

教學視導系統之理念與實踐

楊振昇

國立暨南國際大學教育政策與
行政學系教授兼教育學院院長

前言

一、品質是價值與尊嚴的前提。身為21世紀的校長，有必要協助教師扭轉外界「用過去所學的知識，去教導現代的學生，而期望學生能適應未來的生活」之譏諷。

二、教學視導乃教學領導的一環，有助於強化校長的專業知能，建立專業形象。

強化校長之專業知能（一）

南投縣於2012年11月2日成立「校長專業發展輔導團」，其目的在於：1.合作探究問題解決，建立共同教育願景。2.建立專業對話平台，提昇校長專業領導。3.成立校長學習社群，增進同儕專業成長。將透過主題演講、工作坊、及提供諮詢與到校服務來協助校長專業發展。

強化校長之專業知能（二）

台北市爲了有效提升中等學校校長領導能力，自101年推動「台北市校長3年60小時專業發展增能活動」，舉辦「校長培力回流工作坊」。核心課程包含趨勢與創意領導、系統與策略思考及課程與教學領導3大模組。

教育局長丁亞雯表示，面對即將來臨的12年國教，校長們不能只是專注行政職，必須加強訓練專業能力，帶領學校發展及教師專業社群發展，提升學生學習成效。

（台灣立報 – 2013年2月28日 上午12:27）

強化校長之專業知能（三）

102年度臺中市辦理十二年國民基本教育精進
國中小教學品質計畫第一類專業成長活動：
國中校長教學領導知能培訓計畫(全區辦理)

目標：

- 一、營造提升學習之整體學校環境之知能。
- 二、熟悉教學視導系統理論與實務。
- 三、增進人際關係與溝通知能。
- 四、善用教學觀察與會談技術。
- 五、具備專業發展規劃與評鑑能力。

中小學校長之角色分析

一、行政領導者：學校權力的分享者、成員潛能的激發者、社區關係的營造者、學校發展的規劃者

二、教學領導者

教學領導之發展背景

- 就教學領導概念的起源而言，須追溯到1966年美國Coleman報告書的提出。該報告書促成「有效學校運動」(effective school movement)。
- 歸納言之，有效學校普遍具有以下的特色：
 - 一、校長能擬訂學校明確發展目標
 - 二、校長能主動積極地參與課程與教學的相關活動
 - 三、校長對於教師的教學與學生的學習有高度的期望
 - 四、校長能展現高度的行政領導與教學領導知能。

教學領導的意義

- 狹義：指校長個人所從事與教師教學、或與學生學習有直接關係的行為或活動。
- 廣義：所有能協助教師教學與學生學習的相關活動或作法。

中小學校長教學領導的影響因素

- 一、校長本身的因素：
 - 個人信念、所接受的專業訓練、性別
- 二、學校內的因素：
 - 時間、學校氣氛
- 三、學校外的因素：
 - 主管教育行政機關、社區人士

中小學校長教學領導的迷思

- * 教學領導與教育視導的異同處何在？
- * 校長是唯一的教學領導者嗎？
- * 校長從事教學領導時，是否一定要凡事躬親？
- * 教學領導者本身一定要是學科專家嗎？
- * 進行教學領導是否會侵犯教師的專業自主權？
- * 教學領導是否可以完全取代校長的行政領導？

教學視導之概念與議題

- 一、教育視導、教學視導、與教學領導
- 二、認知教練（cognitive coaching）的技巧有助於提升校長教學視導的成效

認知教練的學理基礎

- 一、自我導向學習理論
- 二、建構主義學習理論
- 三、鷹架學習理論
- 四、批判理論

一、自我導向學習理論

指個人主動瞭解自身的學習需求，並尋找所需的人力及資源，往學習的目標前進；學習要有效率，學習者本身的動機及主動性是相當重要的。

認知教練強調透過經驗豐富者，以導引而非提供答案的方式，刺激教師自我察覺、自我省思，並在不斷省悟中，提升教學以及自我決定的能力。

二、建構主義學習理論

強調學習活動的主角是學習者而不是指導者；學習者需和所學習的事物間產生互動，才能瞭解事物的道理。

認知教練強調在正面肯定及不做批判中，協助經驗較少的老師主動思考教學歷程，從舊有的經驗中，逐漸主動建構新的教學理念、方法和技巧，將之應用到教學現場，以建立新的教學知能，發揮最大教學效能。

三、鷹架學習理論

鷹架的功能，在讓協助者與學習者藉由口語或非口語的行爲，進行互動，而後內化爲學習者自身的行爲，適足以成爲認知教練內涵之基礎。

因認知教練主張運用各種觀察技巧、對話技巧，猶如鷹架般，給予教師引導、協助和支援，惟學習的責任終究要回到學習者本身，才能找出屬於自身的知識。

四、批判理論

強調個體的自省、自覺和自決，重視言談環境氣氛和對等關係的重要性。認知教練在引導被觀察者的互動過程中，即隱含著「溝通理解」的過程。因夥伴輔導模式的對話會議中的組成成員為有經驗的教師、行政主管、新進教師等，在此社會結構中的權力關係，均可能使處於權力弱勢的教師無法為其所持的知識進行有效的辯證。因此，建立一個安全、對等的專業對話環境有其必要性。

認知教練的意義

Sparks (1990) 指出，認知教練不僅是校長與教師間的合作模式，也是教師之間可相互協助的一種專業發展模式。應用認知教練的內涵與技巧有助於提升教師的專業發展。

