



為台灣而教  
Teach For Taiwan

*One day, All children*

107 學年度

---

年度報告

---



教育是一世代的使命，  
改變是一輩子的承諾。







## 目錄

0	前言	p.4
1	年度關鍵成果	p.6
2	我們是誰	p.16
3	TFT 模式	p.26
4	這一年的故事	p.36
5	未來展望	p.68
6	財務報告	p.78
7	支持我們	p.84
8	感謝名單	p.92
-	附錄	p.104

親愛的朋友：

TFT 六歲了！六年，代表當年跟著第一屆 TFT 教師入學的一年級孩子們，今年也都畢業、進入新階段。如同孩子們，TFT 也滿懷感恩地從草創階段「畢業」，戰戰兢兢地進入下個成長的季節。

這 2000 多個日子，對 TFT 而言是一個「信心」的旅程，從一群「憨人」的相信，逐步看見曾經的「未見之事」成為真實。從第一屆的 9 位教師開始，已有超過 170 位 TFT 教師們走進彰雲嘉南、屏東、花蓮、南投。根據第三方研究，合作學校的學生成績確實有效地追近了都會學校，且學生的學習動機與自信心都顯著提升。然而對我們而言，更珍貴的是數字中顯示不出、一個個「生命影響生命」的故事。我們不斷看見，一個好老師不只是教學者，更是「領導者」——一位能啟發孩子夢想更多、學習更多、改變更多的重要他人，是最有「報酬率」的教育投資。

除此之外，我們的「看見」還有好多：

看見，優質青年思維開始轉變，不再將「偏鄉教育」視為「次等」的職涯選項，反而看見自己在其中能發展的影響力，即使 TFT 的錄取率只有 7%，仍成為人才爭取的機會。

看見，TFT 的「校友」已近破百，且持續在社會各個位置為「教育平等」的帶動改變：透過續留現場、創業、投入企業、或倡議，他們真實地參與翻轉學校、社區、乃至社會價值與政策。

看見，TFT 自己的力量雖小，但透過串連與對話，能有效扮演槓桿角色，帶動大眾對此議題的重視，更能促使公私協力、乃至如「偏遠地區學校教育發展條例」的通過。

看見，「非營利組織」真能打破過往的想像，成為高效能且永續的組織。從一位到現在超過四十位員工的規模，我們看見 TFT 不只能夠「Do a good job」，更能「Be a good job」。

能有這些「看見」，絕不是 TFT 的功勞，而是從孩子、家長、校長到各方的貴人所共同協力的成果。而這也是六年來我們學習到的：領導力，不關乎個人或個別組織的「英雄主義」，而更關乎連結生態系中的關鍵角色，一起為同個願景奮鬥。這樣的「共同領導力」(collective leadership)，也正是 TFT 持續對自己的重要期許：不只回應「偏鄉教師荒」，更要為台灣培育能帶動系統性改變的人才。

當然，看見成果的同時，我們也看見更多挑戰與機會：從 108 課綱的上路、偏鄉小校型態升級的需求，到如何建構更完整的領導人才發展機制、整合教育創新生態系中不同組織的綜效。我們期待在新的階段，TFT 能深化與高需求地區學校的協力，結合在地改變的動能，讓曾經的「邊陲」成為轉化整體教育生態系的基地。

「願有一天，台灣所有的孩子都能擁有優質的教育與自我發展的機會。」即使這段路真不容易，我們仍始終相信著這樣的願景能被實現。感激這一路有您，讓 TFT 有幸持續參與在這樣重要的社會工程之中。願新的一年也能持續有您的指教與支持。

誠摯的，

安婷與 TFT 董事會

## 02

## 領導團隊的話

親愛的朋友：

邁入第七年的 TFT 不忘初衷，透過培育有使命感的教師與領導者，持續為台灣的教育平等努力。同時，我們也持續追問自己，還可以多做些什麼加速、加深我們達成願景的可能性？奠基於六年的耕耘與成果，TFT 期許執行團隊、教師、校友都能提出「新夢想」，在我們為自己所定義為「成長期」的下一個階段承擔更大的責任，擁抱更艱難的挑戰，深化系統性的影響力。

我們用一整年的時間，重新回顧既有的模式，並且與長期合作的學校、社區、各方重要夥伴深度對話，盤點生態系統的需求，反覆辯證與聚焦下個階段 TFT 所能為教育平等作出貢獻的方向目標與策略。

為了能夠承擔更大的使命與責任，TFT 在 107 學年重組了組織架構。除了更明確地區分董事長與執行長兩職的分工，以達到更有效的監督治理，我們同時也透過組織架構的調整，讓更多優秀的跨領域人才在執行團隊中找到發揮自己專業的舞台，為組織累積更多能量迎接「新夢想」所將帶來的新挑戰。

儘管 TFT 執行團隊不斷地成長，TFT 計畫的影響力也不斷地深化，身為領導團隊的我們始終希望自己能保有 TFT「小而美」時所具備的行動力與彈性。我們也歡迎優秀人才加入我們的志業，不管是透過 TFT 計畫、或是執行團隊的專業發展途徑，與我們共同「為台灣而教」，繼續帶動一個為台灣孩子的公平發展機會努力的運動。

誠摯的，

宇生（Stanley）與領導團隊





1

## 年度關鍵成果



01

## 關鍵數據

統計截止至 2019.8.31

服務縣市

8



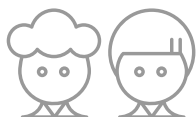
累積服務學校

60



累積服務學童

4500+



累積送出教師人數

173



合作學校滿意度

97%



校友人數

91



校友持續認同 TFT 使命

96%





TFT 相信，要朝著改善教育不平等的使命前進，除了不斷精進運作模式的規劃與執行，也需要客觀而謹慎的檢視我們的成效。為此 TFT 自第一屆 TFT 計畫起，便委託教育學者研究並撰寫嚴謹的學術報告，除了作為調整模式的依據，也可供大眾檢驗 TFT 的努力及成果。

以下為 107 學年度最新的研究成果摘要，完整報告請掃描本頁 QR Code 條碼或見附錄。

### TFT 持續服務

#### 學生弱勢程度、師資需求較高之學校

根據 TFT 委託第三方研究團隊指出：TFT 合作學校位於學生社經背景弱勢區域，其所在地區的所得、教育程度皆低於其他學校，且少子化和高齡化的程度較高。學生中有較高比例的新住民子女，學校交通也較不便利。此外，TFT 合作學校更面臨師資上的缺乏，其教師平均年資及擁有教師證的比例都相較其他學校低，代理代課教師比例則較高，反映出教師質、量的不穩定，也使這些學校成為 TFT 優先納入的合作對象。

### TFT 教師有效縮短城鄉差距

根據 2016 年縣市學力檢測之國語及數學科成果，在使用迴歸模型控制學生、學校、教師結構相關特徵的影響後，研究發現 TFT 教師任教一年後的五年級學生，學力表現相對其他偏鄉學校學生較好。但由於樣本數較少，此一研究仍持續追蹤當中。

完整版報告



### TFT 教師任教學生的內在學習動機高

TFT 使用「自我決定理論（Self-Determination Theory）」發展的學習動機量表，調查任教一年及兩年後的 TFT 教師任教之學生（三至六年級）學習動機狀態，發現學生的內在動機大於外在動機，顯示 TFT 教師之學生的學習意願，主要是因為對學習感興趣，大於外在誘因。

完整版報告



### TFT 教師展現有效教學

透過美國蓋茨基金會支持發展出的教學環境問卷，持續調查 TFT 教師任教之學生（三至六年級）對於 TFT 教師塑造的教學環境之想法。學生回饋結果顯示，TFT 教師確實能在課堂中透過關懷同理、引起動機、鼓勵學生參與、釐清教學內容、建立良好學習秩序等有效教學行為，以達成有效教學之目標。

完整版報告





### TFT 教師任教學生的 非認知能力有良好發展

參考美國教育組織 Transforming Education 所開發的非認知能力測驗，TFT 於 107 學年開始追蹤學生在自我管理、社會覺察、成長型思維、自我效能非認知層面的發展。學生問卷結果顯示，TFT 教師任教的學生在上述四個層面都有良好的發展，平均分數皆顯著高於量表中間值。

### 合作學校肯定 TFT 教師 帶動學生及教師同儕正向合作氛圍

合作學校對 TFT 配對機制及共訓系統有極高滿意度。TFT 透過各合作學校校長及主任的回饋問卷發現，超過 90% 的學校滿意 TFT 培訓支持系統的成效，認同 TFT 教師透過培訓支持系統，能將所學發揮在校內教學及其他實務中。此外，合作學校領導者也普遍認同 TFT 教師在校適應與表現，以及對培養學生各方面能力的正面影響。在 107 學年度，TFT 合作即將滿兩年的 44 所學校中有 37 間提出延續合作申請，顯示大部分合作學校希望深化 TFT 計畫在校內及在地的影響力。

### TFT 經驗持續深化 老師對使命的認同與信心

TFT 透過教師自評問卷，發現 TFT 教師進入兩年歷程後，對願景認同及達成使命的信心皆有增加。其中，尤其在「找到自己在改善教育不平等之路上的定位，持續參與發揮影響力」層面，老師不論認同度或信心都有明顯提升。來自多元背景的老師，透過現場教學經驗和浸潤式培訓系統，大都能在兩年期間逐漸發展出自己發揮影響力的關鍵途徑，在兩年計劃結束後持續投入改善教育不平等的工作。

### TFT 校友在不同領域持續發揮影響力

根據 TFT 追蹤統計，TFT 校友在完成兩年計畫後，仍持續在各領域回應教育不平等議題。截至 2019 年的 91 位校友中，有 65% 的校友續留教育現場，包含現場教師、學校領導人或攻讀教育學程研究所，而其他 35% 的校友則在社會創新、政策倡議、社區工作等不同領域，共同追求優質教育的更多可能性。

## 人才導流

## 第六屆 TFT 計畫招募成果



### 由負轉正、再創新高的招募成長率 來自始終擁抱挑戰的 TFT 團隊

第六屆 TFT 計畫的人才招募成果，創下組織成立六年來最好的成績：總計送出了 49 位來自多元領域的 TFT 教師。這個數字與第五屆 TFT 計畫相比，成長了將近 70%。

這樣的結果大大振奮了 TFT，因為 70% 的成長，不僅代表 TFT 能與近 1,500 位高學習需求地區的孩子建立起優質教育的橋樑。更讓 TFT 在再創高峰的同時，也跨越了第五屆 TFT 計畫的高原期。第五屆 TFT 計畫相較於第一到四屆每年平均約 40% 的成長率，與前年相比少了 22% 教師人數，面臨到 TFT 創立以來第一次負成長的挑戰。不過秉持著「擁抱挑戰」核心精神的 TFT 團隊，除了針對質化經驗和量化數據進行分析、反思，也積極與國際夥伴及跨領域專家交流學習，終於，歷經將近一年的努力不懈，TFT 欣慰的看見超越期待的理想成果。

### 有效招募跨領域人才 攜手打造改變教育不平等的影響力

創立至今這六個年頭，儘管 TFT 計畫已收到 2,400 份以上的申請書，也曾與超過 30,000 名

大眾在實體活動進行過面對面的交流。然而，持續提升社會對於 TFT 計畫的理解，仍是每年不變的最大挑戰。這份溝通挑戰包括了幾個面向：1. 參與 TFT 計畫不是當志工，而是擁有一份全職有薪的工作。2. TFT 歡迎各樣背景的夥伴，不需要教師證或教育相關的學經歷。3. TFT 的兩年計畫中包含了教學領導力共 500 小時的培訓。4. TFT 計畫的目標不只是短期回應偏鄉教師荒，更期待能夠培育出長期持續改變教育不平等的人才。

而在 107 學年度，可以看見持續溝通的「教育是眾人之事」的定位和投資逐漸開始發酵，錄取者們擁有較過往更為多元的生涯背景。這些跨領域人才也因為選擇加入 TFT 計畫，而有了不同的職涯選擇和期待：這一屆有高達 80% 的錄取者過去在職涯規劃上，從未思考過要投身教育相關領域；而從資歷的角度來看，今年的 TFT 教師中，超過 50% 的錄取者擁有在不同領域中深耕 3~5 年的年資，其中甚至包括工作了 20 年以上的金融業主管。

總結來說，第六屆 TFT 計畫在開拓跨領域的多元性上，作為導流人才投身改變教育不平等的起點，創下許多突破，為 TFT 成立至今的關鍵轉捩點。

## 教師培育



年度影響學生人數

1604



年度服務學校數

39



年度 TFT 教師人數

76

### 服務成果獲肯定

#### 85% 的學校提出持續合作申請

TFT 重視合作對象的主體性，因此 TFT 計畫皆由合作學校在評估過需求之後主動提出申請。同時 TFT 亦非常重視與學校合作之延續，若合作學校肯定 TFT 教師的服務品質，而提出延續合作的申請，TFT 會優先服務。在這樣的合作方式下，今年有 85% 的學校在上一屆 TFT 教師結束兩年計畫後，提出了繼續合作的申請。

此外，為深化既有合作區域的網絡，第六屆 TFT 計畫不僅拓展了 11 所學校的合作，更將合作學校的區域延伸至彰化及嘉義兩個鄰近縣市。

### 積極展現有效的教學

#### 協助學生達成非認知能力發展

在透過研究工具蒐集任教學生的回饋，並持續追蹤教師的教學環境後，TFT 進一步分析出教學環境對學生非認知能力發展的影響。

根據 107 學年學生問卷結果顯示，TFT 教師透過關懷同理、引起動機、鼓勵學生參與、釐清教學內容、建立良好學習秩序等行為，營造出良好的教學環境（在量尺分數 1-4 分的機制中，問卷平均成績達到 3.08 分）。同時，TFT 也透過問卷蒐集學生自我管理、社會覺察、成長型思維、自我效能等非認知能力上的發展，在分析可追蹤樣本後發現，由於 TFT 教師所營造的優質教學環境，具有良好非認知能力發展的學生比例，由

107-1 學期初的 54% 大幅提升至 107-2 學期末的 67%。

### 整合五年來的培育經驗

#### 產出浸潤式培訓方法論

TFT 以過去五年累積出的教學經驗，同時參考國際師資培訓趨勢及 108 新課綱對未來教育成效的期待，重新整合了「浸潤式培訓」的理論與實務，凝鍊出 TFT 計畫培養優質教師與領導者的核心目標與方法，預計將此培訓方法論於 109 學年對外公告。

浸潤式培訓方法論以成人學習理論為據，開發出 TFT 教師實務歷程的學習模式，並且優化既有培訓課程與專業發展系統架構，設計出更多元的學習形式，如線上培訓、選修課程、主題探究工作坊等，以回應 TFT 教師學習的自主性與差異性。



## 校友串連

### TFT 校友動向



現場教師

38%



社會創新

23%



攻讀研究所

19%



學校領導人

8%



社區營造

3%



政策倡議

1%

### 兩年使命與影響力再延續

#### 跨界合作、發展五大關鍵領域銜接課程

為協助 TFT 教師與校友建立「進入各關鍵影響力途徑」（學校領導人、現場教師、政策倡議、社會創新、社區營造）之觀念和能力，TFT 首度開設「關鍵影響力途徑接軌孵化器課程」，邀請各途徑的專家，如天下獨立評論、社企流、螢光教育團隊、五味屋、萬華社區小學堂等合作夥伴，以實體及線上形式並進。

此次孵化器課程參與者包含 65% 第二年教師（準校友）與 60% 校友。透過孵化器課程的培育及校友社群的串連，更有 30% 的校友參與後續提案，將自孵化器所學所見，運用至回應願景之行動方案。

### 擴大國際間交流視野

#### 共同參與全球性的教育改革運動

TFT 十分重視與國際網絡的交流與連結，期待將自身力量與國際串連，共同回應教育不平等的議題。本學年除了在例行國際參訪中，帶領校友與準校友至印度進行交流學習，更新增了 IEV（International Educator Visit）計畫，創造更頻繁的主題式雙向交流，讓執行團隊、校友與教師們能透過其視野和經驗，將所獲啟發轉化為適合台灣脈絡的方法，持續以多元角色回應願景。107 學年共計有 9 位來自馬來西亞、澳洲、香港

等地的國際夥伴透過 IEV 來台，另外也有 9 位校友與執行團隊代表 TFT 一同前往各國訪問。透過這些與世界的交流，不只刺激了 TFT 在拓展長期影響力的視野與思考，也讓國際夥伴看見台灣對於教育的持續努力與美好成果。

### 視教育為各世代共同使命

#### 讓改變成為持續不變的承諾

在 35 位第四屆 TFT 教師完成兩年計畫成為校友後，TFT 成立至今共累計有 91 位校友，自此校友人數首度超越計畫期間的教師總數。而在所有校友中，目前留在教育第一線的校友比例為 65%，如擔任現場教師、學校領導人、就讀教育學程研究所等；而另外 35% 的校友則選擇走出教學場域，如參與社區營造、社會創新、政策倡議等多元領域。整體而言，有 92% 的校友仍留在廣義教育領域中發展，持續回應教育不平等的議題。

根據 2019 校友影響力調查結果顯示，TFT 校友在完成 TFT 計畫後的 1-4 年間，仍有超過 96% 校友認為自己是改善教育不平等運動的一份子，對於改善教育不平等擁有極高的使命感，並有 86% 校友認為自己的職涯能回應改變教育不平等的願景。



## 組織效能



執行團隊人數

46



年度志工人次

84



年度不重複捐款人數

3251

### 致力打造

#### 讓優質人才感到驕傲的職涯選項

因應團隊進入成長期，TFT 在第六年進行了組織的改組，期待使團隊人員的權責更清晰，並回扣 TFT 中長期的策略發展，積極組成更專業的跨領域團隊，以更大的創意和能量，共同面對並解決複雜的教育不平等議題。另外，組織內也積極落實「薪資正常化」措施，讓有潛力加入團隊的夥伴，不再因為薪資收入的問題，而阻礙其實現理想的可能。

除了全職夥伴外，TFT 也透過年度或暑假短期的志工計畫，邀請來自全台、不同科系的大學生加入團隊，近距離觀察及團隊執行的體驗。從組織創立至今，TFT 已累積了近 500 位志工，其中有 46 位志工在計畫結束後，進一步投入 TFT 計畫或成為執行團隊成員。

TFT 相信每個人都可以是領導者，但針對每一個處於不同階段的個體，領導力的培養需要在時間淬煉中持續累積。因此，TFT 致力將不斷學習的文化浸潤在組織中，設計出更多元的課程，包括個人分享、工作坊及集體共學等形式，累積每年超過 200 小時的學習機會。

### 更穩健的組織運作

#### 為每一分資源帶來更大的效益

除了堅強的人才供應鏈，穩健的財務狀況也是執行團隊不斷努力的目標。對 TFT 來說，每一位捐贈者都是「教育合夥人」，而目前 TFT 教育合夥人的組成中，約六成為企業夥伴、四成為個人捐款。對於 TFT 的教育合夥人，TFT 也積極思考雙向且多元的合作方式，希望在雙贏策略中，為大家創造共好的未來。

另外，TFT 期許自身能對每一塊錢、每一分資源負責，以回應社會大眾對 TFT 的每一分信任，於是自 2018 年開始與 IBM 透過服務獎助計畫（Impact Grant）進行合作，由 IBM 顧問擔任專案志工協助導入數位化捐款系統 Salesforce，以科技方式節省時間、成本、人力。而在過去這一年中，除了捐款流程外，TFT 也陸續將計畫申請者、執行團隊、校友、校方的資料處理自動化，以提升組織整體的運作效率。

TFT 相信，在接近願景的過程中，因建立起緊扣策略的組織架構、跨領域的營運團隊、穩定的財務與人才的供應鏈，能使營運團隊成為第一線 TFT 教師的堅強後盾，共同協力面對並且改善教育的系統性問題。

2013.7

2014.7

2015.7

2016.7

102  
學年度

》正式核准設立為  
社團法人台灣為台灣而教  
協會

》初期研究團隊形成

103  
學年度

》送出第一屆教師  
服務於台東與台南

》Teach For All 代表來訪

》參與 Teach For All 墨  
西哥全球年會

104  
學年度

》送出第二屆教師  
服務於雲林、台南、屏東

》建立與 Teach For  
Malaysia 之交際關係

105  
學年度

》送出第三屆教師  
服務於雲林、台南、花蓮、  
屏東

》第一屆 TFT 校友  
完成 TFT 計畫

》發表第一屆 TFT 教師  
成效第三方研究報告

》建立與 Teach For  
Australia 之交際關係

》參訪美國 KIPP 學校

》於華山文創園區  
首次舉辦大型公開展覽  
「你拿幸運做什麼？」

》舉辦 TFT x 曾宇謙  
公益募款音樂會



2017. 7

2018. 7

2019. 7

106  
學年度107  
學年度108  
學年度

》正式立案  
財團法人為台灣而教教育基金會

》送出第四屆教師  
服務於雲林、台南、花蓮、屏東

》第二屆 TFT 校友完成 TFT 計畫

》建立與 Teach For India 之  
交流關係

》參與 Teach For All  
全球年會（哥倫比亞）

》於松山文創園區  
舉辦「我們這一代」特展

》與台灣高鐵合作  
「高速傳愛 為台灣而教助學計畫」

》與 IBM 合作  
導入 Salesforce 系統

》獲選親子天下教育創新 100

》獲選遠見天下文化教育基金會  
2017 未來教育 臺灣 100

》送出第五屆教師  
服務於雲林、台南、花蓮、屏東、  
南投

》第三屆 TFT 校友完成 TFT 計畫

》建立與 Teach For the  
Philippines、Teach For Hong  
Kong 之交流關係

》建立 International Educator  
Visit 計畫，邀請國際教育夥伴來台  
交流

》舉辦橫跨全台  
「一百片拼途」系列活動

》舉辦「TFT 策略座談會」  
向關鍵意見領袖請益

》產出「五週年特刊」，透過攝影  
紀錄 TFT 發展歷程與階段性成果

》重新論述 TFT 教學領導力架構，  
出版「TFT 領導者培育計畫方法論」

》獲選 2018 年雜學影響力獎

》送出第六屆教師  
服務於彰化、雲林、嘉義、台南、  
屏東、花蓮

》第四屆 TFT 校友完成 TFT 計畫

》更新品牌識別系統並發表新標誌<sup>1</sup>

》建立與 Teach For Austria、  
Teach For Slovakia、Teach For  
Bulgaria 之交流關係

》TFT 校友代表出席 Teach For All  
歐洲區校友集會、亞太區校友集  
會、原住民教育論壇

》於剝皮寮歷史街區  
舉辦「有人才有教育」特展

》獲選 La Vie 設計美學站 2019 台  
灣創意力 100 社會實踐首獎

》獲選全球教育創新大賞  
NXTEducator

》領導團隊重新分工  
創辦人劉安婷轉任專任董事長  
由原策略長王宇生擔任執行長



為台灣而教  
Teach For Taiwan

<sup>1</sup> TFT 成立邁入第六年，隨著每年的發展與演進，TFT 對於優質教育的樣貌，乃至於組織的使命也越來越清晰。

在組織成長的同時，希望能邀請大家更進一步地認識 TFT，因此重新調整了 TFT 的標誌：運用更親切、有童趣的小寫字母「tft」，展現 TFT 貼近「孩子」、有溫度且可靠的特質，並融合「接力」的概念作為圖形，期許 TFT 能持續培育多元領域的人才，傳承世代的使命，共同為台灣的教育平等努力，而 logo 旁的標準字則採用台灣原創的「金萱」字型，代表 TFT 重視與在地的連結性。



2

我們是誰





01 願景

願有一天  
台灣所有的孩子  
不論出身  
都能擁有優質的教育  
和自我發展的機會





核心價值，是 TFT 在追逐願景核心不可妥協之原則。TFT 定義出五個關鍵的核心價值：「以終為始」、「信任與尊重」、「擁抱挑戰」、「為自己與團隊負責」、「正直與善良」，期待 TFT 每一位成員能持續內化共同的核心價值，以作為行動與決策的依歸，創造更有利於實現願景的正向組織文化與團隊合作氛圍。



### 以終為始

以共同願景與使命作為行動的指南針，堅持相信改變的可能性並加以實踐。



### 擁抱挑戰

願意持續成長、學習、反省與突破，以正向態度看待逆境，並將每一次的挑戰化作成長動力。



### 信任與尊重

相信對方是以善意出發，願意主動並及時與當事人對話、坦誠地分享看法、並適切揭露自我狀態，且以開放的態度了解不同觀點，尊重差異的存在。



### 正直與善良

在任何時候皆堅持誠信原則與考量他人福祉，即使需花費更多心力。同時關懷他人，不吝展現對彼此的感謝及鼓勵。



### 為自己與團隊負責

我們獨立積極，健康地表達並回應自身的需求，同時勇於承擔，清楚看見自己是團隊的一部分，遇見問題時支持彼此達成共同目標。

回顧與更新核心價值是每個組織必經之路，以因應組織內部與外在環境的改變。

核心價值，由 TFT 團隊自創立第一年共同產出。TFT 期許每位夥伴，無論參與 TFT 的時間長短，不管擔任什麼工作角色，都能懷抱組織核心價值、內化並實踐在日常工作中，共同朝組織願景前進。因此，隨著組織邁入成長期，TFT 在今年重新檢視

