡我舉一個例子，網路裡面有說到線上測驗，我們當然不是在學校做，我們是利用課餘時間，像在家裏去出考題，出考題以後，選定好做好以後，才來學校 key，所以很多事情都是在課外，所以我們領域就是花很多額外的時間，剛開始每日一句也是一樣，每個人負責幾月份的，然後把整個資料拿給幾個老師看，然後就開始做出來，一般來講都是用分配的，有時候用認養的，你認為時間上許可，而且能力上可以完成。」(訪-E-20070507) 面對工作量比其他領域多上好幾倍的情形，佩文就說：「像平時覺得很累啊，又要改段考考卷，又要出每日一句，只是都會覺得這些事情都是要做的，就 OK 啦。」(訪-A-20070425) 基於對於教育專業的堅持，許多新的課程設計及活動，即使需付出那麼多時間投入，英語團隊教師依然堅持付出。

(七) 召集人的領導

召集人的角色在英語團隊中，具有舉足輕重的關鍵地位，她，常是各種創意教學活動的提倡者，也是堅持將這些創意化為實際教學的推手，亦如自己覺得：「很多改變都是我提出來，因為我已經習慣這樣子…，譬如說我們九年級第二次段考，只有我們英語科有筆試，其他科目都是讀卡，只有英語科唯一一科需要批改手寫的，所以他們會有一些存疑或別科都不用那個喔，我就跟他們講，在辦公室跟他們講或會議裏跟他們講，這是我們教育的良心，我會把我的觀念和理念跟他們講說，其實要在這個環境中間不是那麼容易。」(訪-C-20070507) 言談中可以看出召集人在團隊中的領導角色，是一種前瞻性的引導、更是一份絕對的堅持，即使團隊中偶而出現不同的聲音，玟宣就說到：「像查字典比賽我覺得不可思議，學生 10 分鐘最多查 20 幾個單字，但是題目出了 50 題，我會議中提出來，但召集人說這就像智力測驗，是看速度，後來改成 40 題，還是很多，所以你看提出來沒有商量的空間，要這麼做就這麼做。」(訪-F-20070716) 然而，召集人的投入在領域中其他老師的眼中，油然而生的是無限佩服，誠如竹君所言：「她是付出最多心血的，當然她的 idea 也蠻多的，可是我不曉得她怎麼有這麼多時間。」(訪-G-20070716) 召集人投入許多的時間與精力，

儼然也成為英語團隊教師敬佩及師法的對象。

在英語領域會議中，團隊成員針對議題提出建議並進行討論，例如再闖關活動中，老師們會在活動前對於實施方式，注意事項等逐一討論，而在活動結束後，大家也會就活動實施所發生的問題提出檢討，因此會議中大家皆可暢所欲言地提出想法，在創意活動的討論過程中呈現的是多元意見的表達；然而，每每在會議過程中，卻不難發現召集人對於課程活動的堅持，例如在提出新的創意教學構思時，她總會先述明該活動對於學生的助益為何，是一種勸說引導，亦是一種無形的堅持，此領導風格正符合 Likert (1967) 所提到的開明式－權威領導，一個領導者對於其他成員具有相當的信任感，且賦予成員相當決策權的團隊運作，惟領導者仍握有絕大部分的控制權。

此外，在非凡國中的英語團隊中，召集人常於領域會議中，與成員一起進行教育理念的分享，藉由領域中長時間的對話，大家共同形塑未來英語教學的樣貌，這種共識的凝聚和英語領域願景的形塑，開啓領域教學的另一個新「視界」，並以此作為團隊努力的方向，召集人在團隊中的帶領亦可說是一種願景領導。

(八) 團隊成員不同的聲音

會議中是否會出現不贊同的聲音？擔任召集人的亦如說：「有啊，像某位老師，他的問題會比較多，他會在背後喊話說，在開教學研究會的時候，我一定要說他怎麼樣，結果他在會議沒有講話，那他就常常會在會後去跟教務主任抱怨，他不會在這個團體中講話，他會在背後講一些話，有時候蠻生氣的，但是聽完就算了，他在會議中也不敢反擊阿。」(訪-C-20070611) 言下之意可以感受到召集人的情緒波動，因為會議中有時會聽到成員反對的聲浪，只是，在過程中如何自我調適？亦如則提到：「我覺得我比較會(笑聲)忘記一些不愉快的，如果要我去思考，比較不會把一些東西記起來，我覺得那個過程過了，其實就忘了，我比較不會去..，而且他沒有來找我、沒有正面來找我談，我就不理他；其實不會去說服耶。」(訪-C-20070507) 對於私下的反對聲音，召集人選擇忽略，那是基於個人人格特質？抑或是一種團隊氛圍所影響？