認知教練的意義

乃教師專業成長視導模式之一，強調擔任認知教練者透過有效輔導策略和技巧，協助夥伴教師自我察覺、自我省思、進而自我引導、自我決定，達到提升教學效能的成長歷程。尤其應藉由計畫會談、教室觀察以及省思會談，並結合和諧技巧、引導式提問、及不做價值判斷等技術，以協助教師自我省思與成長。

認知教練的目的

一、信任關係的建立與維持：

融洽關係建立，信任關係就會產生，合作過程所產生的焦慮感就會降低

二、促進雙方成長學習

教練者的引導思考能力以及被教練者的自我引導能力。

三、達到「和合」（holonomy）的狀況：

「部分-整體」的概念，優良的教師，不但要能自我監督和自我管理，同時，他也必須和團體中的其他成員合作，互相分享和支持

認知教練的實施歷程

- 一、計畫會談
- 二、教室觀察
- 三、省思會談

計畫會談

指教練者採取提問的方式引導教學者進行討論，並「傾聽及檢閱」教學者對這些問題的看法，進而讓教學者對課程目標、教材教法、評量方式等問題，有更清晰的理解、反思與規劃。

計畫會談訪談大綱 (1/2)

- 一、請說一說，您這一堂課的教學單元名稱是什麼？
- 二、你設定哪些教學目標，希望學生能夠達到？
- 三、你將透過哪些教學活動，來達成教學目標呢？
- 四、你會採取哪些教學評量活動，以瞭解學生的學習成效呢？

計畫會談訪談大綱 (2/2)

- 五、你將蒐集哪些證據資料，來證明你的教學是否有成效呢？
- 六、請大致介紹你整堂課的教學流程？
- 七、你希望這堂課，我幫你觀察的重點是哪些？

教室觀察

強調教練者採用：教師移動、語言流動、教學錄影或錄音等觀察技術進行資料蒐集，教練者應鼓勵並協助教學者於計畫會談階段，自行設計或決定觀察工具與方法。

觀察技術（1/2）

- 一、學生專注狀況（at task）：係指記錄學生上課的專心情形，並可計算投入比率。
- 二、軼事記錄（anecdotal record）：依照時間發生的先後，具體客觀、不做評斷性的記錄發生的事件
- 三、教師移動（teacher movement）：記錄教師在教室中移動的情形，以及移動是否為有意義的行為。

觀察技術（2/2）

四、選擇性逐字記錄（selective verbatim）：

一字不漏的記下先前與被觀察者協商之口語事件，以探討教師談話的內容和層次。

五、語言流動（verbal flow）：記錄師生之間語言溝通的類型和次數。

六、錄影（video recordings）：大量的蒐集教師與學生上課中的行為，便於省思會談時，作為教學行為分析的參考。

省思會談

教練者鼓勵教學者回憶教學中所發生的事例，以印證課程內容摘要和評價；也引導教學者比較教學目標與學生學習間的差距；最後，引導教學者推論學生學習成效與原先教學決定的關係。

省思會談訪談大綱（1/2）

- 一、整堂課上下來，你覺得有哪些事讓你印象深刻？
- 二、以你自己對教學的診斷，你覺得自己有哪些特色？
- 三、整個教學過程，你覺得還有哪些可以再調整與改變的地方？
- 四、從學生的學習表現來看，和你原先預期的教學目標有哪些差異？

省思會談訪談大綱 (2/2)

- 五、就你自己本身的教學表現，與先前所預期的目標間，有哪些不同？
- 六、造成差異的原因，可能有哪些？
- 七、從這堂教學的過程中，你獲得哪些新的學習或收穫？
- 八、從這堂課所獲得的經驗，未來可以如何運用到類似的教學情境中呢？

認知教練的技巧

- 一、和諧技巧：教練者要注意姿態、手勢、聲調、措詞、呼吸等，以建立和諧安全的環境與氣氛，藉以鼓勵教學者自由表達與思考。
- 二、引導式提問技巧：教練者在提問時，必須運用親切的聲音、開放式的問話、探索式的字眼、以及正面肯定的想法來進行提問。
- 三、不做價值判斷：教練者不對教學者的教學進行任何價值判斷，而善用停頓、重述和肢體語言等技巧。
- 四、提供資源和善用資源：教練者對於資源的提供，主要基於被教練者主動的請求。

質詢式與探究式措辭的比較

質詢式

你爲什麼這麼做？

你對新課程還是感到困難嗎？

你爲什麼這樣想？

你有能力去完成你的計畫嗎？

爲什麼你遲遲不肯動作呢？

未來你要怎麼做，才會表現更好呢？

探究式

你做這個決定，是依據哪些原因？

新課程的那個部分，對你具有挑戰性呢？

你會這樣想，應該是有支持你的想法吧？

對於這項計畫，你準備提出什麼策略呢？

困擾你遲遲不肯動作的原因是什麼呢？

還有哪些作法，會讓以後產生不同結果呢？

形塑和諧誠懇的校園氛圍

認知教練的實施，教練者與被教練者彼此間和諧與信任關係的建立乃是重要的關鍵因素，唯有如此，才能進一步以開放的態度及不做價值判斷的引導式技巧，進行觀察前的會談、教室觀察、觀察後的省思會談，引導被教練者自我省思及自我修正，達到真正自我成長的目的。

結語

- * 校長是教師的教師，必須持續地強化本身的專業發展，提升本身的專業知能，充分發揮應有的角色功能，始能促進教育的發展與進步。
- * 教師教學知能的提升首重和諧的校園氛圍，尤其應建立彼此間相互信任的關係。