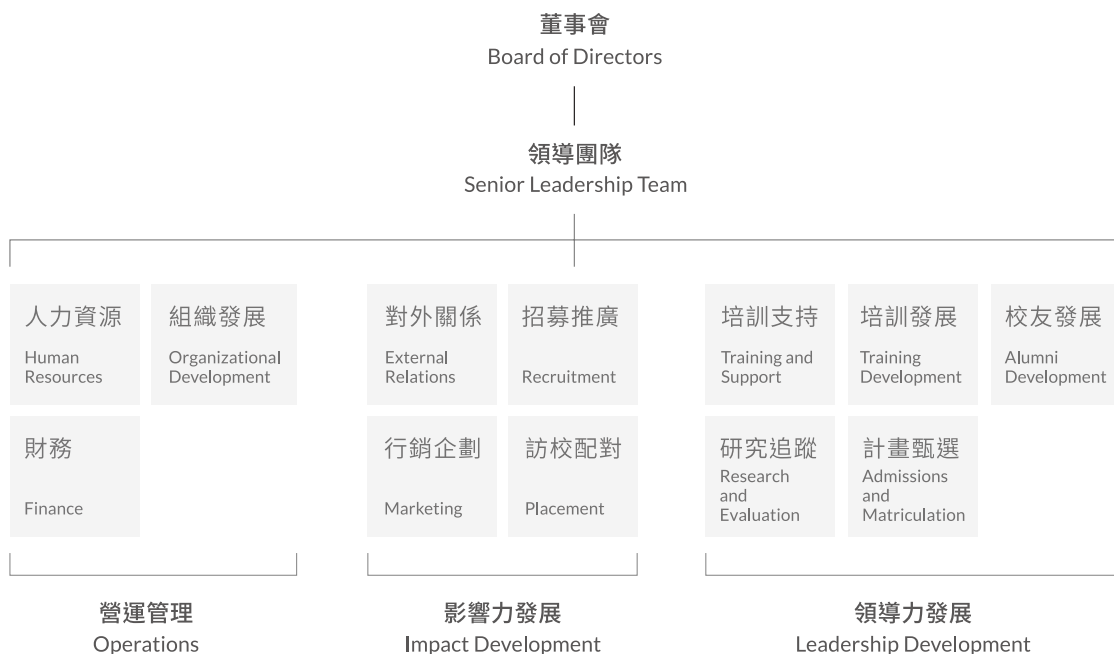
了核心價值，透過修正、擴充與再次對焦，我們再次定義屬於 TFT 的共同價值觀，並將其落實在行動中，讓每位夥伴能更有效地運用核心價值進行決策、執行策略及領導夥伴達成目標，也希望能讓未來加入 TFT 的成員，感受到更一致性的核心價值及文化體現。



TFT 舉辦年度 Retreat，讓執行團隊能反思一年來的成果與挑戰，與夥伴彼此支持、討論，並聚焦於未來的目標，共同朝向 TFT 願景前進。



蒐集全組織對核心價值的體驗及想法後，TFT 於年度 Retreat 票選更新核心價值。



「自從知道外公任教的部落小學是 TFT 的合作學校後，我好奇 TFT 怎麼看待原鄉和教育的需求。於是我申請了 TFT 志工，並在畢業後加入執行團隊。在工作過程中，每次看到 TFT 教師帶領孩子認識自己原民身分、產生文化認同時，都讓我更有動力，更確信這份工作的意義。」

——對外關係組助理，Ljeljeng Ruvaniaw

「在 TFT 工作，會和董監事、執行團隊有各種的接觸機會，更宏觀地看見自己如何發揮共同影響力，進而思考自己怎麼和 TFT 一起往前走。也因知道我與 TFT 間的雙向需求，讓我規劃職涯發展的路徑圖，從培訓支持組轉至人力資源組，挑戰以不同視角支持人才發展。」

——人力資源組資深專員，彭怡婷

## 執行團隊簡介摘選

TFT 執行團隊完整名單列於 p.103



王宇生

執行長

墨爾本大學教育所講師  
澳洲 Haileybury 學校  
- 語言部主任



施惠文

領導力發展部總監

國立台灣大學社會學系碩士  
曾獲台大最佳教學 TA 獎



杜瀛

影響力發展部總監

國立台灣大學國際企業學系碩士  
IBM 全球企業諮詢服務部  
- (GBS) 顧問



何采桑

營運管理部總監

國立台灣大學政治學系學士  
台大藝術季藝術行政總監



茅雅媛

培訓發展組組長

國立台北教育大學  
語文與創作所碩士



梁乃文

培訓支持組組長

國立台灣大學  
社會工作學系碩士



王麗淇

計畫甄選組資深專員

國立台灣大學  
國際企業學系學士



鄭雅心

校友發展組組長

紐約大學  
教育領導與政策倡議所碩士



吳東懋

研究追蹤組組長

國立台灣大學  
經濟學系碩士



彭怡婷

人力資源組資深專員

東吳大學  
法律學系學士



陳映蓉

財務組資深專員

淡江大學  
會計學系學士



游美樂

組織發展組組長

東海大學  
行政管理暨政策學系學士



鍾艾凌

對外關係組組長

東吳大學  
法律學系學士



陳星穎

行銷企劃組組長

國立台灣大學  
生物產業暨傳播發展學系學士



宋品儀

招募推廣組資深專員

國立台灣大學  
政治學系學士

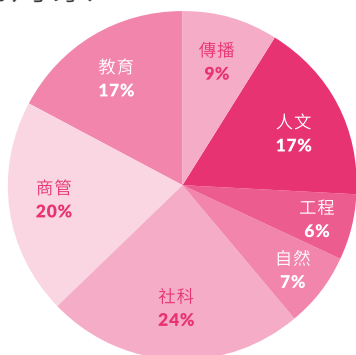


黃映慈

訪校配對組資深專員

國立台灣科技大學  
應用外語系學士

## 多元背景

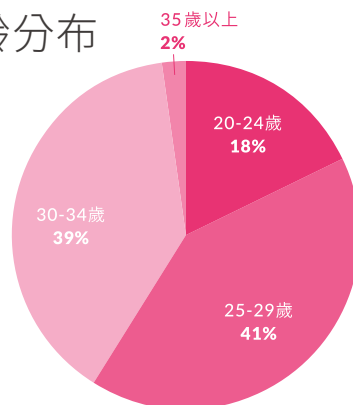


### TFT 執行團隊匯聚跨領域人才 共同打造 NPO 專業性

「加入 TFT 之前，我在勤業眾信會計師事務所擔任組長，負責企業的財報審計與內控查核，我期望將自己的專長用於落實 NPO 的財務管理與責信，進行更完善的財務規劃及建立內部控制。在加入 TFT 之後，我更深刻感受到 TFT 對『責信』的重視不單是遵循法律規範，更是疊加在核心價值——正直與善良之上，確保捐款人的每一份支持資源都被妥善運用。」

——財務組資深專員，陳映蓉

## 年齡分布



### TFT 致力營造 NPO、教育產業 為年輕人的職場選項

「雖然在台灣，很少年輕人把 NPO 當作職涯選項，但 TFT 在努力的事是讓 NPO 成為有具體的社會使命、有制度、有合理待遇，且由跨領域年輕人主導的產業，期待未來能吸引成為更多年輕人投入的選項。」

——TFT 董事，李吉仁

## 工作經歷

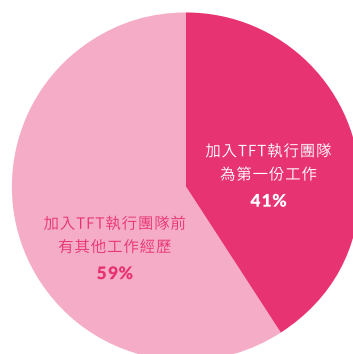
### 執行團隊約四成將 TFT 作為職涯起點 近六成轉職投入 TFT

「在 TFT，大家都預設彼此是善意的，可以開放地去談自己的想法跟表達不同意見，有問題夥伴會直接地問、很坦誠地表達。」

——人力資源組專員，許芳慈

「在 TFT 擔任管理者不只是一個頭銜，而是在每天的工作中檢視自己對於領導者的信念與行為是否一致。透過同儕與眾多前輩的回饋，讓自己更清楚看見自己可以是怎樣的領導者，可以如何發揮影響力。」

——領導力發展部總監，施惠文





## 04

## 董事與監察人

## 董事



劉安婷

為台灣而教教育基金會創辦人  
暨董事長



方新舟

財團法人誠致教育基金會董事長



白崇亮

台灣奧美集團前董事長



伍麗華

屏東縣原住民處處長



李吉仁

國立台灣大學國際企業學系教授



林妍希

前 DDI 美商宏智國際顧問有限公司  
台灣分公司總經理  
暨亞太區董事顧問



甄曉蘭

國立台灣師範大學教育學系教授

## 監察人



王俊凱

財團法人見性社會福利基金會執行長

「TFT 做為一個非營利組織，描繪明確的願景、重視系統性的解方，並將這些脈絡與論述都公開在網路上，讓大眾能夠檢驗 TFT 在做的事情是否貼近願景，致力改善教育不平等的問題，展現了很高的專業性，期待自己能是指標性的新型態 NPO。」

——TFT 監察人，王俊凱

「TFT 不只重視教育現場工作的影響力，也積極和社會產生更多連結。以第六屆計畫的招募主題『Good Job 做一份好工作』為例，這句話讓每個人都能思考好工作的定義是什麼，也促使 TFT 和大眾對話，這就是在社會上產生的影響力。」

——TFT 董事，林妍希

「我希望 TFT 老師能帶給孩子對世界好奇、願意探究的能力，讓孩子們願意主動表達、分享自己所知，從中看見自己的潛力。也希望孩子們這些好的學習體驗，能讓他們日後在學習時，都能眼神發亮、全心投入。」

——TFT 董事，甄曉蘭

05

## TFT 教師

簡介摘選



方齊

### 工管 X 人資

第五屆 TFT 教師

台灣大學工商管理學系學士  
曾任跨國消費品公司人力資源襄理



陳筑媛

### 原民 X 社福

第六屆 TFT 教師

台北大學公共行政暨政策學系學士  
曾任社福機構課輔班專案助理



王雅民

### 工程 X 海洋教育

第五屆 TFT 教師

東華大學光電工程學系學士  
曾任海洋教育推廣教練



彭亮瑾

### 社科 X STEM 教育

第六屆 TFT 教師

政治大學地政學系土地測量與資訊組學士  
曾任機器人講師



劉伊純

### 外語 X 行銷

第五屆 TFT 教師

暨南大學外國語文學系學士  
曾任線上圖書銷售平台整合行銷 team 經理



郭蕙慈

### 心理 X 特殊教育

第六屆 TFT 教師

中山醫學大學心理學系學士  
曾任資源教室輔導人員

TFT 教師完整名單列於 p.102



06

## TFT 校友

簡介摘選



徐凡甘 | **實驗教育**

第一屆 TFT 校友

現為臺灣實驗教育推動中心專任助理



楊馥綺 | **社區發展**

第二屆 TFT 校友

現為花蓮五味屋社區發展專員



李珊 | **電影教育**

第一屆 TFT 校友

流動放映所共同創辦人



胡茵 | **學校領導人**

第二屆 TFT 校友

現為雲林 KIST 實驗學校主任



黃晴雯 | **新聞媒體**

第三屆 TFT 校友

現為聯合報嘉義地方記者



蔡名封 | **教育 NPO**

第四屆 TFT 校友

現為 TFT 招募推廣組專員



邵恪玄 | **學術研究**

第三屆 TFT 校友

現就讀台灣大學生物產業傳播暨發展學系  
博士生



陳安怡 | **現場教師**

第四屆 TFT 校友

現續留原校第三年  
服務於雲林縣虎尾鎮

TFT 校友完整名單列於 p.102





3

TFT 模式





## 01

## 看見的問題

在台灣，孩子的出身決定他們的未來。

### 台灣正面臨嚴重的教育不平等

在台灣，儘管國民教育普及，孩子所能接受的教育品質仍與家庭背景息息相關；而教育的品質，則大幅影響孩子往後的人生選擇。在不平等的教育機會中，為數眾多的孩子難以透過教育翻身，脫離弱勢的循環。

#### 》未達基本學力學生多

2018 年的 PISA 評比顯示，台灣有高達一成七的學生「未具備現代社會基本學力」。

#### 》同齡學生學習落差大

2018 年的 PISA 測驗顯示，台灣前 10% 與後 10% 學生間的閱讀測驗表現，約有 6 年的學力差距。

#### 》學生成績與家庭背景高度相關

2018 年的 PISA 測驗顯示，台灣的教育公平性低於中、日、韓等鄰近國家；背景最優勢和弱勢的學生間，約有 3 年的學力差距。

### 教育問題是社會問題的縮影

當一個孩子的社經背景成為其學習表現的主要決定因素時，這絕不只是個人幸與不幸的問題，而是一個龐大且逐漸擴增的人才耗損，勢必影響國家未來發展。

#### 》學生學習興趣與自信低落

過往以分數導向、齊頭式的教育方式與主流價值，使台灣學生在國際評比上，學習興趣、學習自信心和學習評價都是吊車尾，尤其是社經地位較低的學生。

#### 》教育資源不均

在弱勢地區，教師「質」與「量」的缺乏，使孩子的教育品質存在明顯落差。孩子難以透過教育，脫離被社會邊緣化的困境。

#### 》家庭失能

弱勢孩子的家庭須面臨隔代教養、單親、失親或長時間勞動之雙親等額外挑戰，家庭教養的功能低落。

#### 》社區動能低落

青年流失與人口高齡化，使社區經濟停滯，加劇了城鄉發展的差距，醫療、交通、科技、文化等各樣資源之不足，使弱勢孩子的學習難以得到足夠的支持。

#### 》社會結構失衡

貧富不均惡化的現象使社會階級對立，形成社會的不穩定結構。弱勢者失去公平的競爭機會，難以翻轉階級。

### 以孩子為核心： 同時投資青年人才與偏鄉學童

#### 短期

##### 現場教育工作者，回應孩子的需要

世界銀行與經濟學人曾經指出：優質教師是消弭資源分配不均最重要也最根本的手段——教室是讓奇蹟發生的地方，而要讓奇蹟發生，必須有優秀的老師。

TFT 解決教育不平等問題的第一步，就是讓青年人才走進教室，回應教育現場最真實的需求，成為孩子身旁最重要的領導者——老師，為每一個孩子打造平等優質的教育環境，並為自己培養解決教育問題的能力與視野。

#### 長期

##### 新世代領導人才，創造系統性改變

除了老師之外，我們還需要許多具影響力的領導者們投入到政策、經濟、社區、企業、社會新創等領域中，彼此串聯，為教育的改變創造更大的能量與聲量。

所謂領導者，並不一定是擁有權力與頭銜的高位者，而是能夠看見問題、帶動身旁人們共同解決問題的行動者。

當青年人才們成為更好的領導者，捲起袖子，以孩子為核心，帶動層層改變，擴及到學校方針、社區改造、甚至影響社會政策和資源分配等面向，教育不平等的問題才有機會被解決。孩子的出身，也不會再限制他們的未來。

TFT 的使命是：

「培育卓越且有使命的教師與領導者，與高需求地區協力創造優質的教育環境，帶動一個為孩子的公平發展機會努力的運動。」

為有效回應教育不平等各個層次的挑戰，TFT 期待每位經過 TFT 計畫培育的人才，都能夠在兩年培育期間以及成為校友後，具體發揮下列以孩子為核心的「同心圓」影響力，以優質教師與領導者的角色實踐改善教育不平等的目標與願景：

## TFT、校友及教育系統各領域： 長期影響力發展願景

### 孩子

孩子能夠擁有關鍵素養與思維，以至於他能成為可充分參與公民社會的終身學習者、並能有快樂滿足的人生。

### 學校

學校能夠提供好的環境與機制，促使有效且健全的教與學發生，以至於能支持每位學生的學習需求。

### 社區

家庭能夠被賦能，擁有所需能力與心態，可支持孩子獲得優質教育。社區能夠被賦能，善用其文化資產，協助學生建立連結於在地之身份認同與自我價值。

### 社會

社會政策與主流價值能鼓勵更多優秀人才與跨領域資源可長久投入回應「教育不平等」之不同面向。

## TFT 教師： 兩年計畫期間影響力目標

TFT 教師讓學生對學習內容產生興趣、學習動機，並展現學習行為，了解如何幫助自己學習，提升學習的自我效能感。

TFT 教師能培養學生符合課綱所定核心素養能力、其學習階段重點與非認知能力。

TFT 教師能帶動之學校總體合作與教學專業發展，以得到學校領導人與同儕的正向回饋。

TFT 教師在合作學校引入或創造至少一項對學生學習有益且具延續性的跨領域資源或計畫。

TFT 教師能與合作學校的學生家長建立良好的溝通與合作模式。

TFT 教師能協力社區成員或組織，引導學生認識社區文化資產，並將社區資源帶入課程，深化學生自我認同與學習的關聯性。

TFT 教師藉由兩年經驗能了解不平等的結構性成因、後果及與自身之關聯性，並將所學與社會大眾分享。

TFT 教師能透過其經驗分享，提升優質人才將選擇成為「高需求地區教師」作為職涯選擇之優先次序。

## 1 》招募青年人才

TFT 招募並培訓多元領域和具領導特質的青年人才成為 TFT 教師，媒合到有需求的偏遠地區學校擔任全職教師至少兩年。

### 招募推廣

#### 招募跨領域的人才投入計畫

TFT 積極招募來自不同領域的青年人才進入 TFT 計畫，成為未來能推動教育改變的領導者。因為在 21 世紀，「教育」不能只被視為「學校圍牆」內的事，需要與社會產生連結。而教師群體的多元經歷，能讓彼此累積更多看待事情或思考解方的不同視角。

#### 將「教育不平等」議題帶到更多人身邊

教育是眾人之事，可以因為每一個人的參與而變得不一樣。TFT 透過透過籌劃攤位、Youtube 影片、論壇等跨界合作，讓更多人認識「教育不平等」的議題，並舉辦沙龍、分享會、實境遊戲等各式活動，期盼參與者進而付諸行動。

### 計畫甄選

#### 嚴謹、持續優化的甄選機制

相對於能夠加強培養的專業技能，TFT 相信「選對」具備合適信念和特質的人，是培育人才最重要的第一步。

五年來，TFT 與現場教師、校長、學者及企業代表多次觀察、辯論，也透過追蹤教師後續表現校準、定義出潛在優質教師和領導者所具備的特質和能力，發展出以核心價值為主、核心能力為輔的甄選標準。並設計出融合書面資料、面談與真實情境模擬的嚴謹甄選機制。

#### 重視學習性且多元視角的甄選

書面、網路、現場三階段的甄試過程，TFT 聘請各領域代表（偏遠地區學校校長、資深教師、企業界經理人、和企業教練）與內部代表共同擔任評審，並開發團體情境式面試、模擬教學等機制，以觀察申請者在真實互動中展現的特質和能力，確保 TFT 教師不只擁有學士學歷以上的領域專業，也具備領導者重要的核心價值和發展潛力。

「在甄選各階段的過程中，我重新打破自己再去思考對教育的期待，透過不同評審的提問，釐清也看見許多自己沒想到的。」——申請者回饋



## 2 》教室內的改變

兩年期間，TFT 提供超過 500 小時的培訓課程和緊密的專業發展架構，培養 TFT 教師發展卓越的教學專業能力與領導力，進而成為帶動改變的行動者。TFT 教師從教室開始創造改變，協助孩子建立健全之自我認同、提昇其學習動機與成效。

## 教室外的改變

TFT 教師必須從教室內往教室外走，更深一層的改變才能發生。學校、家庭、社區都是 TFT 教師帶動學生學習的重要夥伴，走入孩子的生活環境與文化脈絡，從中找尋契機，帶動周遭人們協力，為孩子創造更多可能。

## 訪校配對

### 與校方、社區充分溝通 建立信任的合作關係

通過行前集訓及評估的 TFT 教師，將依照學校需求、教師專長及地域連結等條件，由 TFT 配對至合作學校參加公開的代理代課教師甄試。通過校方的甄選標準後，方能以代理或代課教師身份入校開始服務。

TFT 將合作學校視為「共訓教師」與「在地協力」的重要夥伴。在兩年期間，學校將指定一名資深教師擔任「在校督導」，協助 TFT 教師加速適應學校和社區；每學期期間，TFT 教學領導力督導與研究人員亦會積極收集校方同仁與學生回饋，持續改善計畫機制。

在 TFT 教師結束兩年歷程之後，TFT 也會優先考慮既有合作學校的媒合意願與需求，以延續學校、當地社區與 TFT 的協力關係，促進以孩子為核心的在地合作持續深化。

### 合作學校類型

#### 》非山非市學校<sup>1</sup>

身處都市邊緣、許多農村與漁村中的學校。因受關注程度較少，難以獲取資源挹注，文化刺激也相對薄弱。也因青年人口外流，許多家庭面對隔代、單親、依親等挑戰，社區也易缺乏發展動能。

#### 》部落學校

許多地處偏遠部落的原住民學校，面對交通不便、醫療資源缺乏、部落人口老化、工作機會不足等狀況，而在教育上，傳統文化傳承的斷層、師資的聘雇與課程的活化也都面臨許多挑戰。

#### 》實驗學校

實驗三法通過後，開始有越來越多針對弱勢地區孩子所創辦之新型態學校，給予教師更彈性的發揮空間，但工作複雜度與份量也相對提升，因此在招募師資上也時常面臨困難。

<sup>1</sup> 此處所指稱之非山非市學校為地理特徵描述，實際包含教育部《偏遠地區學校分級及認定標準》所認定之「非山非市」與「偏遠」等級學校。

## 培訓支持

### 核心價值、能力與教學專業 並重的領導力

TFT 計畫的核心概念是「教師就是領導者，教學專業能力是領導力在教學場域的運用」，此一概念啟發自「教學領導力（Teaching as Leadership，簡稱 TAL）」的架構。在 TFT 計畫的兩年培育期間，TFT 教師不僅是在精進及運用自身的教學專業能力，也是在教學場域中持續發展自身的領導力。

TFT 將領導力分類為「突破自我」、「影響他人」及「達成目標」三大面向的能力，並在綜合了理論、文獻以及執行 TFT 計畫的反思，持續定義及更新領導者應具備及發展的特質與能力，進一步凝聚出三大面向下的「核心能力」與「教學專業能力」。TFT 在培育領導者的經驗中也發現，具備合適的「核心價值」是領導力發展的必要條件，也是發揮正向影響力、領導自我的起點。

綜合以上，TFT 計畫透過領導力的發展培育優質的教師與領導者，以「核心價值」作為領導力發展的基礎信念，將三大面向的「核心能力」作為培育過程中的發展目標，並注重核心能力綜合運用、轉化遷移到教學場域的「教學專業能力」，使 TFT 教師能夠在兩年培育期間同時發展自身的領導力與孩子的學習成就。



### 浸潤式培訓

TFT 計畫的目標是培養能夠回應高需求地區教育需求的優質教師與領導者，使其能夠展現「以學習者為中心（learner-centred）」的教學，讓教室裡的每一個孩子都能有效地學習。浸潤式培訓的設計，將能使 TFT 教師同時實踐「教」與「學」的雙重角色：

#### 》促進「以學習者為中心」的「教」

若要使教師能夠展現「以學習者為中心」的教學，有效的經驗累積和持續的專業發展是師資培育的關鍵所在。TFT 的浸潤式培訓透過實務經驗與學習資源的搭配，持續創造 TFT 教師「實踐—反思—學習」的循環，使經驗能夠有意義地轉化為精進教學專業的養分，讓 TFT 教師成為「教學現場的問題解決者」。

#### 》體驗「以學習者為中心」的「學」

在培養孩子成為自發、互動、共好的終身學習者之前，也應該讓教師在自身被培育的過程中，經歷「以學習者為中心」的教與學如何發生。TFT 浸潤式培訓以教學現場實務作為基礎，採用重視教師自主性的專業發展系統，使 TFT 教師能成為「教學現場中的持續學習者」，不僅有效發展領導力，並能體會「以學習者為中心」的過程如何發生，將其融入自身的日常教學之中，創造「教」與「學」的持續循環。





## 專業發展系統

依據成人學習理論的有效學習模式，TFT 計畫根據 TFT 教師在能力發展歷程中各個階段的需求，設計了涵蓋不同資源的專業發展系統，其中主要的角色和元素包含：

### 》進階培訓課程

TFT 教師在兩年計畫間，將接受約 500 小時的進階培訓課程，包含「領導力」、「教學專業能力」及「教育不平等使命」三大主軸。主要功能在於協助教師標註經驗、覺察各面向能力的重要性，並提供多元觀點及行動方案，作為教師觀點轉化及規劃實踐方案的素材。

### 》教學領導力督導

教學領導力在每學期間協助 TFT 教師設定及回顧學期目標，並對教師進行面談及觀議課，評估教師的能力發展並給予即時回饋。主要功能在於協助 TFT 教師連結經驗、評估自身能力發展階段及釐清自我價值與行為模式，進而整合能力和內化新觀點，使教學力和領導力能夠更穩定的展現。

### 》TFT 教師同儕

TFT 教師同儕包含教師和校友，除了透過小部隊策略組織 TFT 教師的在地網絡，TFT 也鼓勵 TFT 教師自主帶動同儕間的分享、回饋與學習，成為團隊內相互支持、促進夥伴專業發展的力量，共同回應同心圓使命。同儕的功能主要發揮在能力發展的實踐階段，透過資源和經驗的共享，發展出更能回應目標與現場需求的行動方案。