提到這些不同觀點的意見，一直以來皆是一種個案，而未在團隊中得到共鳴，細究其原因，燕翎提到：「團隊內因為理念的不同，還有工作負荷不同，會有人提出一些意見，但多數老師覺得基於專業的維護，而且多年的耕耘，如果停掉會非常可惜。」(訪-D-20070523) 長久的付出，讓英語團隊在創意教學上紮根、開花而結果，面對反對的聲音，成員們回歸到教育良知、專業至上的基準點來檢視會議中的討論，誠如育成所認為：「我想應該還是就事論事吧，會站在什麼對學生是好的來評估。」(訪

-B-20070523) 寬勝也覺得：「多數人覺得值得，為了學生的學習，而且分攤下來工作量不是那麼大。」(訪-E-20070507) 在表象上，英語領域中不同的聲音應該會對團隊發展產生負面影響，但實際上，它卻巧妙地提供成員一個更寬廣的思考空間，卻也讓大夥兒更確定自己所堅持為何。

二、校外因素

(一) 教育政策的引導

1、九年一貫

九年一貫政策的頒布，帶給基層老師相當深切的不安，因為大家都不知道未來的教育走向為何，加上教科書開放，老師的課程自主空間變大，相對在專業能力部分也面臨考驗，部分老師在這一陣新的思潮下，選擇退休離開教育的第一線，而留下來的老師，面對新的政策與挑戰，他們藉由領域會議時間，相互激盪討論，建立分享合作的平台。

非凡國中英語領域老師們回憶提到，九年一貫對老師而是言一個很大的衝擊，因為剛開始多數人都不了解九年一貫的精神，不過，換個角度思考，正因為九年一貫是一個全新的體驗，卻也促成團隊的緊密連結，成員們藉由彼此的合作，慢慢釐清未來的發展方向，過程中成員彼此正好提供了絕佳的支持系統。

2、教師資訊能力檢核

另一項政策則是台北市政府提出的「教師資訊能力檢核」，當時台北市政府規劃教師所須具備的資訊能力，包括 Powerpoint、Word、Excel 等，將電腦基本的資訊那些東西都納入檢定的範圍，首先由學校內部資訊組對全校教師電腦課程的教學開始，先開啓教師對電腦的認識，進而讓每位教師具備基本的資訊能力，就在這些能力的培訓中，英語團隊成員們的資訊素養亦逐步充實中，這也造就了未來創意教學活動中，每位老師皆能擔任舉足輕重的工作，而且還能製作出內容豐富的領域及個人網頁。

(二) 學區環境背景

家長的關注與支持向來是學校教育推動的一大助力，然而，非凡國中所處的社區環境，卻不像其他明星學校的家長能給予學生高度關注，並提供學校完全的支援，就如佩文所說的：「在這裡的家長可能較沒辦法觀照孩子，過去我們學校曾是明星額滿學校，越區來的就蠻多的，那現在就是這一塊就是比較少，那本地的孩子的話，真的就要比較辛苦啦，因為我們不是像敦化、金華，真的是不太一樣，像我們這邊社經地位比較低，那老師真的就是比較辛苦。」(訪-A-20070425) 以往，這是一個繁華的社區，

但隨著社會轉型，社區的榮景已不復在，家長忙於生計的同時，對於孩子教育的關注度也隨之降低，老師們想要在這塊園地推動英語創意教學活動的難度也提高許多。

（三）家長的支持

英語創意活動推行一段時間後，家長感受到學生的成長，漸漸地也會到學校協助，這份支持的力量化作實際行動，佩文說：「我們學校部份就是說，家長會像每日一句，他們也會來幫忙，所以他們也都知道學校在做什麼。有的家長在學生比賽時也會來錄影。」(訪-A-20070425)學生在這些活動的參與及學習中所得到的收穫，不僅是家長有目共睹，更受到家長的肯定，談到社區家長的反應，亦如則提到：「當然家長都是很感謝嘛，學生的進步和學習氣氛，我覺得其實學生的回饋、家長的回饋就是最好的鼓勵了。」(訪-C-20070507)而育成也覺得：「因為孩子學的更多，家長方面倒是蠻開心的也蠻支持的。」(訪-B-20070523)從團隊教師的轉述中，可以了解在英語創意教學的點滴發展中，家長漸漸看到老師的付出與投入，也感受到學生進步無形的驅力，讓團隊教師更無怨無悔地付出。