### 》領域專長督導

領域專長督導由台灣各地的資深現場教師和教育工作者以志工形式參與，依其教育專業領域，對 TFT 教師提供共備、諮詢、輔導、分享等協助。

督導們所發揮的功能，主要在於多元觀點的刺激以及行動方案的參考規劃，使 TFT 教師能汲取專業經驗，在教學現場發揮更有效的影響力。

### 》自主共學項目

自主共學項目鼓勵 TFT 教師透過目標設定與自評、期中個別面談、觀議課紀錄、主題探究工作坊、歷程檔案、影響力發展任務等項目，在學期間與其他專業發展系統資源相互配合，使 TFT 教師能夠從中發展出屬於自己的後設敘事架構，使能力得以回應現場情境中的不同挑戰，並趨向最終的整合階段。

### 3 》長期影響力

走過兩年歷程，TFT 教師們將會帶著在第一線累積的能力和視野，成為「校友」。有持續在教育現場深耕、也有進入政府、學界、社區組織等領域，轉動改變的巨大齒輪，共同終結台灣教育不平等，讓孩子的出身不再限制他的未來。

## 校友發展

### 長期影響力關鍵途徑

教育生態系統龐雜，為了加速影響力的發展，TFT 定期與校友、各界專家聚焦現階段教育生態系統的核心需求、回應這些需求不可或缺的領域和角色，定義出回應改變理論的關鍵路徑，並且透過 TFT 組織資源與策略，深化校友在關鍵路徑上的發展。以下為目前 TFT 所定義之長期影響力關鍵途徑：



#### 》現場教師

一位好老師，可以改變孩子的一生，更是第一線需求的傳聲筒。一位卓越教師，可以不斷精進與研發有效多元的教學策略、能持續自我探究增能，可以跟家長、社區建立合作關係為孩子努力。



#### 》學校領導人

一位好的學校領導人，可以影響學校的教學團隊，建構能回應孩子需求的學校環境與制度、帶動同儕專業發展、有效能地管理學校行政，進而串連孩子、家長與社區，共同解決與回應孩子的學習需要與挑戰，建構成孩子最強而有力的支持網絡。



#### 》社會創新

有許多孩子、家長、教師長期所面臨的挑戰，尚未找到理想的回應方式，必須仰賴創新的思維與方法來尋找不同的可能性。透過社會創新計畫或組織，尋找永續性的解決方案，才能為孩子的學習與多元自我發展的機會，創造更多的可能。



#### 》政策倡議

教育議題與國家政策息息相關，一個好的政策仰賴政策參與者對現場的深刻認識與分析。因此，若校友能參與教育相關政策的倡議、立法與執行，便能從制度面回應教育現場的需求，促進教育平等的實現。



#### 》社區營造

社區如同一張大網，可以強而有力地支持孩子的發展與成長。透過在文化、產業、教育與空間等面向與社區共同協力，強化社區動能與自主性，發展回應孩子與家長多元需求的在地模式。



## 校友發展資源

### 》自我探索

自我探索資源包含機構見習、外部合作活動、教練對談等，每位 TFT 教師能依自身生涯發展路徑以及未來投入願景的角色，運用合適的相關資源，TFT 則扮演引導者的角色，協助教師自我探索，了解自身優勢與能力，使其能適才適所，找到個人發揮長期影響力的定位。

### 》影響力關鍵途徑增能

TFT 與五大關鍵途徑的單位合作，開發「孵化器」課程，使 TFT 教師能獲取關鍵途徑的專業知識與經驗，深化 TFT 校友在關鍵路徑發展的可能性。對於投入關鍵途徑的 TFT 校友，TFT 也將提供合適的資源，如進階課程、資源轉介與人才合作等，協助其持續發展長期影響力。

### 》網絡連結與校友領導力鍛鍊

TFT 期待校友能夠發揮共同領導力，透過各個領域的串聯創造不同的行動，並重視校友間網絡的連結。TFT 透過社群平台、五大關鍵途徑校友社群及每年兩次的「校友 Retreat」，創造 TFT 校友之間的交流，並藉由國際參訪、國外教育工作者交流計畫，促進國際教育夥伴之間的交流，使 TFT 校友能夠串聯不同角色的影響力，持續發展校友間的共同領導力。

同時，TFT 也積極串聯多元的社會組織，發展「人才交流計畫」，協助校友爭取有利於發揮長期影響力的工作或進修機會。例如知名企業國泰金控、奧美廣告；社會新創台灣吧、均一教育平台與國立台北教育大學等。





4

# 這一年的故事





## 01 人才導流

### 年度特展：未來的一百片拼途

2018 年夏天，TFT 累積送出超過 100 位教師進入高需求地區，並舉辦年度特展「未來的一百片拼途」。活動包含橫跨全台的「街頭故事棧」和結合音樂、電影、短講的「一日嘉年華」。

#### 邀請大眾成為共創優質教育的行動者

對 TFT 而言，每一位參與計畫的人才都是解決教育不平等的「拼途」：拼，是拼湊，也是拼命，代表 TFT 招募多元的專業人才投入教育，拼命為下一代打造更好的未來。途，是路途，也是前途，象徵唯有走過教學現場的路途，才能看見真實需求，而且在面對教育不平等的結構性問題，任何專業都是值得投入的途徑。



這是 TFT 第三次舉行大型特展，其中「街頭故事棧」是 TFT 首度以攤車方式巡迴展覽，在台北、台中、台南、高雄、屏東、台東六個縣市和民眾分享 TFT 的故事，並安排 TFT 校友、教師進行街頭短講，讓更多人認識教育不平等的議題。「街頭故事棧」吸引超過 1500 人參與，更有人回饋：「不是只有 TFT 教師可以為台灣而教。在現場關注教育不平等的大家，都可以為台灣而教。」



街頭故事棧 走訪 6 縣市  
參與人次 1500+

## 分享「生命影響生命」的故事 帶動大眾關注教育不平等

「一日嘉年華」以草地音樂會、野餐短講、星光電影院的形式舉辦，從早到晚吸引了超過 4000 人來到華山文化園區參與活動，更有媒體稱 TFT 是吸引最多年輕人關注的教育 NPO。

活動當天，邀請了歌手黃玠、鄭宜農、柯智棠以及第三屆 TFT 校友林宜融演唱，一同聊聊對教育的想像。在音樂表演間，則安排了 18 場野餐短講和攤位展覽，讓參與者能用不同方式看見 TFT 的故事。

入夜後，TFT 播放了以蘭嶼為背景，改編自真人真事的電影《只有大海知道》，這部電影呈現了「小飛魚文化展演隊」的故事，也是「教育不平等」的縮影。讓觀眾能夠了解一個偏鄉孩子生長的環境如何影響他的發展機會，也呈現了一個好老師在身邊的重要性。電影播畢後，TFT 邀請到《只有大海知道》的角色原型，在蘭嶼擔任老師的顏子喬老師參與映後座談。在座談中，子喬老師分享：「老師要學習如何豐富自己的生命，也豐富孩子的生命。更要常常去想：我想要成為一個怎麼樣的自己？我想要幫助孩子成為一個怎麼樣的人？」引導現場的觀眾對教育議題有不同面向的思考，感受生命影響生命的故事。

TFT 相信教育是眾人的事，需要透過各領域的專業與參與才能成就理想，這正是 TFT 以年度特展推廣教育議題的原因。若將眾人的行動逐一拼起，就能造就很多改變，而改變，就從各領域的人關注教育議題開始。

一日嘉年華

參與人次 **4000+**





## 從三個關鍵學習中，TFT 找到規模化成長的可能

TFT 至今完成了六屆計畫的招募，送出 173 位教師至高需求地區小學服務，每年申請的學校數也不斷提升，這樣的成果來自 TFT 始終自我期許：能在不輕易妥協的前提下努力成長、回應更多需求。不過，在第四、五屆的招募裡，TFT 遇上規模持平、沒有大幅度成長的「高原期」。

TFT 計畫招募是一段不短的旅程：從讓潛在申請者認識 TFT、了解計畫、送出申請，經歷甄選及行前集訓，直到進入教學現場開始服務，才算是一屆招募旅程的終點。

而 TFT 招募推廣組正是從前端影響招募成果的關鍵角色，幫助申請者投入改變教育不平等的行動。對於面臨「高原期」的挑戰，部門總監杜瀛認為：「這代表 TFT 有可以做得更好的地方，但要先有系統地找到根本原因，以此為根據做最適當的調整，從中獲得最大的學習。」

### 學習一

#### 換位思考，持續優化申請體驗

在訪談第四屆、第五屆 TFT 教師，進行質性研究後，招募推廣組進一步了解錄取者有意願加入 TFT 與做下決策的關鍵因素，同時轉換視角思考：TFT 在哪個環節上可以做得更好。TFT 學習到：不應只從「TFT」立場構思訊息溝通內容，而要從「申請者」的視角思考他們的真實需求。

### 學習二

#### 理性分析，透過數據解決問題

例如：從 TFT 觸及數、註冊申請系統數、送出申請數、錄取數到配對教師數之間的漏斗（funnel）來看，TFT 發現，從註冊申請系統人數到實際送出申請人數的轉換比率僅有 25%。相較於國際 Teach For All 組織<sup>1</sup>的轉換比率有 50%，TFT 進而推論，從「註冊」到「送出」的這段過程中，TFT 若能提供更積極、有效的支持與協助，就有機會提升申請人數。

從這個學習中，TFT 進行了工作定位的調整：讓「招募推廣組」在「協助申請者往下個階段走」的關鍵任務中，扮演相當重要的角色。

### 學習三

#### 以終為始，為回應目標而行動

舉例來說，在一場 50 人的說明會中，TFT 必須思考：這 50 位參加者中，有多少人能充分理解、被說服，並進一步採取更具體的行動？若其中有 20 人送出申請，TFT 仍要自問，這 20 位申請者是否在甄選過程中持續獲得正向的經驗？又有多少比例能夠順利通過甄選、做出兩年承諾呢？

建立「以終為始」心態後，仍需設定目標：每次招募活動要有幾人錄取，且實際進入學校服務。根據目標回推每個階段可以改進調整的部分，最終才會達成 TFT 想看的成果。以終為始的觀念讓 TFT 學習到：不是「為做事而做事」，而是「為達成目標而做事」。



驅動上述三大學習的關鍵，來自於整個招募團隊組成的豐富性：有從企業端加入的專才、來自人資專業背景的人才、更有結束了兩年服務的 TFT 校友。成員間得以互相學習的方式共事，TFT 也能用更多元的視角看待「招募人才」的課題。

團隊前進的關鍵在於彼此聆聽，攜手共創，所以遇到挑戰時，才能快速建立心態、調整做法。有了這些關鍵的學習和進步，TFT 在第六屆的配對教師數獲得了 70% 的成長，得以回應更多孩子的需求，朝改變教育不平等的願景前進。

展望未來，招募更多有使命感、具備能力的優質人才投入 TFT 計畫，仍是 TFT 最為重視的一環。TFT 期待在第六屆招募「不畏挑戰、積極突破現況」的學習中，逐漸建立更穩定的人才導流機制，並且協助招募推廣組更加深化與申請者的關係，讓 TFT 能夠成為讓青年願意參與社會運動的優質「品牌」。

<sup>1</sup> TFT 的概念與模式啟發自 Teach For All 國際網絡，目前在全球各地，以 Teach For 模式獨立運作的非營利組織已遍及超過 50 個國家。

## 多元領域的專業人才 透過 TFT 投入教育

### 我想影響更多人

### 從議員助理到 TFT 教師



吳家儀

第六屆 TFT 教師，服務於屏東縣恆春鎮。  
出生成長於屏東縣車城鄉，曾任高雄市議員服務處秘書。

擔任議員助理、累積三年從政經驗的家儀，過去在服務處時，不僅必須獨立完成事情，又需和上司、同事合作，經歷了許多溝通能力上的訓練；另外，從一次次「了解選民想要什麼，才能回應選民需求」的工作經驗中，深化了他的同理心；也因為走在政治這條艱難的路上，讓他的挫折復原力不斷強化。家儀在工作中獲得的這些特質與能力，正好與 TFT 的需求不謀而合。而他因為希望能影響更多孩子，決定加入 TFT 計畫。

在甄選過程中，有位評審這樣問家儀：「在政治上，你對台灣的貢獻是由上到下，可以直接改變很多人，但來當教師之後，影響的方式是從下到上，困難度是否提升了很多？」而家儀的答案是：「這個選擇是從我自身出發的改變，再以自己的力量為社會奉獻，和過去在服務處需要透過老闆不太一樣。而且也因為我參加了 TFT 計畫，身旁的朋友也陸續認識這個為偏鄉教育而努力的組織，進而都想為偏鄉教育做點什麼，感覺原本從自己開始的改變，也擴散出去了。」由於家儀心中希望能影響更多人，所以勇敢地一步步往前邁進，從政是如此，申請 TFT 計畫更是如此。

將政治圈的三年經歷融會貫通在教師這份工作上的家儀，回到家鄉附近的學校服務，獲得校長、主任大力稱讚：家儀總願意主動尋求協助，努力讓教學工作的品質穩定提升，並且積極建立與人之間的連結，帶動了學校同儕的交流與互動。





## 世界展望會的工作經驗中 我看見教師對孩子的影響力



蘇泯宸

第六屆 TFT 教師，服務於屏東縣獅子鄉。  
曾任台灣世界展望會總會公關部及北區辦事處專員。

過去的生命經驗，無形中引領著泯宸一步步投入 TFT 計畫。國小時，泯宸的成績除了數學之外表現都不好。不過，有一位不單看學業成績的教師，主動去了解背後的原因，並且願意花更多時間和心思，讓泯宸擁有課本外的不同經驗，包括：利用課餘時間帶孩子去打樂樂棒球、校外教學、寫書法等。教師的這些用心付出，在當時還是孩子的泯宸心中，埋下了一顆種子。

在台灣世界展望會工作的過程中，泯宸曾去國小分享「終止兒童受暴」的議題，這個活動影響的範圍超越泯宸的想像。從教師間彼此交流、孩子回家與家長討論、家長更進一步與自己的同事談論，泯宸發現串聯的力量可以無限大，於是開啟他想去第一線服務的渴望。

第一站，泯宸前往屏東擔任志工，服務對象來自高風險家庭的孩子。每天在課堂上，這些孩子不是睡覺，就是不厭其煩地問：「老師我們可以玩牌嗎？」，泯宸必須想盡辦法引發他們的學習動機。這樣的經驗讓泯宸更了解到：教育問題不僅關乎金錢，更根本的問題是回到孩子所處的環境。而泯宸認為 TFT 計畫以孩子為核心，帶動層層改變，正是能夠解決問題的下一站。

成為 TFT 教師入校服務後，領導力督導表示泯宸不輕易放棄的特質，讓他即使在學校面臨到教育的高度挑戰，仍能看見孩子真正的需要，與孩子建立關係，並讓孩子用更有效的方式學習。







## 帶著歸零心態與三十年職場經歷 實現教育理想的第一步



張致遠

第六屆 TFT 教師，服務於屏東縣新埤鄉。  
曾任富邦行銷行政管理部經理、富邦金控  
內部講師。

在富邦工作多年的致遠，求學時參與服務性社團的經驗，讓他對於教育始終懷抱著夢想。在致遠女兒將 TFT 計畫推薦給他時，致遠原本心想，自己也擔任教育訓練主管，即使轉換場域進入學校當教師，應該不是一件難事。尤其看到 TFT 包括督導制度、觀議課等完整的培訓架構，更加深他來申請的意願。

雖然年紀是 TFT 計畫平均申請年齡的兩倍，但致遠仍願意跨出第一步，在申請過程中不斷摸索成為 TFT 教師的標準，思考高需求地區的教育問題，以及自己與 TFT 願景的關聯性，更一再檢視自己過去經歷能為 TFT 帶來什麼不一樣的觀點或視野。經驗是致遠的資產，但也有可能是包袱，在面對與企業很不一樣的非營利組織，致遠期許自己能保持靈活開放的心態，從和身旁的年輕人交流之中學習。



過去在企業耕耘多年的經驗，沒有限縮致遠的想像，更因著他願意歸零的心態，讓專業成為養分。每當有年齡相仿的朋友羨慕致遠的選擇時，他總是說「我沒有退休，我只是換個方向前進！」，更期望因為自己的加入，激勵更多人加入 TFT 教師的行列。

雖然進入屏東的學校服務僅一個月，校長就對致遠的表現印象深刻：「真的讓我非常感動。致遠能夠細膩地發現孩子能力，並且給孩子支持和資源。即使班級人少、學校位在鄉下，我們也要盡可能給孩子未來提升的力量。」

02

## 教師培育

好老師，就是好的領導者：建立信任、串連資源、解決問題，讓曾經「邊陲」的學校成為創新基地

採訪／撰文：林思皓

「讓孩子有走出部落的能力、回到部落的品格。」

——台東縣桃源 KIST 國小 鄭漢文校長

發生於 1874 年的「牡丹社事件」對大部份台灣學生來說，僅是歷史課倒背如流的五個字；但對成長在牡丹社、現今石門國小的孩子而言，這是民族教育中花整整一年介紹的主題，更是承載 Kapanan 部落集體記憶的重要事件。

「如果知道自己是誰，你就能對自己有自信；當別人對你說出不禮貌的話時，就有能力不卑不亢地回應他。」身為石門國小「理念教師」<sup>1</sup>的第四屆 TFT 校友陳澄婷和阿希鳶，負責學校民族教育的推展與系統化，讓已經做了六年的學校民族教育，進入「去蕪存菁」的階段。



陳澄婷

第四屆 TFT 校友，政治大學法律系學士，兩年計畫期間服務於屏東縣牡丹鄉，現留校第三年，擔任理念教師。



阿希鳶 Asiyan Karangiyon

第四屆 TFT 校友，高雄醫學大學醫學社會與社會工作學系學士，兩年計畫期間服務於屏東縣牡丹鄉，現留校第三年，擔任輔導組長。

### 國小的豐富學習歷程

#### 影響進入國中階段孩子的主動性

石門國小獨創的「SNAIL 跨領域民族教育」，從排灣族「分勞、分憂、分享」精神出發，結合科技 (Science)、自然 (Nature)、藝術 (Art)、資訊科技 (Information Technology)、素養 (Literacy) 等不同領域，發展「生命之源」、「逐河而居」、「山河之戀」、「夢想運河」四大主題課程，一方面讓學生得以認識部落歷史，另一方面利用科技典藏，分享在地獨特文化。

在豐富的民族教育課程後，必須給予孩子一個舞台，分享他們的學習成果。「每年 12 月我們會辦一場『人文戲劇』，孩子必須將部落遷移史課程的所學變成劇本，以跨領域的教學方式在藝文課做道具、在綜合課排練，最後站上台演出。」這是來自石門國小特有的「LULI 教學模式」。

「luli」是「蝸牛」的南排灣族語：希望孩子能透過學習 (Learn)、理解 (Undersatand)、跨域連結 (Link)、上台分享 (Idol) 的過程，永遠保持像蝸牛一樣向前行的學習態度。

去年底，澄婷帶著四年級的孩子，將牡丹水庫遷移的故事化為戲劇「尋找失落的寶藏」。演出後，獲得部落一致好評，有了成功經驗，澄婷進一步詢問學生有沒有意願到台北參加 TFT 五週年特展的演出，孩子們說：「我們想要去演，因為想讓別人知道我們這裡的故事。」

<sup>1</sup> 屏東縣國中、小基於發展地方教育特色、實踐教育理念及鼓勵教育實驗，得辦理「理念教育」。

為了讓孩子了解，一切的資源都不會從天上掉下來。在決定要去台北後，澄婷便讓孩子們自行規劃這趟旅程。從畫明信片募款到四天三夜的所有行程，都是孩子自己討論、表決並親自查詢資訊、聯絡，共同決定住宿地點，並找到一間大家都很滿意的「太空艙青年旅舍」。這次的戶外學習機會，讓平常學習動機較低的孩子，也願意主動參與其中。



石門國小總務主任杜詩韻認為，雖然他們的孩子比其他學校更忙更累，但這樣的學習歷程讓他們更不怕挑戰。甚至有一名下山讀國中的畢業生，在回來找詩韻主任時，驕傲地說：「平地的學生都不敢上台，但我不會害羞。」

而鄰近牡丹國中的主任也曾向詩韻主任說：「石門國小畢業的孩子都很主動且善於表達，孩子們的改變真的很大！」

石門國小的孩子將民族課程中所學的部落遷移史，改編成短劇「尋找失落的寶藏」，在 TFT 五週年特展活動——孩子的舞台上分享給觀眾。





## 知道自己「有」什麼 才明白該和別人「要」什麼

「科技」是石門國小民族教育「夢想運河」的一環，也是學校最為重視的部分。石門國小校長謝郁如表示：在相關師資與設備都缺乏的情況下，從軟硬體使用、到資源導入，都靠 TFT 教師！

當學校苦惱著要如何將科技結合民族教育時，澄婷透過 TFT 與外部企業的資源連結，邀請微軟講師到石門國小分享科技教育。郁如校長回憶，當他載講師下山的時候，隨口問了一句：「如果想讓孩子以科技結合文化，有什麼是現在可以做的？」講師想了一會便說：「用 Minecraft，或許可以蓋出一個部落喔！」

就這樣，石門國小成為全台灣第一所擁有 Minecraft 程式設計課程的學校。更在和屏東大學合作教學的一年之後，由阿希鳶擔任「種子教師」，在教導學生的同時，也培育更多教師加入課程的教學。

社工背景出身的阿希鳶，在面對不熟悉的資訊科技領域，唯一的學習方法就是努力找資源。這樣的自學過程也影響了他的教學方式，他發現由於資訊不斷更新，今天教給孩子的，在明天不一定還適用。於是他不再靠自己一步一步教，而是讓孩子培養出自學的能力。

終於，孩子用 Minecraft 蓋出部落，代表學校參加全國性的程式比賽「邁客盃」，在初次參賽就拿下創意設計大賽的三個獎項。日後，這群孩子還受邀至微軟分享設計部落的故事與目的，感動在場的資深工程師們。

「這裡的職業選擇相對單一，只有老師、軍人、護士三種。」透過科技等領域的課程，阿希鳶希望讓孩子對未來的想像更多元，讓他們的发展擁有更多可能。

發現自己「有」什麼，才知道該跟別人「要」什麼！郁如校長表示：「因為石門國小擁有獨特的民族教育課程系統，才能以此申請到微軟的合作機會；也因為我們樂於挑戰的個性，想和 TFT 擁有長期穩定的合作關係。」

「有些事情不是不願意做，而是沒看到。」因此，郁如校長希望 TFT 教師能將專業發展系統中的所學，與學校裡的其他教師分享：「像是澄婷，就會以 TFT 的討論模式帶領大家共同規劃課程。」





## 對我們而言

### 最開心的事就是聽見孩子說

#### 「我想回部落服務」

對 Kapanan 部落來說，TFT 教師仍然是個「外人」。澄婷和阿希鴛也坦言，在推展民族教育的過程中曾受到不只一次的質疑。例如澄婷曾遇過部落耆老和他說：「你們漢人就是……」，甚至連身為排灣族的阿希鴛也會因地域關係，受到劃清分野的對待：「那是你們『北排灣族』的說法，我們不一樣！」、「北排的人就是比較驕傲」。

在這種時刻，兩人的共同體認就是：「身體力行」是唯一的解決方式。澄婷在上民族課程時，會進一步詢問耆老民族文化背後的緣由和意義；在學生以「pairang<sup>2</sup>」嘲弄漢人時，他也會以「番仔」為例，帶孩子們思考這些歧視用詞背後的涵義，讓孩子學會互相尊重。這些努力都獲得耆老們的認同：「這個老師雖然不是原住民，但真的很認真！」，因此澄婷認為，只要願意用心認識這個文化，努力還是會被看見。



孩子受邀至台北微軟總部，向職員分享運用 Minecraft 設計部落的成果與故事。

而阿希鴛也表示：北排與南排的差異反而讓許多記憶慢慢浮現。由於 Kapanan 漢化較早，許多詞語已不被廣泛使用、祭典也停辦多年，不過藉由彼此的對話，彷彿將記憶的灰塵消除了，也讓大家看到更重要的文化價值。

同時，在兩人盡力認識 Kapanan 文化的時候，孩子們也以教師為榜樣，漸漸開始關心自己的部落。身為原住民教師的阿希鴛，因為與孩子相似的成長背景，更能從自己以身作則，讓孩子的偶像不只是林書豪，也可以是朝夕相處的教師。更令詩韻主任與郁如校長感動的是：遇到在過年期間舉辦的 Kapanan 音樂小節<sup>3</sup>，校內 TFT 校友仍願意留下來幫忙，而孩子在當天的表現也讓家長驚豔：原來自己的孩子在學校學到了那麼多。

過去家長總覺得教那些已經過去的文化，沒有什麼實質上的意義，但經歷大家的不斷努力，現在對於民族教育，部落已經從反對到支持，也希望民族教育能夠繼續下去！看到這樣的轉變，詩韻主任表示：「如果哪天孩子跟我說：『想回部落服務！』我更覺得我們做的一切努力都值得了。」

從照顧一個孩子到連結整個部落，石門國小不再只是一間學校，而是走進家庭、社區及社會，創造一個個改變的重要角色。由內而外，TFT 教師透過人力、物力資源的整合，讓學校作為一個「串聯」的節點，不只編織出一張讓生命不會墜落的網絡，更為逐漸褪色的部落文化，漆上嶄新耀眼的樣貌。

<sup>2</sup> 「pairang」為排灣族、阿美族等稱呼「漢人」的方式，有閩南語「壞人」之意。

<sup>3</sup> 2008 年起，Kapanan 部落青年每年發起「MAKADI 部落音樂傳承祭」，2018 年更名為「Kapanan 部落文化音樂節」。2019 年，部落青年與石門國小師生合作，以學生為主體發起「Kapanan 部落文化音樂『小』節」，給予孩子展演的舞台。

## 不斷「自我革新」的 TFT 培育系統： 不只解決偏鄉教師荒，要培養出能回應未來的人才

「教師要讓學生有機會親身體驗、理解思考、做出判斷，才能養成習慣，最終產生智慧。教師運用生活中真實情境的事件，引導學生思考與討論，產生理性的理解，更激發學生在感性上的同理，並且在同儕互動中，能夠因著要達成探究的目的。」

「不改變，就淘汰：學校必須裝備學生能力面對未來：傳統教育習慣給予學生的知識，僅是一種基本概念，但我們在未來世界將面對的困難與挑戰，需要全新的解決方法。」

——藍偉瑩老師《教學力》(2019)

採訪／撰文：陳亞辰

### 想要老師怎麼教，先讓老師這樣學： 教學作為探究

TFT 的浸潤式師資培訓強調「做中學」的方式，從理論架構檢視自己的實踐過程，並藉實踐調整理論的運用方式，讓這兩者緊密配合，就是專業發展的關鍵。

通過甄選的 TFT 教師，在經歷行前集訓後進入學校現場，將腦中的教學概念化為課堂上的教法和學生們互動。在後續的培訓中，TFT 教師再帶回教學時所遇到的問題，回頭檢視思辨、找尋解決方法，進入教室檢視調整解決的效果。這樣一來，教師們不僅能跳脫單方面的學科知識吸收，更能從教學現場的學生和 TFT 專業發展系統的討論反思中，得到雙向的回饋，同時延續正向循環的學習歷程，使教學的邏輯更為縝密，從中發展身為教學領導者的專業技能。





### 運用真實情境，不斷反思 讓經驗產生意義

與 TFT 長期密切合作的國立臺北教育大學教育學系系主任林偉文教授認為：教師的自我覺察和成長，也就是「做」與「學」中間的「反思」，在整合理論和實踐中扮演極重要的角色。

專家、教師和教學領導力督導，能幫助 TFT 教師在現場遭遇問題時，引導他們覺察自己身為教學領導者時，該如何發現自己的問題，進而找到方法並且實踐。也在慌亂時刻幫助教師安定下來，鼓勵他們靠自己的力量繼續前進，協助教師進行個人化的成長，這樣一來，做中學的效果才能完全發揮。透過這樣的專業發展系統，將教師的「自我」整合於教學中，才不致產生個人和教學分離的狀況。

在現場教學經驗豐富、擔任 TFT 教學督導已 2 年的游本孚教師指出：TFT 教師的每一天都在學習！在暑期行前集訓時，教師們每天上午教課、下午議課。由一位教學督導帶著四位教師，一起檢討彼此上午的教課內容，再共同討論出調整方

案，隔天就以改良方案進行教學。由於 TFT 教師每天都浸潤在學習、實踐、反思的學習過程中，不僅勇於反思、更習慣時常反思，教師們每天、每週、每月進步的軌跡清晰可見。

第五屆 TFT 教師劉伊純也分享：自我反思及督導的陪伴和討論，讓自己更能分析學生的學習階段，並將焦點放在學生「學到什麼」，而不是自己「教到哪裡」。當過程遭遇挫折，也能站在學生角度看待教學的內容，便不至於有急著趕進度、或糾結於學生怎麼學不會的窘境。而在與學生的相處之間，也能理解情緒和行為背後的動機，發現孩子真正的想法及面臨的困難。

即便自我反思和檢視問題必須從看見自己的弱點出發，但愈是回頭思考、愈能深入理解問題。也因此，自我學習中能得到更多收穫，讓自己在反思中看見成長。



## 了解需求 X 同儕社群 X 彈性調整 實踐「以孩子為核心」的素養教育

林偉文教授發現：浸潤式培訓「做中學」的學習歷程，讓 TFT 教師了解實作經驗對學習的重要性，所以不會急於傳授知識給學生，而是在進入教學現場時先了解學生的需要，再根據學生的學習特質發展出多元、創意的教學方法。因此，TFT 教師帶領的班上，少見傳統講述式的教學，反而是將小組討論、角色扮演、協同教學等豐富多元的教學方法，穿插於各樣主題教學中。

從「以終為始」的教育原則出發，TFT 培訓課程先為教師紮穩基本功，在進入教學現場後，教師們再針對學生的狀況、學校和社區的性質，調整教學方法或進度，放大教學上的彈性與創造性。在兩年的服務時間中，也讓教師們更積極地投身於改善教學環境，一步步為現況帶來改變。

「做中學」的歷程，讓老師們更明白教學相長是和學生最深刻的互動。」服務於屏東縣獅子鄉的伊純表示，習慣學生們「直接」的言詞是他在現場的一大挑戰。但在「做中學」的引導下，讓他策略性的去了解學生成長的脈絡、體會孩子真正想表達的意涵，並且進一步協助他們，找尋更適當的方式述說想法。或是在學生說明「哪裡不懂」時，能找出他們真正不理解的地方，在教學方法上進行調整。

另外，在督導游本孚教師的觀察下，TFT 教師也逐漸善用資源、發揮團體作戰的優勢，不讓自己孤軍奮戰。當他們遇到困難時，會找督導討論、向學長姐諮詢、與校內教師合作、和學校爭取資源等，因此更能發揮教學潛力，進一步為教室帶來改變。

對伊純而言，除了專業上的支持，與同樣站在教學最前線的 TFT 教師、同儕們討論，也是很重要的幫助之一。由於曾經處於相同的情境，或正在經歷相同的困難，更能以同理心思考，站在對方的角度互相鼓勵、共同討論解決問題的方法。而這些經驗，也讓她了解到主動學習、積極回饋才能讓自己學到更多，也在發言和反思的過程，更能深入辯證自我的想法，進而擁抱經由彼此討論而獲得的成長。





## 從浸潤學習中

### 培育出改變未來的領導人才

透過做中學，這些優質教師在甄選時表現出的六大特質與能力（以終為始、信任與尊重、擁抱挑戰、自我覺察、溝通協調、系統思考），在經歷培訓後，更得以強化、發揮，並且影響他人，成為教室裡、社會中的領導者。

此外，TFT 教師不是浸潤式培訓中唯一的受惠者，被他們所培育出的學生，所獲得的益處更為直接。對於學生學習需求的關注，幫助 TFT 教師根據孩子狀況因材施教，讓孩子在學習上有適合的方法，帶動未來的個人成長。

學會如何教學，是一段極其複雜的專業歷程。單純的知識吸收，難以培育出同時具備教學力與領導力的優質教師。而強調「做中學」的浸潤式培訓，回歸以孩子為學習主體的重心，能夠達到培育好學生、好教師、好人才的三贏成果。



## 串連「教育合夥人」，運用社群力量 讓在地經驗產生教育意義



高欣鈺

第四屆 TFT 校友，朝陽科技大學保險金融管理系學士，曾任台灣大哥大管理師，兩年計畫期間服務於服務於台南市七股區。

「新學校建立在共同社群的意識上……把學校的學習當作一種社會的事業，讓其中的每個人都有機會貢獻自己的心力，並且自我察覺責任感的存在……。教師應成為團體的領導者而非獨裁者：他有一項特別的責任，就是要促成學生互動與社群中彼此的溝通行為。」

——杜威《經驗與教育》（1938）

### 透過自然

#### 讓孩子感受變化、體會發現的喜悅

現代的孩子在電子產品的環境中成長，被刺激感官的影片與遊戲吸引著，與自然的連結愈來愈少，也漸漸缺少對自然的好奇、尊重以及相互依存的連結和感受，忽略就在我們生活中的大自然。如何讓學生不只「看到自然」，更能從中享受發現的喜悅，並且主動與自然產生連結呢？

在和各方的討論之後，第四屆 TFT 校友欣鈺舉辦了「全校昆蟲偽裝比賽」，讓學生透過製作昆蟲模型，看見大自然景物的獨特樣貌，更透過定向越野的尋寶方式引發學生興趣，讓大家仔細觀察環境尋找「偽裝的昆蟲」。

「老師！我今天在川堂看到犀角金龜喔！」「老師！我在掃地的時候看到的，這腰細細的也是蜜蜂嗎？」漸漸地，學校各年級間有了共同的話題，學生們「真的看見」環境，開始觀察校園植物、尋找昆蟲；甚至透過查詢圖鑑與網站，進一步研究與瞭解周遭環境。離開教室後，孩子也能找到與自然互動的方式，並從中發現樂趣。



第二屆昆蟲偽裝比賽。

### 一個人可以走得很快

#### 但一群人才走得遠

「生活在這個地方，我可以發現問題，進而協助大家改變。但是，在我離開後，想做的事該如何延續下去呢？」這是在 TFT 計畫兩年結束之際，欣鈺不斷思考的問題。

想要達成目標，僅靠一個人的力量是不夠的，必須讓更多教師為了相同理念一起努力。於是，欣鈺主動分享自己的教學想法，拉近與校內教師的關係，並在和教師聊天後發現，原來大家都希望改善「學生偏好聽令行事，較少自我思考並與生活的感受連結」的學習習慣。

在找到共同目標後，欣鈺與校內教師協力合作，繼續籌劃「昆蟲偽裝比賽」，也在愈來愈多教師的協助下，活動順利舉行了兩年。教導主任表示：

「孩子們能從活動中找到學習的自信與興趣，並運用不同的媒材激發創造力，是很棒的統整性課程。」過程中，欣鈺和學校教師將孩子放在核心，互相支持，一同解決問題。讓校內教師看見孩子不同的樣貌，也齊心為學校帶動正向的改變。





平時愛爭執的一、二年級，主動一起組隊完成任務。



「鳳凰木的豆莢好像刀子！」



# 田野，是老師的老師：

## 從教室到社區，帶領孩子們一起建立與家鄉的連結



**蔡名封**

第四屆 TFT 校友，北科大工業工程與管理學系學士，兩年期間服務於花蓮縣玉里鎮。

### 孩子化身採訪記者

### 在與職人的互動中認識家鄉

第四屆 TFT 校友名封任教的學校，坐落在秀姑巒溪及海岸山脈之間。這裡原本是阿美族的部落，擁有豐富的自然資源，更因為八七水災漢人逐漸移入，加上後來遷入的新住民，讓這個社區有著多元族群與豐富的特色產業。

然而名封在教授社會課程時，卻發現大部份學生對於家鄉的認識不夠深入，僅知道地方上有什麼產業，卻不了解產業對家鄉的重要性；而對於自身文化也只知道每年都有豐年祭，卻不明白祭典代表的涵義。

為了讓學生對社區有更多的了解，名封結合學校的社會家鄉課程，設計了「家鄉職人採訪計畫」的一連串課程，讓學生分組討論要訪問的對象和問題，並且化身為小记者實際採訪家中長輩或家鄉職人。

透過發問，孩子在採訪過程了解家長及職人的工作內容，而在走入社區搭配實地文化、職人體驗，也引起了學生更多的興趣。採訪結束後，孩子們總會問名封「老師！我們什麼時候可以去採訪下一個人？」這些活動與課程讓孩子更主動學習，有更強的學習動機。

掃描看更多







### 透過孩子的學習，建立與社區的連結

孩子透過了解家鄉文化與產業，明白家人從事這份工作的意義和原因的同時，接受訪問的家長和職人們也從中獲得成就感，拉近與孩子間的距離。曾經受訪的社區職人，也在學校教授族語的秀香老師就表示透過採訪，能讓孩子吸取社區的文化養分，更加瞭解家鄉的故事。

而學校教師在進入社區採訪後，更加了解職人在專業、文化上的貢獻，也吸收到更多有關社區的脈絡及知識，並與社區居民建立愈加緊密的關係，累積出豐富的在地情感。

學習，不一定要在教室中發生。社區裡的每一位職人和家長，都可以是孩子的教師，讓孩子愈來愈了解這塊土地曾發生的故事。而學校的活動也帶動了社區居民，一同參與孩子的成長，攜手關心社區的發展。



改變是一輩子的承諾：

在各關鍵位置，共同帶動為孩子公平教育努力的運動

採訪／撰文：林思皓

TFT 計畫對每一位 TFT 教師來說只是個起點，在身分改變成為「校友」之後，TFT 更期待他們能夠帶著這兩年獲得的養分，繼續發揮長期影響力，灌溉在社會中各個領域，讓「教育不平等」終有結束的一天。

## 》社會創新

夢想很遠，但我已踏出關鍵的第一步



黃家俊

第三屆 TFT 校友，畢業於成功大學地球科學研究所。兩年計畫期間服務於台南市下營區。成為校友後先加入教育新創組織 LIS (Learning is Sharing) 成為核心成員，同時亦為科普書籍《地震：火環帶上的臺灣》的共同作者。

家俊一直想讓大家知道，科普教育不只是寫寫文章而已。於是，從研究所開始，第三屆 TFT 校友家俊就有從事科普教育的夢想，而對「教育」完全沒有概念的他，選擇加入 TFT，走進教學現場親身了解。兩年期間，家俊成立「科學研究社」，帶領整個學校的學生愛上科學，並指導學生參加台南市的科展，在地科組取得第二名的佳績。

這兩年在現場的觀察，加上 TFT 針對「教學力」和「領導力」的培訓，家俊學習到設計情境的方式、系統性思考、知識普及化的技巧、思考工具等。對他而言，這些技巧不只可運用在教學，也



是工作、生活上必備的技能，更為他的夢想打下了穩固的基石。

「TFT 邀請了新創組織來分享，讓我知道其實還有很多方向都可以去嘗試。」而這兩年的經歷，也讓家俊終於找到在「寫文章」之外，科普教育還有更多應用的可能性，從前很少關心與「人」有關的議題，在接觸 TFT 後也慢慢了解到「群體」的重要性。

「未來我想要開一間工作室或公司，繼續推廣科普教育。」談及推廣的做法，家俊提及「在地創生」的概念，希望能以地球科學知識，為一個地區找到特色並行銷自己。雖然他總是笑著說自己的夢想只有「遠」，沒有很「遠大」，但家俊仍不放過任何可以累積經驗與能力的機會，期待能繼續讓心中那幅模糊的美好圖像漸漸清晰。



## 》學校領導人

### 希望能透過我的領導 讓自己及他人的生命更好



周宇安

畢業於台灣師範大學企管系。兩年計畫期間服務於屏東縣獅子鄉。成為校友後，續留原校擔任訓導組長。

宇安在兩年計畫期間擔任導師，成為校友後，他選擇續留學校，但轉以訓導組長的身份協助領導學校的改變。每天的工作內容包山包海，必須靠自己一個人做完其他學校一整個學務處的業務。宇安認為，TFT 計畫對他而言，是處理與「人」有關的問題，而現在接任行政職則是面對「事」的挑戰。「我想讓自己了解不同位置看待事情的立場，才知道要如何為老師及學生提供最佳的協助。」

「在以前的學習裡，『領導者』與『被領導者』之間是不對等的。」畢業於企管系的宇安在走過兩年計畫後，對於「領導」有了不同的定義：「對我來說，領導者應該要像導遊一樣，平行地陪伴著被領導者向前，走向他真正想去的地方。」

要達到這樣的領導關係，「彼此聆聽」是最大關鍵。「我們對一個人的行為感到不解和不認同，通常是因為我們不理解他背後的『為什麼』。」也因為當過導師，宇安花了很多力氣與其他教師溝通，想努力降低導師的負擔，才能更專心地陪伴孩子。宇安希望在他離開這所學校前，能同時讓學校的例行活動更貼近孩子的需求，也能製作出工作手冊給未來接任這個職位的人。他期許自己從學校領導人的視角看待教育問題，在「人」與「事」的平衡中，找出教育現況的最佳解方。未來宇安期許自己能利用在學校的領導經驗，做更多有意義的工作，想讓自己與他人的生命能夠更好！





## 》現場教師

支持現場教師，才能支持更多孩子



李思慧

第一屆 TFT 校友，畢業於陽明大學生化暨分子生物研究所，曾任中研院研究助理。兩年計畫期間服務於台南市鹽水鎮。成為校友後，榜首考取國立臺北教育大學教育創新研究所，同時在 TFT 擔任教學領導力督導（Leadership Development Officer，簡稱 LDO）。

「我很感謝 TFT 讓我知道什麼是『教育』。」六、七年前，第一屆 TFT 校友思慧還是個生醫領域的研究生。現在的他不但是 TFT 執行團隊的一員，也是剛考到小學教師證的準實習教師。

思慧在職涯做出如此大的轉向，與 TFT 計畫的經歷有很大的關係。他看見體制內有很多一樣在努力的現場教師，在與這些教師交流後，發現他們真的很需要支持，「即使一直堅持著，但已經快被現實抹滅了初衷，失去當初的熱忱。」

一個老師，可以支持一個班的孩子；若能支持其他老師，就可以支持更多班的孩子。在擔任 LDO 期間，思慧學習到「同理」和「信任」其他教師的重要性，「當你信任一個老師，相信他有發展的機會，透過對話，他就可以長出能量。」

雖然思慧仍在規劃下一步，但他打算在實習之後持續在教育現場工作，利用在 TFT 擔任教師與執行團隊的經歷，透過教師社群經營，支持每一位教師，實現自己的教學理想，「無論身份是什麼，只要能夠幫助現場教師，進而影響到更多學生，就是現在的我最想做的事。」

「我是 TFT 校友，我希望未來可以跟現場的教師一起努力，讓現場教學環境更優質。」思慧堅定地說出 TFT 計劃完成時的校友願景，始終沒有忘記當初自己許下的承諾。

## 》社區營造

### 走出學校、踏進社區 不漏接任何一個孩子



楊馥綺

第二屆 TFT 校友，畢業於淡江大學資訊傳播研究所。兩年計畫期間服務於屏東縣新埤鄉。成為校友後，先續留原校兩年，擔任訓導組長，在學校轉型實驗學校過程中扮演關鍵角色。後考取東華大學博士班，同時於知名社區組織花蓮五味屋服務。

「抱歉遲到了，剛剛與夥伴協助一位需要緊急安置的孩子…」簡單的一句話，說明了第二屆 TFT 校友馥綺在「五味屋」工作的日常。

時間回到兩年計畫期間，馥綺參與了學校「樂齡學習」計畫的推動，帶著孩子與孩子的阿公阿嬤一起學習跳舞、練習英文，「社區的人因為這些課程有了互動、有了共同話題，也因此讓家長與學校自然形成一個照護孩子的體系。」

然而馥綺逐漸意識到自己的極限：一位教師要做的事情太多，無法完全了解每個生命各自的困境，「以同心圓理論來說，就是無法從社區跨到社會。」於是他選擇進入五味屋，「在這裡，我們試著將社會各個機構串連起來，讓這個網絡得以接應每一個遇到困難的孩子。」

「那時候的我發現，從前的自己只是以一個高高在上的姿態同情別人。」從 TFT 計畫到現在，馥綺學習了如何蹲下，以孩子、家庭、社區這些不同的角度看事情，也深刻體認「同情」與「同理」的不同。

馥綺希望不久的將來，能組成一個策略聯盟，串連起更多像五味屋一樣的在地組織，編織出寬闊的 TFT 校友網絡，接應更多需要幫助的孩子。

## 》政策倡議

### 從現場看見制度 為更多第一線故事發聲



鍾佩如

第四屆 TFT 校友，畢業於東華大學財務金融研究所。兩年計畫期間服務於花蓮縣玉里鎮。成為校友後，考取東華大學教育與潛能開發學系教育碩士在職專班，現於花蓮縣國小擔任導師。

「其實當初要刊出前，我猶豫了一下；不過後來想想，應該要勇敢去倡議、去改變。」一篇討論校長遴選制度與辦學風格的文章，是第四屆 TFT 校友佩如在兩年 TFT 計畫結束後的心得總結，也在初試啼聲後便被刊登在《天下雜誌》紙本雜誌上，並且獲得大量的轉發與共鳴。

「過去，我一直都是超級乖、默默無聲、害羞內向的學生，老師說一是一、說二就是二。」這位不畏權力的新進教師描述求學階段的自己，是極度追求穩定且保守的，「但來到 TFT 後，看到身邊的夥伴對抗不平等時，眼神裡的堅定的光芒，自己也被這樣的氛圍感染，想一起做些什麼。」

於是，佩如參加孵化器課程，學習透過文字書寫自己的觀察，將議題帶給更多人去思辨。過去雖只擅長於抒情文，不太會寫倡議型文章，但在孵化器課程後，佩如融合講師所說的「取材來自生活的飽滿度」，於是回顧這兩年來的歷程，花了一個多月採訪、蒐集資料，完成首篇倡議型文章。

「第一篇文章就可以刊上《天下》，給了我很大的信心。」讓佩如印象深刻的是，有朋友在看到這篇文章後，特地傳訊息來，希望能和他聊聊教育的問題，「那瞬間讓我覺得，這就是我最想做的事！」而未來，除了想繼續在教學現場服務、做一個得以「成就孩子」的教師外，佩如更希望能繼續透過文字倡議優化制度，影響更多生命。



## 搭出一座名為影響力的橋 ——校友組談孵化器課程與校友發展

如果你曾聽過 TFT 教師分享他們的兩年旅程，那你可曾好奇，兩年之後，他們都去了哪裡？在 TFT 的改變理論中，完成 TFT 計畫後的「TFT 校友」是長期影響力的重要環節，能夠更長期、更深度的回應「教育不平等」的系統性問題。

而 TFT 校友發展組負責追蹤與支持校友歷程、建立校友網絡，為校友規劃增能課程。其中，「孵化器課程」正是 107 學年度的新嘗試，讓校友能更加發揮自己的「關鍵影響力」，努力鬆動教育不平等的結構。

### 找到適當著力點，加速發揮長期影響力

TFT 與專家學者在共同辯證台灣錯綜複雜的教育結構後，整理出最能發揮「關鍵影響力」的五個領域：政策倡議、學校領導人、現場教師、社區營造、社會創新。孵化器課程便依照此架構設計出五個關鍵領域相對應的專屬系列課程。

校友發展組組長，也是第二屆 TFT 校友的雅心認為：「孵化器就像一座橋，能帶領校友跨越障礙，來到關鍵領域的大門，進而發揮影響力。」校友們可以依照自身的興趣，在孵化器課程中一步步建立基本心態，提升自身能力，並了解進入關鍵領域的門檻，讓跨領域背景的校友得以以往各領域深化努力。

### 重視「變革領導力」的孵化器課程

舉例而言，「社區營造課程」邀請花蓮五味屋、萬華社區小學的創辦人顧瑜君、陳德君前來授課，也安排實際參訪社區營造據點「夢想城鄉」，深度了解社區發展工作。課程結束後，TFT 也鼓勵校友提案參訪其他社區。最近的提案中，校友們便參訪了苑裡的「掀海風基地」。

透過這些踏查的機會，校友意識到進入社區後，將面臨的機會與挑戰：土地認同議題、文化創新與保存間的衝突。在與社區工作者的對談中，目前任職於社區組織的第二屆 TFT 校友許淙閔就表示對踏查很有同感，「透過慢慢聊天、熟了之後一個介紹一個的方式能真正深入在地。社區工作者用時間換取未來的發展與關係，進而找到發揮影響力的關鍵。」這些教室外的學習機會，正是「社區營造課程」的特殊之處。

而「政策倡議課程」為了培養校友對議題倡議與投稿的正確心態，邀請天下獨立評論的廖雲章總監和謝瑩編輯擔任講者。「讓無法發聲的人透過你發聲，開啟與大眾的對話。」是政策倡議的核心概念，也是這門課的主軸。TFT 校友就像教室裡的人類學家，在累積現場的經驗與觀察之後，學習如何透過文章的架構和編排，將這些田野紀錄轉換成大眾能理解的語言，讓更多人看見。

孵化器課程結束後，TFT 與「獨立評論 @ 天下」提供校友進行倡議的實踐平台，校友們可以於天下獨立評論網的「\_\_\_ 的教育想想」專欄發表有關教育制度、教育現場建議的文章，讓社會大眾都能共同關注教育議題，進而解決教育問題。

孵化器課程是校友的初始增能器，摸索自己能帶動改變（Transformation）的場域與方式。TFT 相信，當每個領域都有人蹲點、深根，便能串連跨領域影響力，全面性地回應教育不平等議題。

## 透過教育，讓世界看見台灣 ——國際夥伴交流計畫 IEV

107 學年度，TFT 校友人數成長至 91 人，也代表這一年是校友人數正式超過 TFT 計畫教師人數的一年。在 Teach for All 國際網絡中，有不少夥伴將這樣的一年稱為「magic year」：這年之後，TFT 對校友的發展成果、串連力量也將愈加清晰。在「magic year」來臨前，TFT 一直反覆辯證：為了更貼近願景，TFT 還能再做些什麼？

在面對教育不平等問題的龐雜結構中，為讓 TFT 校友和執行團隊對回應此問題有更多的解方，TFT 在成立初期，固定安排與其他國家教育組織的交流機會。而每一次的交流，都協助 TFT 建立與國際夥伴的友好關係，並近距離觀察到不同國家解決教育不平等問題的具體作法，思考如何運用、貼近台灣的現況。

從國際參訪中得到的不同刺激，促使 TFT 進一步構思如何加強交流的深度與頻率。經過不斷的討論和調整後，在 107 學年度推行了國際夥伴交流計畫 (International Educator Visits, 簡稱 IEV)，鼓勵校友們代表 TFT 參與國際活動，也邀請外國夥伴來台參訪，借助國際夥伴的專業能力，期待能為孩子們帶來不一樣的課堂樣貌。