結語

在影響創意團隊因素的分析中，其校內因素可歸納為以下幾點：

一、行政層面

- (一) 教師專業進修的規劃：學校教務處辦理的資訊研習，從基本的電腦文書學習開始，到進階的網頁製作，讓老師的資訊能力一步步由基礎打造起，並成為推動未來團隊發展的有利因素。
- (二) 各處室的支援：英語團隊所提出的各項活動，行政皆能大力支持、並適時提供協助，儼然成為團隊的堅強後盾。
- (三) 行政的肯定與鼓勵：校長及主任在全校性會議的贊許及支持，是激勵團隊繼續堅持投入的極大動力。

二、學生層面－學生的進步與成長

當老師進行各項創意教學活動的同時，學生從多元活動的參與、及多樣化課程的學習下，開啓了英語學習的熱忱，也帶動了整體的英文表現。

三、校園環境－校內其他領域教師的樂觀其成

文獻中林偉文(2002)指出創意教師在學校中，會因為在意其他教師的想法，而在創意表現上有所壓抑；然而在非凡的校園氛圍中，由於其他領域教師並未對英語團隊予以過度關注，提供了英語教師一個更寬廣的發展空間。

四、團隊內部

- (一) 團隊教師對專業的堅持及配合：即使在投入創意教學活動中，工作量明顯較之前加重許多，英語團隊成員仍本著對教育的堅持，繼續在這園地中耕耘付出。
- (二) 召集人的領導：在團隊的多元討論中、在召集人的堅持下，不僅醞釀出許多創意點子，更將創思化為實際的課程，深植於校園的每個角落。
- (三) 團隊成員不同的聲音：團隊中偶有老師會發出不平之鳴，但在團隊發展中，這般反對的聲音，不僅未得到其他老師的附和，反而促使團隊教師更深刻確認對教師專業的堅持。

而影響創意團隊的校外因素部份，則從下面三個向度說明分析

一、教育政策的引導

九年一貫新政策的發布，老師們在不了解未來走向的同時，轉而依賴領域會議中的討論與彼此的支持；而行政單位對教師資訊能力的要求，帶動老師學習電腦的動力，亦為未來英語創意教學設計所需的資訊素養奠定基礎。

二、學區環境背景

相對於部分明星學校家長高度的關注，非凡國中所處的社區環境，家長忙於生計的同時，無法對學生的學習和學校活動給予支持與關注，因此，英語創意教學在初期推展時備感艱辛。

三、家長的支持

然而在英語創意教學活動推展一段時間之後，家長從學生的表現與進步中，深刻感受到教師的用心，支持的力量化做對於學校英語活動的實際協助。

第五節 討論

在非凡國中英語創意團隊的訪談及觀察資料中，研究者就英語創意教學的樣貌、英語創意團隊的性質、英語創意團隊的發展歷程及影響英語創意團隊內外相關因素四方面進行分析闡述，然而實際觀察現場的資料分析，與文獻之間的相關度如何？茲就這幾個面向進行比較討論。

英語創意教學的樣貌

文獻中對於英語創意教學的研究，強調的是將創意活動融入英語教學（張湘君, 2003；陳詩雯, 2005），藉此增加英語學習的趣味性，更同步提升英語聽說讀寫的能力（駱藝瑄, 2005），在非凡國中的英語創意教學活動上，則可歸納為以下幾點：

- 一、創意活動為主軸的課程設計：包含每日一句的闖關、閱讀百分百、英語學習護照、各種英語競賽及線上測驗等。
- 二、英語雙語環境的打造：校園英語標示、英語領域教室的設置和英語領域網頁的建構，皆是希望在整體英語學習環境的營造中，讓學生更貼近英文。

由此可了解，英語創意活動的設計是英語創意教學內容的主軸，無論在文獻或非凡國中的研究結果皆可得到相同的結論，惟在非凡的英語創意教學內容中，還可看到對於硬體環境的經營，這方面是非凡國中的英語教師，針對學區內家長普遍對英語教育並未給予關注的背景，老師們嘗試進行多管齊下的英語課程設計，提供學生一個適切且活潑的校園空間。

英語創意團隊的性質

在英語創意團隊特質的研究方面，文獻中的歸納包括有團隊成員具多樣及專業性（Eileen, 2000；Amabile, 2001）以及組織結構的彈性與支持度（張菁萍, 2004）而研究者觀察非凡國中英語創意團隊的特質，分析歸納如下：

- 一、合作的展現
- 二、不分彼此的付出
- 三、認真的投入
- 四、對專業的重視
- 五、行政的支持

在分析比較中可看出團隊成員特質層面，非凡國中的英語創意團隊所展現出的認真投入與對專業的重視，與文獻中的論述不謀而合，意即團隊成員的專業性，是促成創意團隊的關鍵，因為專業知識的具備，正能為創意奠定基礎；然而，就團隊成員的異質性能為團隊帶來刺激的論點，在非凡英語團隊中，雖然彼此皆身為英語科教師且同質性高，但團隊所表現的合作精神及認真投入，卻點出創意團隊另一個關鍵因素；此外在組織結構上，學校行政給予團隊充分的發展空間，並對相關活動提供完全的支持，更是為團隊帶來莫大的力量。