### 鼓勵校友出國取經，同步分享台灣經驗

第一屆 TFT 校友李珊和第二屆 TFT 校友胡茵，曾前往馬來西亞參加亞太區的校友年會。在年會中，兩人發現亞太各國的教師展現十足的創意，以不同方式解決國內的教育問題。而當大多數的國家思考如何解決「貧窮」的問題時，TFT 卻能夠把重點放在創造「優質教育」的可能性。

剛從馬德里參加完國際校友活動的第三屆 TFT 校友家俊則是分享：「雖然台灣在教育上有很多創新的發展，但國際夥伴還不夠認識我們。」為了

讓交流能持續進行，家俊回國後，不時會以外文在社群網站上闡述心得，維繫與國際夥伴的熱度，並積極與台灣校友分享自己在國外的發現。

### 邀請國際夥伴來台 為孩子帶來不同刺激

除了讓校友們走向世界，TFT 也希望國際夥伴們能走進台灣，看見台灣教學現場為孩子所努力的成果。例如：107 學年第 2 學期，TFT 教師就接待兩位「為馬來西亞而教 (Teach For Malaysia, 簡稱 TFM)」的校友來台，安排他們進入任教學校中，與孩子進行文化交流，同時借助 TFM 校友的外語教學 (ESL) 及童軍專業，協助 TFT 教師進行教學。

以往在學校，TFT 教師總苦於難以引起孩子們學習英文的動機，但為了和 TFM 校友分享自己的生活，孩子們深刻體會到外語的重要性。校長也回饋，孩子們在體驗的過程中瞭解文化的多元以及相互尊重，讓孩子們收穫滿滿。TFM 校友則表示能讓孩子們透過服裝、飲食、遊戲瞭解馬來西亞文化很有意義。

無論出國參訪或接待來訪的外賓，都讓 TFT 跳脫既有框架，看見更多具影響力的實踐方式、及改變教育不平等的多種可能性，更讓國際夥伴認識台灣在教育領域的努力與成果。

## 領導力，落實在每個日常 ——談 TFT 的組織文化與制度

只要曾經來過 TFT 辦公室，就一定不會忘記那些貼在會議室牆上、寫著 TFT 核心價值的會議室名稱——「以終為始」、「尊重」、「信任」。

「選擇以 TFT 核心價值來為會議室命名，是為了提醒自己：我們是個什麼樣的組織，有什麼樣的組織文化。」對於 TFT 營運管理部總監采桑來說，這些標語是把 TFT「組織文化」具象化的工具。

### 「多元性」與「成長性」 是 TFT 的核心元素

組織文化是一個抽象概念，雖然看不見、摸不到，卻深深滲透在組織的日常活動，內化成每個成員和組織對外呈現的形象。對 TFT 來說，組織文化包含兩個重要的特質：「多元性」與「成長性」。多元性象徵 TFT 成員以跨領域的背景組成，而成長性則代表 TFT 對於每個成員自我實現的重視。建立起這樣的組織文化，和 TFT 的組織定位有很大的關係。

一直以來，TFT 的組織定位就是「人才培育基地」。這是為了實現 TFT 著眼的龐大願景——One Day, All Children。也因此，TFT 必須不斷創造系統性的改變，而唯有召集大量跨領域優秀人才一同加入 TFT 團隊，這樣的改變才得以發生。在面對教育議題時，多元的團隊組成能夠協助 TFT 和各方利害關係人——包括：企業、學校、政府與大眾達成溝通，也協助 TFT 執行團隊實踐領導力。



以 TFT 的領導團隊 (Senior Leader Team) 為例，就設計了 SLT 的「班級公約」，如坦誠、願意給建設性的回饋和刻意練習好的對話。讓個性不同、組成多元的團隊能彼此提醒，並在會議結束後思考「怎麼樣可以更好的合作，我們有沒有展現想要的領導力」。在不斷刻意練習的過程中，團隊才有可能一起往真正的領導力邁進。

而學習型組織的定位，則奠基於 TFT 對內部增能的重視，這代表 TFT 雖然強調跨領域人才的培育，卻從未在專業上妥協。因為教育議題具有一定的專業門檻與複雜性，惟有持續學習，TFT 的執行團隊才能在教育議題上發揮最大的影響力。





### 如同翻越教育議題大山所需的補給包： 完善組織制度

組織文化的形塑並非一蹴可幾，過程少不了團隊的磨合與溝通，而透過建立完善的組織制度，可以降低這段形塑過程中的顛簸碰撞。

談起制度之於組織的意義，采桑用了一個生動的比喻詮釋：如同爬山時必備的登山包，對於組織制度，TFT 不只提供登山包，我們更在乎的是：這個登山包好背嗎？

「在攀登『教育不平等』議題這座大山時，給予每一位 TFT 執行團隊最完善且即時的協助」這是團隊當初在設計 TFT 組織制度時的初衷。綜觀 TFT 的制度中，最貼切的佐證就是 OKR (Objectives and Key Results)。

### OKR 制度：被 Google 啟發、以發展人才為目標的管理制度

OKR 是一套有別於傳統績效考核的企業管理制度，強調組織上下訂定一致的目標 (Objectives)；在建立共識之後，就能透過檢核幾項最相關的指標 (Key Results)，來審視目標的達成度。

相較於企業對績效的重視，身為非營利組織的 TFT 引進 OKR 制度，是希望能讓每位夥伴的成長和投入被看見。不同於過往多數人對非營利組織「低效能」的刻板印象，TFT 期待透過導入 OKR 制度，在團隊達成設定目標時，能一同慶祝成果。OKR 制度也幫助團隊在設定的目標無法達成時，一同討論並思考更多進步的可能。

而 OKR 之所以能推行成功，也是因為 TFT 非常重視「相互領導」的過程。從 OKR 的訂定者到檢核者，每一份子都能基於自己對 TFT 願景的認識，為自己和團隊訂定目標。

### 讓在非營利組織工作 成為新一代人才引以為傲的選項

從第六屆 TFT 計畫的標語「Good Job」，到努力建立完善的組織文化和制度，TFT 想傳達的概念都是：「在非營利組織工作，可以是份利己又利他的好工作。」這樣的概念或許迥異於社會對非營利組織的既定印象，但卻讓 TFT 得以發展出豐富的組織文化，同時吸納更多元的人才加入。

組織文化和制度的建立，是一段不停摸索、試錯、修正的過程，透過反覆確認願景及想要創造的改變。采桑相信，TFT 正朝向成為一個「無論你在什麼位置，都能產生影響力」的組織前進。

## 我所看見

### 非營利組織不同的職場面貌

#### 打破框架，讓服務設計師發揮價值 帶動組織的優化



林慧婷

TFT 組織發展組資深專員，曾任美、日設計策略顧問公司服務設計師。

在台南長大的慧婷，曾在美國、日本擔任「服務設計師」，對於公共服務的設計有極大的興趣，而教育正是一項重要的公共服務。

為深入了解 TFT 如何改善教育不平等，慧婷決定加入 TFT 執行團隊，以服務設計師的角色和 TFT 一起推動改變。

「在過去，通常都是客戶來尋求協助，但在 TFT，一旦看見任何挑戰的機會，都可以主動提案。」慧婷認為，這就是 TFT 的本質，用創新方法串聯起各種教育大小事。在這裡，沒有所謂的標準答案，也沒有非遵循不可的經驗。回應到組織的核心價值，TFT 相信團隊的目標是攜手讓事情變好，並且在這樣的前提下願意擁抱一切挑戰，所以在 TFT 工作，能夠擁有許多嘗試的機會。

而對慧婷來說，TFT 願意聆聽、溝通並給予自由發揮的空間，同時相信服務設計能幫助組織從好到更好，因而信任並且賦能，這是一個服務設計師得以充分發揮價值的地方。

#### 在 TFT，職涯發展 沒有唯一路徑、充滿各種可能



茅雅媛

TFT 培訓發展組組長，曾任 TFT 教學領導力督導、高中兼任國文教師。

擁有教程背景的雅媛，在職涯的選擇上，曾有一條路徑是考上教師甄試，成為學校體制內的教師。不過，他更希望能在當教師前接觸更多不同領域的人，成為一位能透過實際經驗，豐富學生視野跟思考能力的教育工作者，對他而言，TFT 是個有機會充分裝備自己並且實現目標的場域。

雅媛回顧自己從 2014 年開始擔任 TFT 志工，到成為全職的教學領導力督導，再轉為擔任培訓發展組組長的這段歷程，部門總監惠文協助雅媛不斷反思自己的優勢，以及能夠更加優化的地方。而對於職涯發展的想像，雅媛也會抽絲剝繭，思考工作中每個能令他感到興奮的元素，進而從中找出想發展的工作內涵，同時回到組織現況，思考各種工作職位的可能性。即使當下不一定有最適合自己的位置，不過在 TFT，位置有可能被創造出來。因為人才發展，不只是為了組織的需要，TFT 同等重視個人的主動性。



為了實踐效率工作及促進團隊交流，  
TFT 安排週六補班日為員工旅遊。





志工所看見的 TFT：  
把握每個培育人才的機會  
以高效能往使命前進



張尹譚

TFT 2018 - 2019 對外關係組年度志工、  
2019 訪校配對組暑期實習志工。

目前在高中補習班教授物理的尹譚，同時也在實驗學校擔任助理教師。由於過去在高中教書的經驗，尹譚看見都市與偏遠地區學校在資源上的落差，也因為對補習班以升學為學習導向的不認同，開啟他加入 TFT 的契機。

尹譚認為，以企業高效率方式達到組織運作的 TFT，正以極為系統化的方式嘗試改變教育不平等現象，這打破了他對非營利組織的想像。讓尹譚印象非常深刻的是：「在 TFT 對焦日，我看著執行團隊夥伴打開 OKR 管理工具，發現每個人都有效率地安排時間、規劃每個專案的進行步驟。即使有數百個專案同時運行，大家還是不慌不忙地往同一個目標邁進。」



運用週末進行志工培訓，  
帶領志工討論與反思。

而在志工日常進行的專案中，尹譚看到 TFT 的願景是由每件細瑣而重要的小任務堆疊起來，也在執行的過程中，練習換位思考的要領與注重細節的能力。雖然不像 TFT 計畫以至少兩年時間培養參與者的領導力，但志工、實習生計畫也是以培育「能持續回應教育不平等議題人才」為出發點的領導力培訓計畫。



各組志工的期末發表，分享志工一年來的  
專案成果、心得與收穫。



### 截然不同的文化：人人皆為領導者



杜瀛

TFT 影響力發展部總監，曾任 IBM 全球企業諮詢服務事業群顧問。

原先在 IBM 擔任顧問的杜瀛，決定來到 TFT 的關鍵原因有兩個：一是因為 TFT 比 IBM 更需要他。對他而言，TFT 在談高需求地區難以找到穩定且適合的師資，而台灣的非營利組織也如同產業的高需求地區，如果沒有新的人才投入，很難與時俱進地解決複雜的社會問題。

第二個原因則是：他需要 TFT 甚於 IBM。從小到大他都被教育著，必須選擇社會定義的「第一志願」，而非自己想要的工作。這一次，杜瀛為自己做一個勇敢的決定，期盼未來回首時，能夠肯定這個選擇心之所向的自己。

進入 TFT，讓杜瀛看到與過去企業文化很不一樣的地方，例如在招募規模面臨挑戰，讓他感覺背負極大壓力時，TFT 夥伴卻在會議中提議：「先來聊聊最近大家過得怎樣吧！」他發現在 TFT，人與事不能用簡單的二分法切割。事是人所成就的，因此要成就事情，也就需要成就人。另一個例子：當杜瀛邀請 TFT 的夥伴一同前往知名企業分享時，夥伴們並非馬上開始籌備，而是先提出：「我們為什麼要去？」這就是來自 TFT 強調「人人都是領導者」的文化：每個人都要清楚知道為了什麼而做，也要明白能如何回應組織目標。

在 TFT 工作的期間，他發現自己正從一個讓事情按時發生的「管理者」（Manager），慢慢成長變成一個在做好事情的同時，能夠為人們帶來發展的「領導者」（Leader）。

5

未來展望





## 01

## 不變的初衷：One Day, All Children

TFT 的願景是：

「願有一天，台灣所有的孩子，都能擁有優質的教育與自我發展的機會」。

### 不只是「彌補不足」 而更是實踐「優質教育」

每當 TFT 重新回顧這份願景，便越加清楚看見：TFT 的終極目標並不只是「彌補」高需求地區的不足，而是有更高的期許：不論起始點為何，TFT 盼望每個孩子都要能擁有「優質的教育」，進而能有發展自我的機會。

### 透過「優質教育」 要培育出怎麼樣的人呢？

當 TFT 談「優質教育」，實質上是在嘗試回應一個更核心的問題：TFT 要培育出怎麼樣的人呢？美國矽谷知名的可汗實驗學校（Khan Lab School）提出五大目標：包括健全品格（Character Strength）、認知能力（Cognitive Skills，從溝通，分析到解決複雜問題的能力）、全球公民（Global Citizen）、創造力（Creativity，包含程式、設計思維等）、以及熱情（Passion）。

蓋茨基金會北京代表處首席代表、同時也是「一土學校」的創辦人李一諾則是說：「我們希望培養的，是一些內心充盈的孩子。在內心充盈的基礎上，學習知識，掌握方法，了解世界，從而改變世界。」

而在 TFT 持續地辯證下，得到的答案也很類似：TFT 認為優質的教育應能培育一個人能過一個快樂、滿足的人生，有能力回應總體社會在可預見的未來中的挑戰與需求，也有持續學習的能力，在難以預測的未來中能帶領自己與他人前進。

這樣的理想，可以用一個「3A」的簡寫來總結：Achievement、Aspiration、Access。



### Aspiration

孩子能建立穩健的自信心  
與內在學習動機

成長型思維、恆毅力、自我定位與認知等等。



### Achievement

孩子能具備 21 世紀人才所需的  
關鍵學力與認知能力

學科領域知識、推理分析能力、符號理解運用等。



### Access

孩子能具備連結學習資源與機會、  
持續發展自我的能力

社會情緒能力（social emotional intelligence）、科技素養（digital literacy）、全球素養等等。

### 實踐優質教育的五大面向

優質教育的終極目的不隨著時代改變，但其形式與作法可能會。在目前所能看見的重大趨勢中，TFT 在上年度的年度報告中也已統整出要實踐「優質教育」的五大面向：(1) 終身學習 (2) 以學生為中心的教與學 (3) 學校教育目的的重新定義 (4) 深度學習 (5) 教學作為探究。不過，對 TFT 而言，這也只是初步的彙整。TFT 團隊持續在研發過程中更深入地定義與拆解，為求更精準地落實在教育現場。

## 不變的使命

不只回應偏鄉教師荒，而要培育能帶動改變的人才

TFT 的使命是：

「培育卓越且有使命的教師與領導者，  
與高需求地區協力創造優質的教育環境，  
帶動一個為孩子的公平發展機會努力的運動。」

從這份使命中，可拆解出三大元素：



人

卓越且有使命的教師與領導者



場域

與高需求地區協力  
創造優質的教育環境



系統

帶動一個  
為孩子的公平發展機會努力的運動

### 「人才」是面對「教育不平等」 最重要的投資

這份使命中最關鍵的第一步便是「人才」的招募與培育。從 2013 年創立以來，TFT 便傾注全力在此「人才工程」之中，前六屆共從 2400 多人中選出約 173 位計畫參與者。根據第三方研究，這些合作學校，學生成績確實有效地追近了都會學校，且學生的學習動機與自信心都顯著提升。當然，比起學業成就，更珍貴的是一個個「生命影響生命」的故事。這些成果都應證了：「人」是最有「報酬率」的教育投資，尤其在回應「教育不平等」議題時。

### 人才需有「領導力」，才能帶來改變

「教育不平等」是複雜的系統性問題，若要是能解決問題，TFT 要培育的是能長期「帶動改變」的人才（Change Agents），而非僅轉介能回應「偏鄉教師荒」的短期人力。「帶動改變的能力」，即是「領導力」。「領導力」是可跨領域遷移的能力，非關位階，而是始於「領導自己」，進而發展出能「帶動他人」與「達成目標」的「變革領導力」。在許多典範教師與 TFT 教師的實踐中都可看見，若僅有狹隘定義的「教學技術」，卻沒有「領導力」，便難以產生深刻的影響。反之，若教師同時具有領導力，便能成為關鍵的「Change Agent」（改變促發者），從教室開始，影響學校、社區、乃至整個社會。





## 2025 年「新夢想」

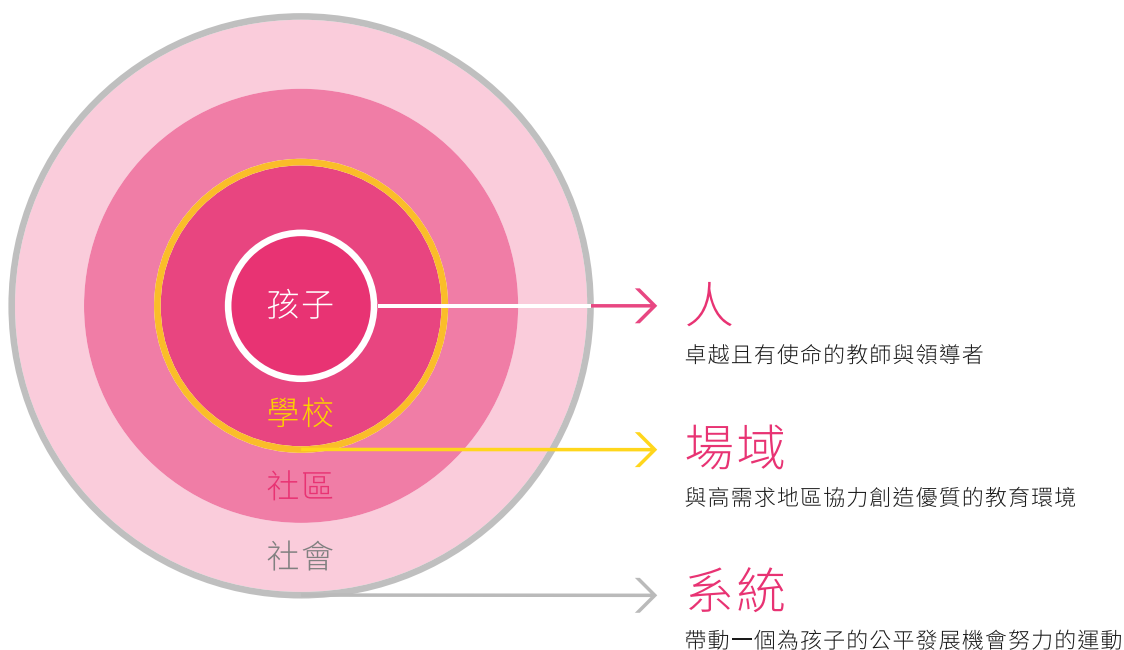
### 同時加深對學生與學校的影響力

「教育並不發生在立法機關的會議室裡，  
也不藏身於政客的華麗詞藻中，  
教育只存在學校裡，在學生和老師的互動中。」——肯·羅賓森

#### 老師是最重要的「Change Agents」（改變促發者）

#### 學校則是最關鍵的轉化場域

孩子的教育品質受到系統中各場域的影響，包含學校、社區、社會。其中，最直接影響學生教育品質的，當然便是「學校」的場域。唯有當學校開始轉化，才能在「系統」中帶動「由下而上」、長期而永續的教育革新。尤其，當轉變發生在「高需求地區」的學校，這樣的成功模型能刺激不同利害關係人的「思維轉變」，乃至影響政策與生態系。



## 「學生」擴及到「學校」層次的影響力

「很多強調偏遠地區關懷的 NGO 或企業很難跨過楓港溪，但卻因為學校聘了多位 TFT 教師 / 校友，他們幫學校引進學學文創、台灣微軟等創新資源，不論是孩子、教師、學校，所有人皆有機會接觸到外部資源。」

——屏東牡丹鄉石門國小，謝郁如校長

TFT 的前六年，將絕大部分的心力與資源先專注在確保對於「學生」層次的轉化，也欣慰地看見正向的成果。累積六年下來，TFT 發現當投資人才，一棒棒地接力，深化與教育現場的合作關係，所能產生的質變逐漸不止於「學生」層次，而能擴及總體「學校場域」。

例如：在花蓮富里鄉，透過 TFT 教師帶動教師社群，轉譯新工具與觀念，全校教師開始一同改變，實踐更以學習者為中心的教學法；在屏東獅子鄉、雲林虎尾鎮，透過 TFT 校友留校擔任學校領導人，影響學校文化、協助學校轉型；在屏東牡丹鄉、雲林元長鄉，透過 TFT 的外部資源系統串接，學校從程式、國際、到藝術教育，建立了完整的課程體系，甚至超越都會區學校的水準。

綜合以上例子，TFT 看見：整合「人才」與「場域」的雙重投資，是有效加速影響力的模式。

## 在改變的浪潮上 與學生、學校站在一起

因此，在 TFT 的第二個六年，也適逢 108 課綱上路的關鍵時間點，TFT 期望在之前的基礎之上，不只持續「投注人才」、關注「孩子」層次的改變，同時能更有系統地支持「學校」的轉化，賦能 TFT 長期合作的學校能呈現公平優質的教育品質，因為當「場域」轉化，TFT 才能更接近解決「教育不平等」，讓更多孩子受益，讓影響力深根、留下。

同時，新課綱上路象徵著重要的教育典範轉移，TFT 願與第一線學校、孩子站在一起，支持高需求地區學校「彎道超車」，成為「優質教育典範」，讓大家看見「創新來自邊陲」，成為另類領頭羊。

面對教學現場，TFT 不只陪伴孩子，也陪伴老師與學校。看待系統性問題，TFT 不只解決偏鄉教師荒，更要賦能學校轉化。

在各項的挑戰中，許多第一線的學校已經展現出令人感動與驚豔的進展。當 TFT 挹注人才入校，同時也是支援系統的對接，加速改變的發生。

### TFT 教師在學校 可創造的影響力：

- 》轉譯新觀念／新工具
- 》串連外部資源
- 》帶動教師社群
- 》作社區與學校的橋樑

### TFT 系統 可創造的影響力：

- 》人才升級與支持
- 》區域專業社群支持
- 》學校團隊動能提升
- 》資源對接與後盾

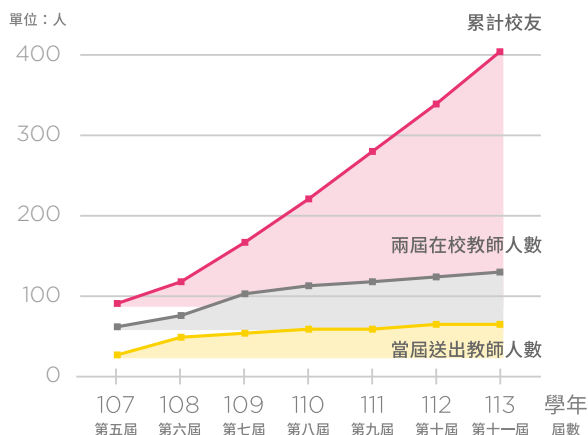
## 2025 年「新夢想」：可以怎麼做？

### TFT 核心計畫：

#### 穩健成長，深化對學生的影響

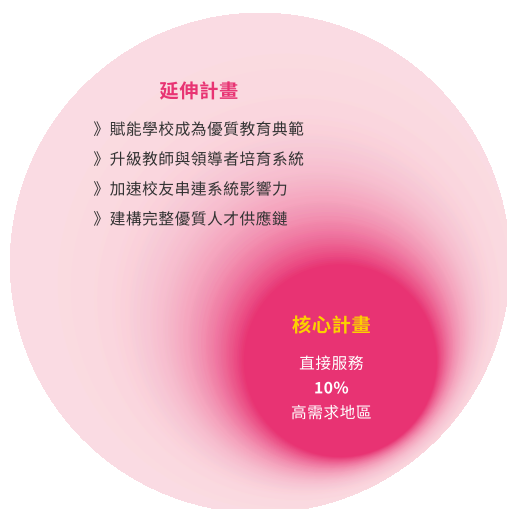
如前所提，一切改變的起始關鍵，仍在於「人才」的投入。因此，在不妥協品質的前提下，TFT 企盼透過核心的「兩年教師計畫」的穩健成長，持續培育具使命與領導力的人才投入第一線，成為「Change Agents」：催化改變、並深化對學生的影響程度。

展望 2025 年，TFT 目前目標於 113 學年度（2024-25 年）累計送出約 500 位教師，可以直接服務台灣高需求地區<sup>1</sup> 10% 的小學，屆時預計單屆將送出 65 位教師，合計兩屆共 130 位教師，累計約 400 位校友。



<sup>1</sup> 過去 TFT 將「全台灣」所有偏遠地區小學共 1309 所皆定義為潛在服務對象，但考量資源有限，且未來策略方向將更聚焦於對學生與學校之影響「深度」，所以 TFT 將高需求地區的定義更新，更聚焦於「高需求縣市」內的偏遠地區小學約 500 所。高需求縣市評估標準以孩子或師資需求高為主，包含偏遠／非山非市學校平均每校學生數、原住民與新住民子女學生比例、小校比例等。





### TFT 延伸計畫：

#### 加深對學校場域之綜效

除了核心對於「人才」的持續關注，TFT 更希望延伸對於「學校場域」的支持。目前規劃的行動方案範圍包含四個主要面向：

#### 賦能學校成為優質教育典範：# 示範學校

透過「示範學校」計畫，協助與 TFT 深度合作之學校，透過 TFT 資源系統的串接，並結合在地跨校、社區內重要關係人，強化終身學習、以學生為中心的教與學 ... 等面向的落實，成為示範優質教育之基地。

#### 升級教師與領導者培育系統：# 學校領導人課程

除了將原 TFT 核心計畫的領導力培育機制建制更完整、與國際水準接軌，同時也透過「Teach To Lead」課程開發，支持學校內其他教師與領導人增能，能具有「變革領導力」，回應 108 課綱、帶動學校整體轉化甚至轉型。

#### 加速校友串連系統影響力：# 先鋒校友

透過「先鋒校友」計畫，投資 TFT 校友在各關鍵位置（包含學校現場、社區、政策、社會創新等）創造高影響力典範，提升與合作學校「優質教育」的加乘綜效，並有效串連在教育生態中之關鍵利害關係人。

#### 建構完整優質人才供應鏈：#EarlyEngagement

透過「Early Engagement」計畫，接觸高潛力大學生及高中生，使青年及早有機會走進高需求學校場域與「教育不平等」議題，有效帶動思維轉變（mindset change），提升優質、多元人才投身的意願與能力。

前述計畫都已在緊鑼密鼓地籌備中，自 108 學年開始有小規模的嘗試，預計自 109 學年度起會逐漸更具規模的實踐。期盼在 2025 年、也就是 TFT 的下一個六年結束時，能看見與 TFT 長期合作的學校能呈現公平優質的教育品質，並透過達到 10% 的關鍵服務規模（critical mass），進而催化總體生態系的典範轉移（paradigm shift）。

#### 建構共創空間

#### 整合教育生態系綜效

學校是教育革新第一線的場域，對於許多弱勢學生而言更是「公平正義的最後一道防線」。TFT 希望透過上述針對「學校」的延伸投資，深化對於推動教育平等的長期承諾。同時，我們也深知學校場域包含的利害關係人非常多元，包含政府、非營利組織、學校領導人、教師、社區、家長、學生乃至提供資源之企業等。若要產生深遠影響力，單靠 TFT 一個組織的力量是不足的。

因此，在規劃上述行動方案的同時，我們也特別企盼 TFT 能成為一個串連者，整合教育創新生態系中不同組織的綜效，聯合教育科技、新型態學校、政策公私協力等各方正面力量。目前初步設想可能透過建構共同辦公與培訓空間、軟硬體資源之共享、領導人才共訓機制等實質的合作，發揮「共同領導力」（collective leadership），帶動更系統性的改變。

### 蹲得更低、看得更遠、做得更深

教育是一項不斷變動的領域，社會改造更是極其複雜的工程。TFT 在改變教育不平等的路上，得以不斷反思、修正、提升，乃至能往前思考未來方向，要感謝眾多在專業、理念、策略發展上願意共同成長的夥伴們。

「教育是一世代的使命，改變是一輩子的承諾」是 TFT 一向的座右銘。TFT 始終不認為我們有正確答案，但 TFT 砥礪自己保有那份初始的相信、承諾與迫切感。「信，就是所望之事的實底，是未見之事的確據。」在未來，TFT 將繼續莫忘初衷，從「人才」為切入點，**以孩子為核心**，朝著標竿前進。

向前展望，雖知道不會是無風無雨，但 TFT 將會更努力站在目前累積的基礎上，蹲得更低、看得更廣、做得更深：串連教師與校友的影響力，深化與學校的協力，帶動更多跨域的合作。從人才、到場域、到系統，TFT 期盼支持一株株新苗得以茁壯，結出豐碩的果實，甚而長成森林，帶動一場溫柔的社會運動，為更多台灣孩子創造優質的教育環境。







6

# 財務報告



## 01

## 責信措施與財務管理

TFT（全名：財團法人為臺灣而教教育基金會）為正式立案之非營利組織，資金收入 100% 來自組織（包含企業、基金會及民間團體等）及個人捐贈。TFT 計畫之相關費用，為本會的主要支出項目，包含教師的招募、甄選、培訓與支持等。

TFT 對於捐贈與組織治理權責角色有明確之區分，亦即捐款金額與董事席次或決策權無直接關聯，以確保 TFT 在道德與法律的規範下，其決策得以回應組織願景使命為目的，不受任一政府機關或私人企業或個人之支配，並落實組織發展之超然獨立性。

TFT 持續致力於組織責信，每一筆捐款收入都可於網站徵信查詢，每一筆支出都會經過適當確認核准，於內部管理上使用符合規範的會計標準及財務處理原則，期待每份捐款資源都能被妥善運用，並持續委由第三方會計師進行財務報表審計查核及內部控制有效性測試。

TFT 之重大策略規劃皆經由董監事會進行決策及建議。組織重大策略規劃皆經由董監事會進行決策及建議，每年度至少召開三次董監事會，董監事成員分別來自企業、學界、非營利等各領域，由不同專業視角進行重要提醒，並定期檢視核定年度預算、決算支出及募款等財務管理情形。

隨著 TFT 教師／校友人數不斷成長，TFT 持續檢視財務穩健程度及未來發展能量，以確保組織發展之永續性。作為新創的非營利組織，每年我們也企盼能用更高的標準來檢視自身的責信措施與財務管理。除了每年都主動揭露收支資訊以及會計師查核報告，今年亦與社團法人公益責信協會創會理事長余孟勳合作，為 TFT 管理團隊進行財務管理資源配置及財務資訊閱讀素養能力之增能學習，並進一步以財務顧問身份指導，協助 TFT 首次嘗試完成「財務責信延伸報告」，內容針對組織財務管理情形、策略發展與預算經費規劃各個面向進行分享，協助 TFT 在責信標準上能與國際接軌。

## 02

## 107 學年度收入報表

2018 年 7 月～2019 年 6 月

單位：元

收入合計	69,103,934	100.0%	
捐款收入	68,285,934	98.9%	捐款作為教師計畫、組織營運發展用途。
利息收入	698,726	0.9%	存放金融機構所生利息。
其他收入	119,274	0.2%	包含兌換盈益、發票獎金等。

## 107 學年度支出報表

2018 年 7 月～2019 年 6 月

單位：元

支出合計	48,801,919	100.0%	本期因組織架構調整，故支出組成略有變動。
<b>教師計畫支出</b>	<b>38,005,392</b>	<b>78.0%</b>	
教師培訓與支持	7,926,002	16.3%	教師寒暑假與期中培訓、教師支持系統相關支出。
教學津貼	3,179,782	6.6%	依約保障 TFT 教師之薪資權益，補助教學津貼與勞健保。
研究評估追蹤	69,453	0.1%	收集與分析資料，研究教師計畫成效與影響。
校友發展	1,343,447	2.8%	校友影響力與職能發展、參訪見習及網絡連結。
教師招募、甄選、 資源媒合及配對	4,007,312	8.2%	教師招募推廣活動、四階段教師甄選、了解在地需求、配對至有需求之合作學校，建立並維持合作夥伴關係、募集與分配外部資源。
教師計畫人事支出	21,479,396	44.0%	教師計畫相關人員之薪資、保險與實習生及志工支持交通津貼等支出。
<b>營運管理支出</b>	<b>9,396,683</b>	<b>19.2%</b>	
組織策略規劃 與人員專業訓練	1,187,322	2.4%	組織策略與諮詢會議、國際網絡交流、人員職能訓練與進修發展等。
辦公行政費	2,839,512	5.8%	組織營運管理所需之辦公費用，含租金、捐款金流匯費與手續費、系統軟體維護費、簽證公費、郵電費、影印費、文具用品等。
營運管理人事支出	5,369,849	11.0%	營運管理相關人員之薪資、保險、實習生及志工支持津貼等。
<b>專案計畫支出</b>	<b>1,399,844</b>	<b>2.8%</b>	
「一百片拼途」 年度特展	747,881	1.5%	舉辦 6 場跨領域沙龍講座及靜態展覽，總參與人數約 4,000 人，包含場地、製片勞務費、講者車馬費、文宣品印刷、交通餐費等活動支出。
五週年特刊	353,215	0.7%	適逢成立五週年，透過詳盡之攝影、採訪、文字紀錄，向大眾與捐款人報告 TFT 五年發展歷程與階段性成果。
辦公室搬遷	131,929	0.3%	辦公室因應員工人數成長搬遷，攤提裝潢及家具購置費用，本期間已攤提完畢。
年度感恩餐會	166,819	0.3%	每年度邀請長期合作夥伴與顧問聚會，分享年度成果。
提撥轉專款	13,820,787		依法規定每年提撥 20% 以下準備基金。

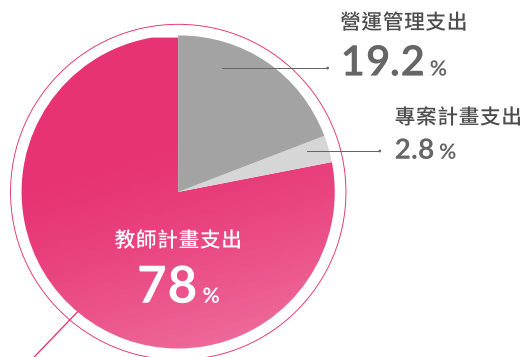


## 會計師查核

安永聯合會計師事務所 (Ernst&Young) 王彥鈞會計師自 2016 年度接受審計委任，本年度 (2018 年 1 月 ~12 月) 之財務報告，已於 2019 年 4 月出具會計師查核報告，會計師查核報告請詳本年報附件。



## 107 學年度支出



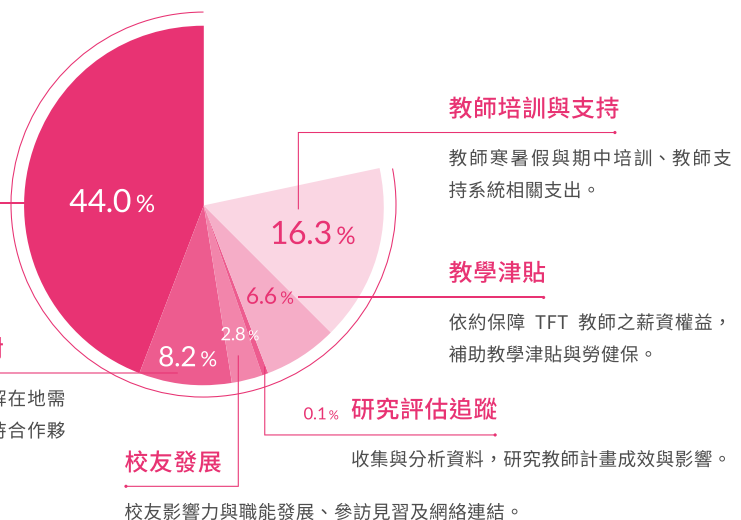
## 教師計畫支出分配

### 教師計畫人事支出

教師計畫相關人員之薪資、保險與實習生及志工支持交通津貼等支出。

### 教師招募、甄選、資源媒合及配對

教師招募推廣活動、四階段教師甄選、了解在地需求、配對至有需求之合作學校，建立並維持合作夥伴關係、募集與分配外部資源。



## 持續邁向優質教育

六年來，隨著 TFT 計畫廣度及教師／校友人數不斷成長，TFT 不斷檢視自我財務管理及未來發展能量，維持組織發展之永續性，並期待每一塊錢都能發揮最大的效益，給現場教師與孩子最強力的後盾。

展望 2025 年，TFT 企盼透過核心的「兩年教師計畫」成長，持續培育具使命與領導力的人才投入第一線，成為「Change Agents」：催化改變、

並深化與合作學校的關係。TFT 目標於 113 學年度 (2024-25 年) 累積共送出約 500 位教師，直接深度服務台灣高需求地區 10% 的學校 (約 50 所)，屆時單屆約將送出 65 位教師，合計兩屆共約 130 位教師。

在邁向優質教育的路上，TFT 持續累積計畫及組織運作之經費，需要每一位夥伴的持續支持，才能不斷推動改變教育的齒輪。

TFT 十分珍惜每份得來不易的支持，並相信做好非營利組織的責信，是感謝每一份信任最根本的義務。本年度，在財務顧問余孟勳的指導下，首次嘗試完成「財務責信延伸報告」，針對 TFT 的財務管理情形、策略發展與預算經費規劃各個面向進行分享，期許能與捐款人以及關心 TFT 的朋友做更完整的說明、深化雙向的信任。

「財務責信延伸報告」總結摘要如下：

### 一、收支情形

#### 收支趨勢及變化說明

近三年的收入趨勢穩定，企業與個人捐款組成維持約為 6：4，教師計畫支出主要隨教師人數及範圍擴大而增加；營運管理主要強化 Teach For All 國際網絡連結與人才專業訓練；人事支出將預備 TFT 計畫擴大執行團隊人數成長。

### 二、資產控管

#### 資金累計結餘及資產存放內部控制原則

TFT 無實質負債，資產主要為過往資金累計結餘之銀行存款，主要作為 108 - 109 學年度 TFT 計畫預算之儲備資金，確保現場孩子的教育品質，不會受非預期收入波動而有所影響，並設立 TFT 資金存放內部控制原則，以確保資產能安全存放、支出經適當權限核准。

### 三、策略規劃

#### 展望 2025 年之中長期策略規劃

107 學年度，TFT 進一步凝練出至 2025 年之中長期策略規劃，包含計畫的核心範圍（兩年計畫穩健成長，深化對學生影響）與延伸範圍（加深對學校支持，以擴大教育場域之綜效），在經費負擔成本低於過去策略預算估計下，同時提高成果綜效，加速推動孩子的優質教育與發展機會。

### 四、經費儲備

#### 策略預算經費與儲備資源的挑戰

綜合 TFT 計畫之「核心範圍」與「延伸範圍」未來所需經費，估計未來仍須提升募款能量，以支應經費需求。惟 TFT 最近三年平均募款能力持穩，並無顯著增減，面對下一步儲備資源的挑戰，TFT 將更細緻地訂定未來募款目標，深化與捐款人之長遠合作關係，同時致力於提高個人定期定額捐款比例，以強化捐款組成之穩定性。





TFT 期許能為台灣的非營利生態系長期的健全與成熟盡一份心力，希望提供充足的財務管理及策略發展說明，讓每一位支持者，都能充分理解 TFT 的資金管理及目標規劃，並持續給予 TFT 支持與建議。未來，TFT 會秉持著一樣的精神，期許自己能在各方面持續邁向卓越。

完整版報告





7

支持我們



## 01

## 為什麼要支持 TFT

**投資「人才」走入教育，  
是消弭貧富差距的關鍵。**

——經濟學人

在全台灣 2604 所國小之中，有接近半數因地理位置、人口背景、環境資源等特徵，由教育部定義為偏遠（34%）及非山非市學校（14%），其中包含了全台灣約十分之一的國小學生，也是 TFT 優先關注的「高需求地區」。<sup>1</sup>

**「世界銀行曾經指出：教育是消弭資源分配不均最重要也最根本的手段——教室是讓奇蹟發生的地方，而要讓奇蹟發生，必須有優秀的老師。」**

TFT 透過招募優質的青年人才，捲起袖子走入偏鄉，進行兩年教學計畫。TFT 相信提供穩定的「師資」是孩子學習的關鍵，教室內，協助孩子建立自我定位、提升學習動機；教室外，牽起孩子走入家庭及社區，給予陪伴及支持，鼓勵孩子勇敢的跨出第一步，發展自我的可能。

如今，TFT 已累積送出 173 位教師進入 8 個縣市、60 間合作學校，影響超過 4500 位的孩子，TFT 不只要解決教育不平等的問題，更要成為青年人才發展基地，培育青年人才的領導力，串連由人才所組成的影響力網絡，共同為台灣每一個孩子打造優質且平等的教育環境。

**邀請您，  
給予孩子最需要的資源——老師**

TFT 為非營利組織，100% 收入來自於捐款，為了提供穩定、優質的愛與陪伴，確保孩子的受教權益，TFT 會提前募集 TFT 計畫的資金，確保組織財務的穩健，讓第一線的 TFT 教師安心服務。隨著支持的教師人數上升，面對龐大的資金需求，誠摯的邀請您透過捐款支持 TFT 的行動，成為 TFT 穩定前進的安心力量。

「改變世界，不是一個人做很多事，而是很多人做一點點事情。每一個人用自己的方式，在各自的崗位上，做一點點自己擅長的事情，而當我們串聯起大家的一點點，就是改變的開始。」

——台積電資深副總暨財務長，何麗梅

「教育是脫離階層最快的方式，是治本的方法，我是體制下吃到棉花糖的人，這是我生日第一件想做的事，定期定額捐款支持 TFT，當作給自己的生日禮物！」

——小簡（化名）定期定額捐款者

<sup>1</sup> 資料來源：教育部統計處

## 捐款

支持一位 TFT 教師前往有需求的學校，用愛與專業陪伴孩子，一年所需的費用約為 30 萬元。一份捐款，不只是支持一位青年，而是他／她所影響的每個孩子、每個家庭、每個學校、甚至是每個社區。

### 線上單次／定期定額捐款

透過 TFT 官方網站，進行單次捐款，或綁定信用卡授權定期定額捐款。

定期定額捐款



單次捐款



## 匯款

至任何一家銀行臨櫃、ATM 或個人網路銀行轉帳匯款。

### 臺幣捐款

匯款戶名／財團法人為台灣而教教育基金會  
匯款銀行／國泰世華銀行忠孝分行（代號 013）  
匯款帳號／011-03-500962-2

### 非臺幣捐款／Foreign Currency Donation

Beneficiary's Name / TEACH FOR TAIWAN  
A/C with Bank / CATHAY UNITED BANK,  
TAIPEI, TAIWAN（國泰世華商業銀行）  
Account No. / 011087069003  
A/C with Bank Address / 3F, NO. 65, GUAN  
CHIEN RD., TAIPEI, TAIWAN（台北市館前路 65  
號 3 樓）  
Swift Code / UWCBTWTP  
Beneficiary's Telephone No. /  
+886 (02)-2345-6225  
Email Address / fin@teach4taiwan.org

## 郵政劃撥

至郵局索取劃撥單，並請詳細填寫捐款人聯絡資料，完成劃撥。

戶名／財團法人為台灣而教教育基金會  
劃撥帳號／50394835

## 支票

將支票寄送到以下地址，並請於背面註明禁止背書轉讓。

支票寄送地址／11071 台北市信義區忠孝東路四  
段 512 號 11 樓之 4

註》TFT 辦公室預計於 2020 年中搬遷，最新地址  
將更新於 TFT 官方網站

收件人／財團法人為台灣而教教育基金會財務組

## 美金支票捐款

透過「世台聯合基金會（STUF UnitedFund Inc.）」捐款。世台為在美國登記成立之非營利慈善機構，為美國聯邦政府核可之 501(c)(3) 組織。由世台基金會開立的捐贈收據，在美國可依法扣抵聯邦所得稅。

1 / 支票中須備註指名捐贈 Donor-designated fund - Teach For Taiwan

2 / 請掃描 QR Code，填寫「Pledge Form」

Pledge Form



3 / 完成此表後，連同支票寄到以下地址：  
STUF United Fund P.O. Box 520511 Flushing,  
NY 11352



## 企業合作夥伴

TFT 期盼與各方夥伴搭起合作的橋樑，透過不同的專業，和 TFT 創造  $1 + 1 > 2$  的加乘效益。

## 長期贊助夥伴

每年支持一定金額或等值捐贈且承諾至少兩年。TFT 將能根據不同企業的需求、想法，專案討論最符合雙方需求的合作形式與內容，歡迎與 TFT 聯繫。

## 企業員工定期定額支持專案

在企業內部發起長期以營業額固定比例捐助、員工定期定額或以專案方式協助 TFT 募款。透過密切的合作，TFT 與協力贊助夥伴一同創造不同企業文化、帶動同仁對於教育議題之參與。

## 人才交流計畫

讓企業員工或成員投入兩年的 TFT 計畫，或是邀請完成 TFT 計畫的「校友」加入企業組織。TFT 將與企業協力，設計適合的機制，透過人才的投資，創造更多可能的火花與改變。

## 其他資源分享

不論是企業內部培訓資源、相關硬體資源（如：汽機車、電腦、辦公會議空間等），或是企業的專業（如：影像拍攝、平面設計、會計財務、法務協調、行銷管理等），都有可能成為幫助 TFT 更好的關鍵。

## 合作案例

### 台灣積體電路製造股份有限公司 台積電文教基金會

除台積電文教基金會的年度捐款外，台積電更邀請員工以每月定期定額的方式支持 TFT，並定期於企業內部發送電子報，提升員工對教育議題的參與，也為 TFT 創造更穩定的財務結構，攜手為「送好老師到有需要的地方」盡一份力。

### 國泰金控

國泰金控除了多年支持 TFT 計畫外，更透過其學童圓夢計畫、大樹計畫、金融保險理財、運動安全課程，以及地方志工的人力協助，讓 TFT 的孩子、老師、學校去實踐更多夢想。另外，TFT 也與國泰首創人才交流計畫，順利引薦 TFT 校友進入國泰職域服務。

### Ford 福特六和

Ford 承諾長期與 TFT 合作，支持教育零距離，提供 Ford 熊熊車增進 TFT 教師於偏遠地區服務的便利性，同時讓 TFT 教師和孩子無懼風吹日曬——為理想裝上輪子、在學習的路上同行。

### Logitech 羅技

TFT 與羅技行銷活動結合，消費者買一個滑鼠即捐款 5 元給予 TFT，不僅讓 TFT 擁有資金支持，也讓消費者有機會認同企業的經營理念。

## 03

## 加入 TFT

## 加入 TFT 執行團隊

## ——擁抱挑戰，成為你想看見的改變

TFT 執行團隊相信教育有更好的可能性、願意擁抱高度挑戰，實踐「學習型組織」的原則，落實執行團隊專業發展課程，追求完善的制度與福利保障，來支持在 TFT 的每一位夥伴兼顧社會公益和自我實現，一起創造台灣教育系統性的改變。

## 有相同信念的團隊夥伴

期望團隊能透過共創的核心價值，達成高效率溝通與營運，彼此帶動，一起迎向挑戰、解決問題。

## 有系統的職涯發展路徑

每個人可依據個人職涯規劃多方向調整，與 TFT 共同規劃個人發展路徑。使夥伴享受挑戰，並擁有可以移轉的能力與專業。

## 完善的制度與福利

- 》正常化的薪資與年度個人績效獎金
- 》年度健康檢查補助
- 》到任即享有 10 天年假，掌握個人工作節奏感
- 》優於勞基法保障的 10 天產檢假
- 》支持兼顧家庭生活
- 》彈性工時及工作地點

## 多元豐富的學習資源

- 》組織內部設計的系列職能增能課程
- 》對外不定期與友好組織經驗交流
- 》每年成長課程津貼

TFT 執行團隊會在官方網站更新當年度執行團隊缺額，採隨到隨審制。若目前尚無合適的職缺，也歡迎留下聯絡資訊，有合適機會時，TFT 將主動聯絡。

執行團隊職缺



我有興趣加入執行團隊





## 加入年度志工／實習志工計畫——共同為教育平等的願景發揮正向影響力

TFT 每年 3～4 月招募 7～8 月的實習志工計畫；8～9 月招募 10 月至隔年 6 月的年度志工計畫。

從 2013 年草創至今，TFT 已招收 462 位志工。其中 16 位加入 TFT 計畫成為 TFT 教師，30 位曾經或現在成為執行團隊，更有超過半數的志工夥伴持續以專案或其他形式，共同參與在改善教育不平等的願景中。

TFT 將透過實務演練、人才培訓課程，支持志工或實習生，培養領導能力與累積實務經驗，與 TFT 團隊為了一個相同的願景而共同努力。

我有興趣加入志工



## 瞭解並參與 TFT 運作

參與專案或日常業務之規劃執行，實際投入 TFT 組織運作。了解 TFT 如何營運組織、實踐 TFT 願景。

## 直屬導師支持

直屬導師定期與志工或實習生進行領導力、職涯發展的個別晤談，並提供回饋建議，在反思與回饋互動中，獲得支持與自我成長。

## 志工成長課程

定期舉辦針對教育議題、組織營運策略、專業技能面向的成長課程，做多角度的討論或深入探討，增加對於議題的深度與廣度之外，更加深個人回應議題的見識與能力。

## 跨領域交流分享

除了教育議題本身，透過看見跨領域回應教育議題的其他可能性，增加影響力的連結。





## 加入 TFT 計畫——不只是一份工作，更是改變教育不平等的起點

2 年全職偏鄉教育工作 + 500 小時教學力與領導力培訓

→ 在高挑戰的環境成為更有影響力的自己 + 廣大的 TFT 校友資源網絡

→ 實現「台灣每個孩子擁有優質教育及自我發展機會」的願景

自 2014 年第一屆 TFT 計畫至今，共有超過 2400 人申請，其中錄取超過 170 人。TFT 計畫的兩年工作期間，TFT 教師將前往高學習需求地區，成為孩子身旁最重要的領導者——老師。在以孩子需求為核心的教學任務中，與在地學校、社區等不同角色協力合作，一同為孩子創造更優質的教育環境。兩年之後，TFT 校友們將持續在各領域發揮影響力，共同改善教育不平等，讓一個孩子的出身不再限制他的未來。