團隊成員間的角色

文獻中Wenger (2003) 及蔡美玲 (2005) 在分析團隊成員角色時，皆贊成團隊中領導者的關鍵性，此外，Wenger (2003) 認為團隊中除了領導者外，尚有協調者的角色，此論點在非凡創意團隊亦得到應證，而且此一協商角色是由領導者兼具，至於蔡美玲 (2003) 所提出的核心成員與專家學者的角色，從非凡創意團隊中角色分析中，並未看到團隊中這兩個角色的存在，取而代之是召集人的帶領，以及團隊成員的配合，原因在於領域召集人身兼台北市英語教學輔導團的一員，對於外界的資訊較為了解，加上召集人本身平時對新知的充實，使其兼具專家學者的角色，另外在領域團隊教師的合作學習下，成員們儼然已成為團隊裏核心成員，對於新點子接納度高，並全力配合執行。

團隊成員間的互動關係

Wenger (2003) 與蔡美玲 (2005) 認為成員間的互動，展現出充分的合作精神，並在持續的互動中培養出濃厚的情感；而Wenger (2003) 更認為成員間的相互學習會創造更多專業知識的價值。在非凡英語創意團隊的領域會議中，教師在領域會議中針對新的議案提出修正或解決方案，彼此的互動以工作為導向，以達到團隊目標為主要之訴求，針對新議題如網頁製作，彼此相互交流討論，並且充分合作，而歸屬感的凝聚，則是在私下退休老師聚會的互動中，由此可了解非凡團隊成員的互動向度分析與文獻中的提示相同。

英語創意教學歷程

文獻中對於創意呈現的歷程歸納為預備階段 (Gallagher, 1975)，指的是先備知識的建立，之後邁入察覺階段 (Parnes, 1967; Torrance, 1988; Treffinger & Isaksen, 1992)，對問題進行充分了解，並分析問題癥結所在，再則進入運思階段 (Gallagher, 1975; Parnes, 1967; Torrance, 1988; Treffinger & Isaksen, 1992)，此階段，為確保思考的流暢性，充分的腦力激盪與擴散性思考是必要的元素，最後在創意呈現及實施後，則是檢討階段 (Gallagher, 1975；

Parnes, 1967; Torrance, 1988; Treffinger & Isaksen, 1992), 對於創意結果予以評鑑修正。而非凡英語創意教學的發展歷程, 可分為預備階段、察覺階段及運思階段, 在運思階段中包括擴散性的創意思考、以及活動結束後的聚斂性思考, 此一歸納分析與文獻中的結論相同。

創意團隊發展歷程

統整 Tuckman & Jensen (1977)、魏惠娟和吳明烈 (2003) 對於創意團隊發展歷程的研究, 可分為以下三個階段: 認識摸索階段、衝突階段以及修正與整合階段; 非凡創意團隊的發展歷程則為察覺需求階段, 衝突階段和修正整合階段, 與文獻中的研究相比較, 後面兩階段的衝突與修正整合階段完全相同, 惟第一階段部分, 因非凡英語團隊的成員本隸屬於同一領域, 故無須歷經文獻中所提及的認識摸索階段, 反而是因為外在政策面 (九年一貫) 的因素, 促使領域教師對團隊形成產生需求感。

影響英語創意團隊的內外相關因素

文獻對於影響創意團隊的發展, 歸納相關因素如下: 開放的團隊氣氛 (洪毓孜, 2003; 張菁萍, 2004)、組織的支持與彈性的保持 (張菁萍, 2004; Jeff & Richard, 2004), 這些對於創意團隊發展皆有所正面的助益; 相對的, 缺乏洞悉問題的能力 (Simberg, 1964)、情緒上的恐懼 (Smith & Ainsworth, 1989)、過度重視合作與競爭的團體 (Woodman & Sawyer, 1993) 及同儕壓力 (林偉文, 2002), 則會對創意團隊的發展形成阻礙。在研究者分析非凡英語創意團隊的發展, 則發現與文獻中相同論述的部分, 例如學校中各處室的支援以及校長、主任對英語創意團隊的鼓勵與支持, 正是組織支持與彈性的表現; 而校內其他領域教師對於英語團隊未予以過多的關注, 亦與文獻中提及同儕壓力會對於團隊發展產生阻礙的論點相呼應; 惟研究中對於團隊內部的分析, 如成員不同的聲音, 促使團隊教師更深刻體悟到教師專業的堅持, 以及對外在教育政策的帶動、家長的支持度, 似乎更完整道出影響團隊發展的因素。