瞭解 TFT 計畫



申請 TFT 計畫



## 優質的跨領域夥伴

參與 TFT 計畫，與一群有著相同理念的跨領域夥伴並肩合作，激盪不同的可能性，朝美好願景努力。

## 多元的學習機會

兩年間除了工作與自我成長，TFT 更提供了多元的學習機會，包含不同領域的參訪與見習，以及專業人才發展顧問的媒合，拓展 TFT 教師對未來職涯與影響力的想像。

## 穩定的薪資

兩年期間 TFT 教師將擁有穩定薪資與勞健保，兩年合計薪資將至少為新台幣 800,000 元，共計 25 個月。

## 培育專業教學力

TFT 重視學習與成長，透過兩年的「浸潤式培訓」使 TFT 教師具備專業的教學力。教學力不僅在教學現場能夠獲得展現，在不同的場域教學力將可以被遷移、轉化為適用該領域的形式。

## 培養自我領導力

兩年期間，透過「浸潤式培訓」與自我成長，TFT 教師將從「為自己負責」開始實踐領導力，並在與他人互動中，逐漸激發他人領導他自己，一起往共同的目標前進。

## 看見自己的影響力

TFT 教師帶領自己、孩子、學校、社區進而至社會層層發揮影響力，用生命影響生命。

8

## 感謝名單





## 01

## 贊助夥伴

TFT 為政府立案之非營利組織，TFT 歡迎並感恩來自各方的參與及支持，不論種族、性別、階級、宗教或政治傾向及其他受法律保護之面向。同時，為確保 TFT 能堅定實踐其成立之使命，在道德與法律的規範下，TFT 之決策須以為其使命努力為目的，不受任何政黨、教派、政府，或私人企業、機構之支配。本名單列名 107 學年度之贊助夥伴，另考量個資法，為保護捐款（物）之善心個人，本感謝名單不列名個人。

## Anchor



## 核心贊助夥伴

捐款 180 萬或以上

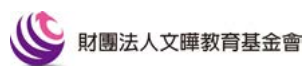


財團法人國富文教基金會



## 焦點贊助夥伴

捐款 90 至 180 萬

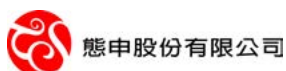


財團法人鑫淼教育基金會



## VIP 贊助夥伴

捐款 30 至 90 萬



財團法人台灣民間教育基金會

財團法人臺北市攸紘社會福利慈善事業基金會



## 天使贊助夥伴

捐款 10 至 30 萬



社團法人台灣連雲文教協會

財團法人台北市台灣三洋電機社會福利事業基金會



財團法人吉富公益慈善基金會

財團法人華僑青年關懷基金會



財團法人漢儒文教基金會



## 02

## 協力夥伴

除了各界慷慨的捐贈經費與物資之外，TFT 團隊一路走來，還有一群各領域的專家前輩，提供 TFT 諸多寶貴的專業建議與協助，不論是在組織營運、法律專業、財務規劃、培訓支持系統規劃、招募甄選流程等各方面，都因為有他們長期、深入的協助，而能不斷進步、成熟。由衷感謝這些貴人陪伴 TFT 成長茁壯，一起實踐「為台灣而教」的使命。以下按照筆劃排序：

## 推廣夥伴與協力組織

AIESEC 青年影響力論壇  
 Cheers 雜誌  
 Facebook  
 iamSchool  
 Shopping Design  
 Snow Factory  
 大誌雜誌 The Big Issue  
 女人迷  
 天下雜誌  
 天下雜誌 獨立評論  
 日日好日  
 中央通訊社  
 台北金融大樓公司（台北 101）  
 台東縣池上書局  
 未來 Family  
 民報  
 米大創意  
 自由時報  
 東吳大學文舍明日聚場  
 社團法人 180 度學生顧問協會  
 社團法人台灣因為所以教育協會 ThereforEd  
 社團法人台灣原聲教育協會  
 社團法人台灣逆轉聯盟協會  
 社團法人台灣夢想城鄉營造協會  
 社團法人點亮國際關懷協會 世界微光

阿滴英文  
 南一書局  
 南台科技大學通識中心  
 活水社企投資開發  
 美國在台協會  
 倡議十  
 原住民族電視台  
 財團法人公益平台文化基金會  
 財團法人台北市文化基金會 西門紅樓暨電影公園 剝皮寮歷史街區  
 財團法人台北基督教女青年會 YWCA  
 財團法人均一平台教育基金會  
 財團法人林業生社會福利慈善事業基金會  
 財團法人孩子的書屋文教基金會  
 財團法人報導者文化基金會  
 財團法人誠致教育基金會  
 財團法人影想文化藝術基金會  
 國立中正大學 職涯發展中心  
 國立台灣大學世界志工社  
 國立台灣大學社會創新社 NTU Net Impact  
 國立台灣大學教育學程學會  
 國立成功大學管理學院國際企業研究所  
 國立政治大學指南服務團  
 國立高雄大學教學發展中心  
 國立教育廣播電台  
 國立清華大學就業輔導組  
 國立暨南國際大學教育學院  
 都市酵母  
 奧茲藝術顧問有限公司  
 滾動力  
 親子天下  
 雜學校  
 關鍵評論網  
 寶有整合行銷



## 講師／講者

### 培訓課程

LIS 共同創辦人 嚴天浩

SK2 David

人生百味股份有限公司 組織營運 巫彥德

千樹成林創意作文班 創辦人／教師 李崇建

小小學執行長暨創辦人 陳子捷

中央研究院 杭祐

五味屋 創辦人 顧瑜君

台中市大元國小 教師 蘇明進

台中市永春國小 教師 魏麗枝

台中市東汴國小 教師 許彩梁

台北市東區特教資源中心 特教教師 蕭純妍

台北市金華國小 洪夢華

台北市桃源國中 前體育組長 王芸樺

台北市國語實驗國小 教師 張孝慈

台北市復興高中 校長 劉桂光

台北市景興國中 教師 李鳳華

台北市萬芳國小 退休教師 盧貞穎

台北市議會 市議員 邱威傑

台北市議會 市議員 苗博雅

台東市康樂國小 教師 顏冠明

台東縣寶桑國中 教師 楊惠如

台南市文元國小 英語教師 宋夏萍

台南市建功國小 教師 彭遠芬

台南市勝利國小 教師 黃雅貴

台南市賢北國小 英語教師 陳姝澄

甘樂文創 執行長 林峻丞

作家 張慧慈

亞太教育訓練網 授課講師 廖炳煌

宜蘭縣公正國小 教師 蔡藍儋

宜蘭縣北成國小 教師 王慧君

玩轉學校 共同創辦人 黎小平

社企流 副執行長暨育成總監 顏湘霖

社企流 專案經理 龍映涵

社團法人中華民國瑩光教育協會 理事長 藍偉瑩

社團法人台灣少年權益與福利促進聯盟 秘書長 葉大華

社團法人台灣夢想城鄉營造協會 創辦人 徐敏雄

社團法人國際技能發展協會 Skills For U 創辦人 黃偉翔

社團法人臺灣芯福里情緒教育推廣協會

- 講師暨講師團執行長 邱錦玉

社團法人臺灣芯福里情緒教育推廣協會 理事長 楊俐容

花蓮縣北埔國小 校長 丁嘉琦

花蓮縣高寮國小 主任 蔡孟谷

花蓮縣復興國小 校長 楊琇惠

阿普蛙工作室 吳健毅

亮語文創教育有限公司 共同創辦人 陳品誼

亮語文創教育有限公司 共同創辦人 彭瑜亮

冒險島嶼戶外教育中心 徐孝志

冒險島嶼戶外教育中心 蕭如軒

屏東縣大新國小 教師 吳金聰

屏東縣育英國小 校長 林美鐘

屏東縣泰武鄉平和社區發展協會 德布藍恩

苗栗縣六台國小 校長 饒世妙

苗栗縣銅鑼國小 教師 陳惠珍

時代力量智庫 研究員 / 黨團法案助理 吳也民

財團法人永齡教育基金會 (高師大) 督導 曹一文

財團法人博幼社會福利基金會 執行長 陳良枝

財團法人誠致教育基金會 執行長 吳明柱

財團法人勵馨社會福利事業基金會 執行長 紀惠容

高雄市文府國小 教師 楊凱琳

高雄市旗山國小 教務主任 吳慧瑜

國立台中教育大學數學教育學系 教授 陳致澄

國立台北教育大學社會與區域發展學系 教授 曾慧佳

國立台北教育大學教育學系 系主任 林偉文

國立台北教育大學教育學系 教授 田耐青

國立台北教育大學教育學系 教授 徐超聖

國立台北教育大學教育學院 助教 蘇蕾均

國立台北教育大學語文與創作學系 講師 陳麗雲

國立台東大學教育學系 教授 陳淑麗

國立台灣大學心理學系 教授 雷庚玲

國立台灣大學共同教育中心通識教育組 教授 邱于真

國立台灣大學師資培育中心 教授 王秀槐

國立台灣大學師資培育中心 教授 徐式寬

國立台灣大學教學發展中心規劃研究組 副組長 石美倫

國立台灣大學創新設計學院 創新長 劉建成

國立台灣科技大學師培中心 教授 翁楊絲茜

國立台灣師範大學特殊教育學系 教授 洪麗瑜

國立台灣師範大學教育心理與輔導學系 教授 陳柏熹

國立台灣師範大學教學發展中心 博士後研究 侯秋玲

國立成功大學資訊工程學系 教授 胡敏君

國立東華大學自然資源與環境學系 教授 顧瑜君

國立東華大學教育與潛能開發學系 教授 李暉

國立東華大學教育與潛能開發學系 教授 蔣佳玲  
 國立恆春工商 前校長 陳琨義  
 國立政治大學民族學系 系主任 王雅萍  
 國立科學工業園區實驗高中 教師 林日堯  
 國立科學工業園區實驗高級中學國小部 教師 朱志青  
 國立清華大學教育與學習科技學系 教授 張美玉  
 接棒啟蒙計畫 共同創辦人 沈家慶  
 教育丸子 洪紹華  
 教育丸子 計畫助理 陳宥勳  
 教師 林榮梓  
 博弘雲端科技股份有限公司 陳妍希  
 雲林縣華南國小 教導主任 楊惠寧  
 雲林縣僑真國小 主任 李沛青  
 新北市光復國小 專輔教師 黃瓊玉  
 新北市頂溪國小 教師 林妙英  
 新北市龍埔國小 教師 施信源  
 新竹縣教育研究發展暨網路中心研究發展組  
 - 教師 蔡寶桂  
 萬華社區小學 負責人 陳德君  
 彰化縣鹿港國小 退休校長 呂美慧  
 綿羊犬藝術有限公司 執行長 林啟維  
 數感實驗室 廖珮妤  
 數感實驗室 賴以威  
 樂享課後共學 創辦人 林欣宜  
 賦力國際企管顧問有限公司 講師 王景民  
 獨立評論 @ 天下 編輯 謝瑩  
 獨立評論 @ 天下 總監 廖雲章  
 優兒親子教育集團 海外事業部教學總監 秦名麗  
 職人 SHOKUZiNE 創辦人 趙浩宏

## 活動

Cheers 雜誌 社長 劉鳳珍  
 台北市文化基金會 西門紅樓暨電影公園  
 - 剝皮寮歷史街區 總監 趙釗玲  
 台灣奧美集團董事總經理 王馥蓓  
 均一平台教育基金會 董事長兼執行長 呂冠緯  
 周漢章  
 社團法人台灣夢想城鄉營造協會 弱勢培力企劃 古猴子  
 屏東縣石門國小 校長 謝郁如  
 屏東縣石門國小 總務主任 杜詩韻  
 財團法人公益平台文化基金會 董事長 嚴長壽  
 國泰金控 行政處副總經理 翁德雁

教育部前部長 吳思華  
 陳葆蓀  
 財團法人報導者文化基金會 總編／作者 李雪莉  
 雲林縣秀潭國小 校長 劉信利  
 電影／電視劇導演 林君陽  
 潘慧敏  
 導演／作家 盧建彰  
 藝珂人事 (Adecco) 台灣暨南韓區總經理 陳玉芬

## 甄選評審

人力資源顧問 張玲娟  
 社團法人台灣原聲教育協會 校長 馬彼得  
 花蓮縣玉里國中 校長 林國源  
 花蓮縣樂合國小 校長 趙振國  
 屏東縣石門國小 校長 謝郁如  
 高雄市三民國小 教師 王瑀玲  
 高雄市仁美國小 教師 呂依親  
 高雄市民權國小 教師 蔡佩芳  
 高雄市華山國小 教師 簡維瑩  
 啟碁科技人資處處長 韓慧玲  
 創威智聯 人資長 邱品馨  
 雲林縣莪民國小 校長 林郁杏  
 新北市板橋國小 教師 羅婉瑜  
 領導力教練 林祖威／俞雲眉／陳鯨／黃仁勇／黃婷  
 聯合報系人事線上公司 前總經理 沈瑋

## 領導力教練

余思業 林子淇 林祖威 俞雲眉 胡 茜  
 張如雅 張桂綺 張譯文 陳世明 陳韻琴  
 陳 鯨 黃仁勇 黃 婷 鄔偉菁 潘婉茹

## 領域專長導師

台中市立新國小 教師 彭兆璋  
台中市竹林國小 教師 楊琮渝  
台中市宜欣國小 設備兼閱讀教師 劉怡伶  
台中市建功國小 教師 郭至和  
台中市清水國小 教師 王勝忠  
台中市塗城國小 教師 王菀穗  
台中市新平國小 教師 陳佳靖  
台中市磊川華德福實驗教育學校 魏坤賓  
台中市頭家國小 教師 李金生  
台中市頭家國小 教師 陳信文  
台中市豐原高中 教師 涂俊苑  
台中市合作國小 教師 賴建光  
台北市仁愛國小 教師 周靖麗  
台北市文化國小 教師 侯慧芳  
台北市成德國小 教師 江擇芳  
台北市長安國中 教師 程峻  
台北市信義國小 教師 陳麗香  
台北市雙連國小 教師 郭俊成  
台北市蘭州國中 教師 游本孚  
台北市蘭雅國中 教師 吳佳鎬  
台東均一實驗中小學 教師 林思廷  
台東縣大武國中 教師 悠・久分樂分  
台南市大光國小 教師 吳怡真  
台南市大光國小 教師 汪明怡  
台南市大光國小 教師 黃瑞芳  
台南市大光國小 教務主任 陳杏玫  
台南市北勢國小 教師 沈育全  
台南市海佃國小 教師 沈佳霓  
台南市崇明國小 教師 侯美芳  
台南市新山國小 教師 林淑熹  
台南市新山國小 教師 陳珮綺  
台南市新南國小 特教教師 林彥同  
台南市鹽水國小 教師 何鳳珠  
南投縣長福國小 教務主任 廖婉雯  
屏東縣五溝國小 總務主任 陳長士  
屏東縣屏北高中 教師 洪儷嘉  
桃園市大勇國小 教師 戴惠貞  
桃園市瑞坪國中 教師 陳亭之  
財團法人雅文兒童聽語文教基金會 聽覺口語師 吳佳佳  
高雄市三民國小 教師 王瑀玲  
高雄市中山國小 教師 丁宇軒

高雄市仁美國小 教師 呂依親  
高雄市文華國小 教學組長 黃淑鶯  
高雄市民權國小 教師 蔡佩芳  
高雄市民權國小 教師 蔡雅泰  
高雄市東光國小 教師 李思慧  
高雄市河濱國小 教師 張儷齡  
高雄市茄萣國小 行政／教務主任 楊雅芬  
高雄市莊敬國小 教師 胡錦秀  
高雄市華山國小 教師 黃慧琳  
高雄市華山國小 學務處生教組 組長 簡維瑩  
高雄市翠屏國民中小學 國小部教務主任 林珮如  
高雄市鳳翔國小 教師 賴嘉君  
國立台中教育大學附設實驗國小 教師 蘇銘祥  
國立台北教育大學附設實驗國小 教師 王慧茶  
國立台南大學材料科學系 謝秀月  
國立科學工業園區實驗高級中學國小部 教師 胡哲瑋  
國立雲林科技大學應用外語系 梁惠玲  
基隆市八堵國小 校長 柴成璋  
雲林縣崙背國小 校長 李政勳  
雲林縣崙背國小 專任教師 陳穎慧  
新北市三峽國小 教師 陳素敏  
新北市中山國小 教師／輔導組長 呂靖儀  
新北市丹鳳國小 教師 蔡育庭  
新北市五華國小 教師 何維國  
新北市永平國小 專輔教師 戴劭芽  
新北市永定國小 教師 沈昱儒  
新北市板橋國小 教師 李珮如  
新北市板橋國小 輔導組長 羅婉瑜  
新北市莒光國小 教師 陳彥冲  
新北市義學國小 行政／學務主任 魏俊陽  
新北市廣福國小 教師 蕭怡君  
新北市樟樹國中 教師 廖淑惠  
新北市麗林國小 教師 宋挺美  
新北市蘆洲國小 教師 吳淑華  
新竹市南寮國小 教師 吳秋慧  
新竹市陽光國小 教師 張靜芬  
新竹金蘋果語言中心 教師 蔡宜珊  
新竹縣中正國小 教師 林鈺城  
嘉義市宣信國小 退休教師 莊春貴  
嘉義市港坪國小 教師 陳權滿  
嘉義縣太平國小 主任 汪鎧峻  
彰化縣原斗國小 教師 林怡辰



## 國際夥伴

EduBox (斯洛伐克)  
 More Than One Perspective (奧地利)  
 NIKE Academy (斯洛伐克)  
 SEED (奧地利)  
 Teach First New Zealand  
 Teach For All  
 Teach For America  
 Teach For Australia  
 Teach For Austria  
 Teach For Bulgaria  
 Teach For Hong Kong  
 Teach For Malaysia  
 Teach For Slovakia  
 Teach For the Philippines  
 Trust For Social Achievement (保加利亞)  
 Umblick (奧地利)

## 國際網絡校友

Atiqah Isa, Fellow of Teach For Malaysia  
 David Chak, Co-Founder of Arus Academy  
 - and Alum of Teach For Malaysia  
 Geh Tsung Chow, Alum of Teach For Malaysia  
 Raymond Yang, Co-Founder of Just Feel 感講  
 - and Alum of Teach For Hong Kong  
 William Chen, Alum of Teach First New Zealand

## 影像紀錄

SELPICK 內容商務開發經理 李宛庭  
 SELPICK 導演 蕭宇伶  
 小眼攝影 攝影師 傅祐承  
 貓頭鷹之夢工作室 攝影師 辜珮瑄  
 貓頭鷹之夢工作室 攝影師 楊翔文

## 文字撰寫

李妍潔 林秀姿 張瀞文 陳亞辰 羅德禎

## 研究追蹤

日本政策研究大學院大學 GRIPS 教授 陳香如  
 研究協助 王大鯤  
 研究協助 王偉任  
 研究協助 張宇聞  
 研究協助 鄭栢元  
 研究協助 鍾雅竹  
 研究協助 戴敬文  
 財團法人資源循環台灣基金會 研究員 董敏筑  
 國立中山大學師資培育中心 教授 謝百淇  
 國立台北大學社會學系 研究助理 王晴  
 國立台北大學社會學系 研究助理 洪漫格  
 國立台北大學社會學系 研究助理 張皓  
 國立台北大學社會學系 研究助理 蔡仲雯  
 國立台北大學社會學系 研究助理 謝雨純  
 國立台北大學社會學系 教授 陳易甫  
 國立台北大學社會學系 教授 陳婉琪  
 國立台北教育大學教育心理與諮商學系 教授 吳毓瑩  
 國立台北教育大學教育經營與管理學系 教授 孫志麟  
 國立成功大學教育研究所 教授 楊琬琳  
 國立高雄師範大學師資培育與就業輔導處 教授 方金雅  
 國家教育研究院 副研究員 吳慧琨  
 樂施會 台灣高級幹事 李嘉敏

## 政府單位

台南市政府教育局  
 台南市政府教育局  
 花蓮縣政府教育處  
 南投縣政府教育處  
 屏東縣政府教育處  
 國家教育研究院  
 教育部 部長 潘文忠  
 教育部師資培育及藝術教育司  
 教育部國民及學前教育署  
 雲林縣政府教育處  
 新北市政府教育局  
 嘉義縣政府教育處  
 彰化縣政府教育處

## 見習單位

小人小學

小草書屋 / 甘樂文創

台北市和平實驗國小

台灣吧

玩轉學校

社企流

社團法人台灣四十分之一移工教育文化協會 One-Forty

社團法人台灣社區實踐協會

社團法人台灣線上教育發展協會

社團法人臺灣童心創意行動協會 DFC

阿普蛙工作室

美感細胞

時習教育

財團法人人智學教育基金會

財團法人公益平台文化基金會

財團法人伊甸社會福利基金會

財團法人夢想之家教育基金會

高雄馬禮遜美國學校

國立政治大學教育部實驗教育推動中心

無界塾實驗教育 BTS

奧美公關

萬華社區小學

## 專業支援

Kevin Mattingly, Plussed+ Learning Designer:  
Science of Learning

KKTIX

UNH30 Inc.

Valentin Marmonier

台北市世界華人工商婦女企管協會總會 總會長 陳上春

正義聯合會計師事務所 記帳人員 陳怡綺

正義聯合會計師事務所 會計師 謝欣芸

正義聯合會計師事務所 記帳人員 許倍瑜

安永聯合會計師事務所 會計師 王彥鈞

安永聯合會計師事務所 經理 施家豪

余宛儒

宏信數位印刷

協合國際法律事務所 律師 李珮禎

協合國際法律事務所 律師 黃蓮瑛

宙和通商股份有限公司

社團法人台灣公益責任協會 理事長 余孟勳

社團法人台灣基督教婦女會 常務理事 鍾宜珊

奕昂科技股份有限公司 執行長 朱皇韋

姚君林

香港商石利洛 Shriro

財團法人智榮文教基金會 董事長 施振榮

財團法人萬海航運社會福利慈善事業基金會 副執行長

陳欣惠

國泰世華商業銀行 古鎮維

國泰世華商業銀行 周脈娟

常引設計藝術工作室

黃亮舒

黃柏誠

鄒適齊

翠克數位行銷

## 專業諮詢

Brett Stone, Digital Designer of Stone Digital (澳洲)

Dave Freeman, Vice President of Education  
Strategy, Three W International

Esther Lin, Bay Area Director of Teacher Leadership  
Development, Teach For America

IF Office Account Director 蔡佩玲

IF Office Co-Founder 馮宇

人資專業顧問 唐元熙

本質溝通事務所 計劃主持 劉維融

甲蟲創意 Bito 創意總監 劉耕名

全國教師工會總聯合會 政策部主任 劉欽旭

全國教師工會總聯合會 理事長 張旭政

南投縣爽文國中 主任 王政忠

財團法人孩子的書屋文教基金會 創辦人 陳俊朗

國立中央大學學習與教學研究所 教授 柯華蕙

國立台北教育大學教育學院 前院長 吳毓瑩

國立台北教育大學教育學院 院長 吳麗君

國立台東大學特殊教育學系 教授 曾世杰

國立成功大學 校長 蘇慧貞

國立屏東教育大學教育學系 教授 王慧蘭

國立政治大學教育學系 教授 詹志禹

奧美公關 董事總經理 王馥蓓

赫爾辛基國際學校資訊科技總監 陳巧茵

導演／作家 盧建彰

樹冠影響力投資股份有限公司 博士 楊家彥

## 資源提供

GSK  
VoiceTube  
台灣三星電子  
台灣大野狼有限公司  
好學校 Hahow  
安維斯 AVIS 租車公司  
社團法人高雄市飛揚福利服務協會  
侯信永  
飛達旅遊  
財團法人台北市學學文化創意基金會  
財團法人冠德玉山教育基金會  
國立故宮博物院  
就是字 justfont  
痞客邦  
董維琳  
達勝資本 KHL  
語言治療師 姜婷云  
歐特捷實業股份有限公司  
幫你優 Bonio 股份有限公司 (PaGamO)  
羅一亮  
讀書共和國出版集團

## 場地提供

Garena  
三創生活園區 Syntrend  
台中漂鳥 StrayBirds  
台南富立閱築館  
成大師培中心 教授 楊琬琳  
承億輕旅  
社會創新實驗中心  
亮萌私房料理 Mo's Kitchen  
奎克咖啡台中公益店  
益品書屋台中館  
財團法人台北市文化基金會 西門紅樓暨電影公園 剝皮寮營運小組  
財團法人台灣文創平台發展基金會  
高雄塩旅 HOTEL YAM  
高雄道騰國際商務中心民權館  
國立中山大學社會科學院  
國立中山大學師資培育中心 教授 謝百淇

國立台北教育大學教育系暨教育創新與評鑑碩士班 教授 林偉文  
國立台北教育大學教育學院  
國立台北教育大學學務處生輔組  
國立台北教育大學總務處事務組  
國立恆春工商 校長 蔡俊彥  
張振亞  
雷格斯 Regus

## 五週年特刊合作書店

Mr Book Cafe 月讀。書咖  
女書店  
小小書房  
小兔子書坊  
小樹的家繪本咖啡店  
友善書業供給合作社  
水木書苑  
伊聖詩私房書店  
好樣本事  
或者書店  
林檎二手書屋  
青鳥書店  
城市書店  
胡思二手書店  
唐山書局  
晃晃二手書店  
書酷英文書店  
浮光書店  
草祭二手書店  
望見書間  
等閑書房  
新手書店  
瑯嬛書屋二手書店  
燦爛時光：東南亞主題書店



## 歷屆 TFT 教師

## 第一屆

石雅玲	巫家蕙	李思慧	李 珊	林柏含
徐凡甘	郭佳宜	黃孟熙	蘇文羚	

## 第二屆

文國士	何雪菁	吳筱涵	宋婉榕	李科賢
施佩岑	胡 茵	夏于涵	連又萱	陳熾婷
陳憶菽	陳珮樺	張渝婷	許淙閔	楊馥綺
蔡欣芬	鄭雅心	劉宜靖	謝侑廷	

## 第三屆

王玄如	朱孟欣	何至柔	何佩璇	吳博雅
宋亭緻	杜雅玲	邵恪玄	卓麗月	岳 彤
林京佳	林宜融	胡質安	陳惠芳	陳玠安
游芷筠	游舒甯	湯燕箏	湯景皓	黃譽婷
黃家俊	黃晴雯	黃允則	楊斯婷	楊汶靜
廖淑茹	鄭琇錚	鄧涵文		

## 第四屆

Asiyan Karangian (阿希鶯)

江筱惠	呂昀修	邱若綸	邱慧珊	周宇安
周佳盈	林玆怡	林詩穎	林貝霓	洪麗卿
唐正因	徐華憶	高欣鈺	莊文賓	陳冠伶
陳滢婷	陳何合	陳安怡	張書榕	黃靖鈞
黃婉婷	黃怡琄	黃郁璇	葉家甄	楊心慧
趙廷軒	蔡名封	劉冠亮	劉佳昀	潘威嘉
鍾定瑜	鍾佩如	羅令婕	蘇 暄	

## 第五屆

方 齊	王雅民	王念萱	白承修	吳宛陵
李宗霖	杜善衡	周繼威	林慧青	林翊婷
范曉珊	洪韻筑	袁方苓	莫居凡	陳哲新
陳曉萱	張慈欣	彭郁家	馮佑慈	黃昭穎
楊凱婷	蔡曉薇	劉秉瑞	劉亭君	劉伊純
劉才榆	蘇儀庭			

## 第六屆

丁琪安	王玟婷	王蕙慈	甘馥承	江書葳
吳家儀	吳肇芸	吳彥蓉	李佳欣	李珉圩
李芃慧	林品君	林繼煒	姚依欣	洪若庭
孫宏毅	徐梓馨	高華成	郭蕙慈	陳宣諭
陳郁婷	陳映璇	陳渝茜	陳筑媛	陳雅馨
陳秋如	張致遠	張皓婷	彭亮瑾	黃宣維
黃莉芳	黃楷婷	董建承	鄒庭涵	楊毓琪
楊心柔	趙政皓	蔡淳惠	蔡欣岑	鄭雅云
鄭栢元	劉宜嘉	劉宗宜	劉玟辰	蕭伊宏
鍾伶萱	鍾映婕	關佳霖	蘇泯宸	



## 執行團隊成員

Ljeljeng Ruvaniaw

王宇生	王政翎	王濟寬	王麗淇	江念慈 **
何采桑	何雪菁 **	吳東懋	吳姿樺	吳姿穎 **
呂恩欣	宋亭緻 **	宋品儀	李思慧	杜宛庭 **
杜瀛	汪政賢	周知微	林佑家	林俐吟
林慧婷	林慧慈 **	侯聖倫 *	施惠文	茅雅媛
徐芷芸	張庭瑋 **	張智鈞	張渝婷	曹代 *
梁乃文	許芳慈	連又萱 **	郭宇文	郭益恩 **
陳文玲 **	陳沂璘	陳星穎 *	陳映蓉	陳惟邦
彭怡婷	曾滌萱 **	游美樂	游唯君	黃孟熙 **
黃映慈	楊承恩	楊斯婷	葉妮嫻 *	詹俊賢
鄒宗翰	劉又甄 **	劉晨慧	蔡名封	蔡昕皓 **
鄭盈嫻 *	鄭婷羽 **	鄭雅心	鍾艾凌	鍾定瑜

非全職成員 \*

非現職執行團隊 \*\*

## 2018-19 年度志工

丁昱瑄	卜文世	王子綾	石孟翰	伍慧君
江書蕓	江芃萱	余佩璇	吳姿穎	吳意晴
吳育甄	呂安婷	呂佳恩	李柔	沈雅蕙
周家宇	林孟璇	林泓宇	林靜怡	林亮吟
林郁芳	林珊如	林毓慈	林芷亘	林憶忸
胡蕓	高彥敏	莊曉鈞	郭美秀	郭益恩
陳文玲	陳珏璇	陳艾伶	陳映璇	陳秋如
陳政廷	陳沐恩	陳又寧	康瓊之	張尹譯
張承郁	梁晰婷	許家瑄	曾瑄翎	童紫宣
辜沛榆	黃暉庭	黃莉芳	黃致瑋	楊承恩
楊淳卉	楊書菡	廖博慈	蔡右萱	蔡郁玟
蔡秉洸	蔡尚潔	鄭欣昀	鄭宇傑	鄭雅云
鄭蕙馨	劉丞恩	蕭宏倉	謝沛珊	韓庭光
顏宗弘				

## 2019 暑期實習志工

王士文	王芝怡	王梵宇	吳松翰	宋積昀
李雯蓓	李伊晴	林廷尧	林語農	林敬堯
陳霽萱	常如意	張尹譯	張惠甄	童紫宣
楊書菡	蔡霖東	盧俊榮		



# 附錄



## 01

## 年度研究報告

## 壹、學生非認知能力研究

## 研究目的

在近年的教育研究中，「非認知能力（non-cognitive skill）」被認為是影響人生的關鍵因素，非認知能力對孩子未來在社會中的發展狀況，有著與運用學科知識的「認知能力」同樣重要的長期影響。在兒童發展的相關研究中也發現，兒童時期的成長環境是預測非認知能力發展以及相關行為（例如：工作表現、社會功能、身心健康）的重要因素。

回應 TFT 願景與 108 課綱「成就每一個孩子」的核心概念，TFT 期待 TFT 教師所能帶給學生的正面影響不僅止於學科認知能力的學習，更能擴展到與生涯發展高度相關的非認知能力。因此，TFT 從 2018 年起開始設計量表工具，追蹤第五屆教師任教學生的非認知能力發展狀況，並同時蒐集學生對教學環境的回饋，以了解教師塑造的學習環境與非認知能力培養之間的關聯性。

## 研究工具

TFT 以美國教育組織 Transforming Education 與心理學者及加州核心學區（CORE District）合作開發的「Mindsets, Essential Skills, and Habits」測驗量表（以下簡稱「MESH 量表」）作為基礎，同時參考「General Self-Efficacy Scale」、「Mindset Assessment Profile Tool」等工具，開發出測量自我管理、自我效能、成長思維及社會覺察等四項非認知能力、共計 20 題的「非認知能力問卷」。

在問卷中，學生必須回答題項中行為與自身的相符程度，並採用四點的李克特量表（Likert

Scale）進行回覆，再按照題項所屬的非認知能力項目，計算得分平均。

另一方面，TFT 也納入教學環境的相關題目，透過學生的回饋了解 TFT 教師透過關懷同理、引起動機、有效教學、班級經營等行為所營造的教學環境品質，共計 35 題，亦透過李克特四點量表進行計分，最後計算所有題項的得分平均作為教學環境分數。

## 研究發現

## （一）非認知能力量表具有良好的效度和信度

在問卷調查進行的過程中，TFT 仍持續對於回收的問卷進行信效度的確認。在效度方面，除了題項架構與內容參考國際權威機構與學者的文獻，具有一定之內容效度（content validity）以外，TFT 亦進一步以驗證性（confirmatory）因素分析（factor analysis），以斜交的 4 因素結構驗證第一次調查之資料，發現絕大多數題目皆可準確對應到所屬能力，說明非認知能力量表具備一定的建構效度（construct validity）。

在信度方面，TFT 對於兩次調查、四個能力類型的題項皆各別進行克隆巴赫係數（Cronbach's alpha，介於 0 到 1 之間，數字越高代表作答結果的一致性越強）的計算，全量表係數接近 0.9，四項能力分量表的係數亦皆能落在 0.7 左右，量表結果具有中度的穩定性。

## （二）TFT 任教班級的學生具備良好的非認知能力，TFT 教師營造優質的教學環境

下表為兩次調查中，全體學生在各個非認知能力項目和教學環境量表的平均分數。在非認知能力 1-4 分的尺度中，TFT 教師的任教學生在各能力

及全量表的分數皆能達到 2.8-2.9 的範圍，亦都在統計上顯著高於量表分數中點的 2.5 分，顯示學生在非認知能力上發展良好。

在教學環境上，TFT 教師在前後兩次調查中得到的平均分數分別為 3.05 分及 3.08 分，在統計上皆顯著高於四點量表中次高選項的 3 分，顯示出 TFT 教師在教室中展現了有效的教學行為、營造優質的教學環境。

### （三）在優質教學環境中學習的學生，非認知能力呈現增加趨勢

為了解 TFT 教師的教學環境對學生非認知能力的影響，TFT 進一步分析可追蹤樣本學生的發展狀況。在第二次調查的 267 名可追蹤樣本學生中，共有 131 名（58%）對 TFT 教師的教學環境給予平均 3 分上的回饋，其在兩次調查中各項能力的發展狀況如下表所示：

能力項目	第一次調查 平均分數	第二次調查 平均分數
自我管理	3.10	3.17
社會覺察	3.08	3.18
成長思維	2.93	2.96
自我效能	2.98	3.08

在使用 T 檢定對學生的前後狀況進行分析後，發現在自我管理、自我效能及整體量表平均上，學生的平均分數和能力良好比例皆隨時間顯著增加，社會覺察的平均分數亦有顯著增加的趨勢存在，顯示出優質的教學環境可能與非認知能力的發展有著正向的關聯。

## 結論與後續研究發展方向

根據上述研究分析，TFT 所發展的非認知能力量表具有良好的信度和效度，且透過量表所蒐集的結果，可觀察到 TFT 教師任教班級的學生具備良好的非認知能力，且對 TFT 教師營造的教學環境給予正向的回饋。另一方面，根據可追蹤樣本的分析結果，在教學環境良好的 TFT 任教班級中，學生的非認知能力在兩次調查中，呈現較全體樣本更明顯的增加趨勢，顯示出優質的教學環境可能與非認知能力的發展有著正向的關聯。

在完成第一學年的資料蒐集後，本研究將於 2020 年持續追蹤第五屆 TFT 教師在第二學年的教學環境以及學生非認知能力的發展，也將陸續邀請其他偏遠學校參與研究，以期建立台灣偏遠地區國小學生的非認知能力常模，作為相關研究分析的參考依據。

完整版報告



## 貳、合作學校評估

### TFT 教師表現及 TFT 共訓系統成效

#### 研究目的

為了解 TFT 教師於兩年服務歷程之間，在學校中發揮的影響力，以及在學校現場中服務的狀況，TFT 對第四、五屆合作學校中的教師同儕（包含校長、主任、同校教師等）發放問卷，蒐集對於 TFT 教師及 TFT 計畫的相關回饋，並主要關心下列四大研究主題：

- （一）教師同儕對於 TFT 教師特質及工作互動的觀察
- （二）TFT 教師對於學生和學校帶來的影響
- （三）合作學校對於 TFT 計畫中專業發展機制的回饋
- （四）合作學校對於與 TFT 共訓教師的角色認知

#### 研究方法

針對上述研究主題，TFT 於 2019 年 7 月對第四、五屆 33 所合作學校之校長、主任，及在校督導等教師同儕發放回饋問卷，最終共計回收 21 份校長回饋及 23 份同校教師（主任或在校督導）回饋，回收率約 67 %。

#### 研究發現

- （一）歷年之質性及量化回饋，學校均展現對 TFT 教師高度滿意，顯示 TFT 與學校合作模式及成效逐漸穩定。
- （二）合作學校高度滿意 TFT 配對機制，肯定配對的 TFT 老師能融入學校文化脈絡。
- （三）合作學校肯定 TFT 老師對學生有正面影響，其中尤其讚賞老師對培養學生非認知能力的培養。
- （四）相較於其他新手老師，TFT 老師在融入學

校文化、同儕合作、帶動學生成就方面表現較好，在班級經營表現有待加強。

- （五）合作學校對於共訓角色的認知和實踐，主要是提供統籌校務機會及提供學校及班級相關背景，學校較少引導教師與當地社區連結，教師間觀議課則有增加趨勢。執行共訓上的困難因素，主要仍是校內教師負擔過重。

#### 結論與後續應用建議

研究發現，學校同儕對於 TFT 教師及 TFT 計畫的培訓、支持、配對等環節，有穩定且高度的滿意度，並能夠認同共訓機制的重要性，但在執行上主要仍面臨學校教師負擔及缺乏社區連結等挑戰。對此結果，TFT 將近一步思考如何從組織角度，協助深化學校與社區之連結與學校運作能量，強化對於現場教師發揮影響力的支持。

完整版報告





## 參、TFT 經驗

### 對 TFT 教師之教育使命看法影響

#### 研究目的

TFT 在兩年計畫期間，透過專業發展系統培育 TFT 教師成為卓越的教師及領導者，為台灣的教育發揮長期的影響力。TFT 教師在兩年歷程間對於參與改善教育不均等使命的效能感，以及專業發展系統如何幫助 TFT 教師發展教學力及領導力，是檢驗 TFT 成效，使培育機制趨向穩定的重要問題。有鑑於此，TFT 於 2017 年起，每學期向服務中的 TFT 教師發放回饋問卷，藉以追蹤下列兩大主題：

- (一) TFT 教師對於改善教育不均等的效能感
- (二) TFT 專業發展系統對 TFT 教師發展教學領導力的協助

#### 研究方法

TFT 於 2017 年 9 月起，於每年寒暑假期間向第四、五屆 TFT 教師發放 3 次網路問卷，供教師自由填寫。問卷主要分為兩大部分，第一部分以教師效能感，使命感認同、同心圓各層次議題和改善教育不平等相關行動為題項，請教師自評當時對於該議題的信心與重要性。問卷第二部分是專業發展系統回饋，使用李克特四點量表詢問資源對於教師的幫助程度，並在複選題中勾選教學力及領導力中獲得幫助的面向，以及老師使用該項資源的動機。

#### 研究發現

(一) 加入 TFT 計畫兩年間，TFT 教師對於改善教育不平等重要性的認同及信心在各層面皆有增加，其中與找到自己長期影響力定位方面相關的各指標成長尤其明顯。

(二) 相較於加入 TFT 計畫一年，經歷兩年歷程的老師更相信願景達成，也認同自己在其中能夠

發揮影響力。

(三) 加入 TFT 計畫一年教師的八大特質自評顯示老師們在經歷第一年高挑戰的現場經驗後，在培養挫折復原力、自我覺察的部分有顯著提升。

(四) 常態性專業發展系統中，對 TFT 教師幫助最大的是 TFT 教師同儕支持、教學領導力督導和寒暑假密集培訓。

(五) 專業發展系統提供的各資源分別回應教學力和領導力的不同面向：在教學力，第一年教師認為專業發展系統最能幫助提升教學知能，第二年老師則大多受益於教學實務及素養的培養；在領導力層面，兩屆老師均認同專業發展系統提升老師帶動他人的能力。

#### 結論與後續應用建議

研究發現 TFT 教師對於同心圓各層面的重要性認同及信心，經歷兩年有所增加，而第一年的老師，經歷高挑戰的現場經驗，在維繫使命感和解決問題能力上需要更有效的支持。更細緻的了解並回應在歷程不同階段老師的不同需求、加強專業發展架構與兩年歷程中教學力、領導力發展的因果關係對應，是未來 TFT 設計相關機制的可參考方向。

完整版報告



## 02

## TFT 報導

掃描看更多



TFT 故事棧 |

2019 年啟程儀式

嚴長壽總裁致詞——思辨、生活、人性  
是未來教育最重要的能力

我給各位唯一的鼓勵就是——要改變孩子之前，先試著了解他的背景、認識他的家庭、瞭解他的環境，更重要的一點是，作為一個老師，要自知自己之不足，你要知道世界變化是那樣的快速，所以有的時候故意在孩子面前表示自己的不足，甚至跟著孩子一起學習，反而可能是讓孩子更有自信的一種方式。

除了第一個教孩子思辨的能力，第二當然就是學會生活的能力。這些都是死讀書的孩子比較沒機會被磨鍊到的，所以把握機會啊！讓偏鄉孩子大膽的照他的長處去學習，最後，有一天，他們會發覺到自己的自信……

滾動力 X TFT | 聚是一團火，散是滿天星——第一屆校友五年的教育串連

TFT 很開心能與滾動力合作，邀請三位懷著「以生命影響生命」理念的 TFT 校友，回顧他們如何思考教育這件事，以及在投身教育第一線的前後，發生了哪些真實、值得我們思考的故事。結束教師歷程，凡甘持續奔走在實驗教育的進程裡，以靈活的思維書寫更多彈性的教育可能，家蕙與兩位夥伴共同創立了「ThereforEd 因為所以教育協會」，李珊帶著一部部好電影走向鄉間，在好山好水的花蓮壽豐鄉開始了「鄉村電影院」的放映行動……



掃描看更多

掃描看更多



TFT IG 計畫 |

地方老師怎麼活？

「TFT 教師平常住哪裡？」、「TFT 教師怎麼去上班？」、「TFT 教師每天都吃什麼？」

五年多來，超過 100 位 TFT 教師深入教育第一線，也因此得以看見台灣的另一片風景。TFT 小編親自向老師們邀稿，讓他們用最在地的故事，向你娓娓地介紹兩年之間的所見所聞。歡迎追蹤 TFT 官方 IG，看到更多現場故事、獨家照片。



### 劉安婷：3 份畢業禮物 ——2019 國北教大畢典致詞

回頭看，如果有什麼是我希望畢業時就能知道的「畢修課」（今年國北教畢業典禮的主題），其實也是當我掉到最谷底的時候發現的：我看見，在極度的黑暗中，總仍有光、有希望。這些光，老實說，沒有來自成功人士或偉人傳記，而是來自自我周遭、平凡到容易被我忽視的真誠互動中。

所以，親愛的畢業生，在今天所剩不多的時間中，允許我嘗試將這些我所看見的光，轉化為對你們的幾堂「畢修課」，或者就說是「畢業禮物」吧！第一份禮物，我把它叫做「蹲下」，第二份禮物，我把它叫做「堅定」，第三份，也是最後一份禮物，我把它叫做「溫柔」……

報導媒體 | 親子天下

報導日期 | 2019 年 6 月 16 日

掃描看更多



### 以生命影響生命的師生故事： TFT 計畫 5 週年特展——有人才有教育

TFT 計畫 5 週年特展於 (108 年) 8 月 2 日至 8 月 11 日在台北剝皮寮歷史文化街區展開，開幕當天教育部長潘文忠特別到場，不但與 TFT 創辦人劉安婷對談，也認真觀看展覽中每位老師的故事。

潘文忠發現 TFT 的老師們都能創新且善用資源，更重要的是大家一直想著孩子需要什麼，而不是給孩子什麼。他提到曾有機會至偏鄉看孩子們上課，他覺得這些孩子的表現一點都不「偏鄉」，主要是因為老師們給予發展的機會，因此孩子們有更強的自發能力……

報導媒體 | 關鍵評論網

報導日期 | 2019 年 8 月 2 日

掃描看更多





## 錄取率只有 7%

### 為什麼大學畢業生搶當偏鄉老師

一場選拔賽，錄取率僅 7%，比律師、公務員考試還競爭。很難想像，參賽者們追求的竟是一個能赴偏鄉小學教書 2 年的機會。提供這樣機會的，是關心台灣教育者都不陌生的組織——TFT（Teach for Taiwan），走過 5 年，它改變了台灣社會什麼？2000 多個日子，TFT 老師們走進彰化、雲林、嘉義、台南、屏東、花蓮、南投。根據國家教育研究院教授吳慧珉與中研院經濟所教授陳香如的研究，這些合作學校，學童成績確實有效地追近了一般都會學校。

除了培養偏鄉的熱血老師，TFT 看準的更是這群 2 年訓練後的老師，回到社會各個崗位的後續影響力，「這是我們從一開始就設想的『陽謀』。」劉安婷笑著說。今年，從偏鄉服務「畢業」的 TFT 校友人數，第一次超過現役老師……

報導媒體 | 天下雜誌

報導日期 | 2019 年 8 月 30 日

掃描看更多



## 管理者 ≠ 領導者

### 改變社會需要年輕領導力！

為台灣而教（Teach for Taiwan，簡稱 TFT）的教師培訓中，有一門重點課程「領導力」，許多現場的老師聽到的反應是：「沒有要當總統、當校長，為什麼要學領導力？」一般民眾也不懂：「TFT 談領導力因為你們很菁英嗎？」

創辦人劉安婷強調，TFT 強調的領導力無關權力或位階，著重自我實現，從「自我領導」開始，進而帶動他人的成長和改變。每一個人都可以用自己的方式成為領導者。而這一代年輕人，更需要具備領導力來準備好自己。

什麼是領導力？劉安婷又如何從失敗、示弱與淚水中學領導？以下是劉安婷第一人稱的分享……

報導媒體 | 倡議 +

報導日期 | 2019 年 3 月 3 日

掃描看更多



## 感謝媒體夥伴之報導





安永聯合會計師事務所

11012 台北市基隆路一段333號9樓  
9F, No. 333, Sec. 1, Keelung Road  
Taipei City, Taiwan, R.O.C.Tel: 886 2 2757 8888  
Fax: 886 2 2757 6050  
www.ey.com/taiwan

## 會計師查核報告

財團法人為台灣而教教育基金會 公鑒：

## 查核意見

財團法人為台灣而教教育基金會民國一〇七年十二月三十一日及民國一〇六年十二月三十一日之資產負債表，暨民國一〇七年一月一日至十二月三十一日及民國一〇六年四月十三日(設立日)至十二月三十一日之收支餘絀表、基金及餘絀變動表、現金流量表，以及財務報表附註(包括重大會計政策彙總)，業經本會計師查核竣事。

依本會計師之意見，上開財務報表在所有重大方面係依照教育部令頒「教育事務財團法人財務處理要點」之規定及財團法人中華民國會計研究發展基金會所公佈之企業會計準則公報及其解釋編製，足以允當表達財團法人為台灣而教教育基金會民國一〇七年十二月三十一日及民國一〇六年十二月三十一日之財務狀況，暨民國一〇七年一月一日至十二月三十一日及民國一〇六年四月十三日(設立日)至十二月三十一日之財務績效及現金流量。

## 查核意見之基礎

本會計師係依照會計師查核簽證財務報表規則及一般公認審計準則執行查核工作。本會計師於該等準則下之責任將於會計師查核財務報表之責任段進一步說明。本會計師所隸屬事務所受獨立性規範之人員已依會計師職業道德規範，與財團法人為台灣而教教育基金會保持超然獨立，並履行該規範之其他責任。本會計師相信已取得足夠及適切之查核證據，以作為表示查核意見之基礎。

## 管理階層對財務報表之責任

管理階層之責任係依照教育部令頒「教育事務財團法人財務處理要點」之規定及財團法人中華民國會計研究發展基金會所公佈之企業會計準則公報及其解釋編製允當表達之財務報表，且維持與財務報表編製有關之必要內部控制，以確保財務報表未存有導因於舞弊或錯誤之重大不實表達。

於編製財務報表時，管理階層之責任亦包括評估財團法人為台灣而教教育基金會繼續經營之能力、相關事項之揭露，以及繼續經營會計基礎之採用，除非管理階層意圖清算財團法人為台灣而教教育基金會或停止營業，或除清算或停業外別無實際可行之其他方案。



### 會計師查核財務報表之責任

本會計師查核財務報表之目的，係對財務報表整體是否存有導因於舞弊或錯誤之重大不實表達取得合理確信，並出具查核報告。合理確信係高度確信，惟依照一般公認審計準則執行之查核工作無法保證必能偵出財務報表存有之重大不實表達。不實表達可能導因於舞弊或錯誤。如不實表達之個別金額或彙總數可合理預期將影響財務報表使用者所作之經濟決策，則被認為具有重大性。

本會計師依照一般公認審計準則查核時，運用專業判斷並保持專業上之懷疑。本會計師亦執行下列工作：

1. 辨認並評估財務報表導因於舞弊或錯誤之重大不實表達風險；對所評估之風險設計及執行適當之因應對策；並取得足夠及適切之查核證據以作為查核意見之基礎。因舞弊可能涉及共謀、偽造、故意遺漏、不實聲明或踰越內部控制，故未偵出導因於舞弊之重大不實表達之風險高於導因於錯誤者。
2. 對與查核攸關之內部控制取得必要之瞭解，以設計當時情況下適當之查核程序，惟其目的非對財團法人為台灣而教教育基金會內部控制之有效性表示意見。
3. 評估管理階層所採用會計政策之適當性，及其所作會計估計與相關揭露之合理性。
4. 依據所取得之查核證據，對管理階層採用繼續經營會計基礎之適當性，以及使財團法人為台灣而教教育基金會繼續經營之能力可能產生重大疑慮之事件或情況是否存在重大不確定性，作出結論。本會計師若認為該等事件或情況存在重大不確定性，則須於查核報告中提醒財務報表使用者注意財務報表之相關揭露，或於該等揭露係屬不適當時修正查核意見。本會計師之結論係以截至查核報告日所取得之查核證據為基礎。惟未來事件或情況可能導致財團法人為台灣而教教育基金會不再具有繼續經營之能力。
5. 評估財務報表(包括相關附註)之整體表達、結構及內容，以及財務報表是否允當表達相關交易及事件。

本會計師與治理單位溝通之事項，包括所規劃之查核範圍及時間，以及重大查核發現(包括於查核過程中所辨認之內部控制顯著缺失)。

安永聯合會計師事務所

會計師：王彥鈞 



中華民國一〇八年四月三十日







願有一天  
台灣所有的孩子  
不論出身  
都能擁有優質的教育  
和自強發展的機會

