

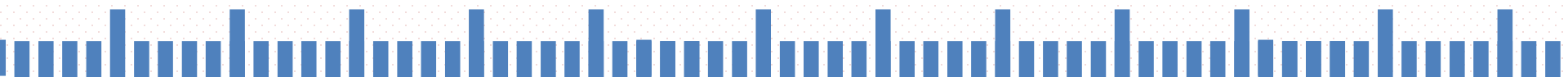


從學習領導看 國教輔導團的角色任務

國立臺灣師範大學師資培育學院

張素貞副教授

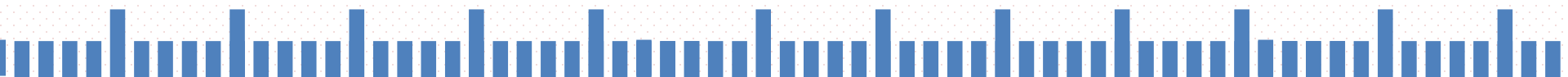
2019/09/06





目錄

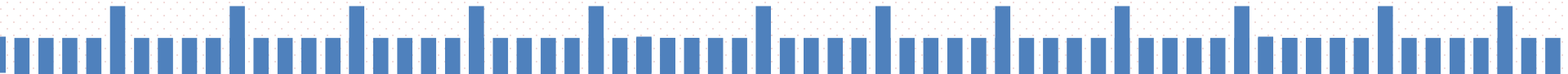
- 教改浪潮和領導的演變
- 學習領導的概念與面向
- 學習領導下的輔導團教師專業知能
- 輔導團教師的角色與任務
- 問題與省思





前言--教改浪潮和領導的演變

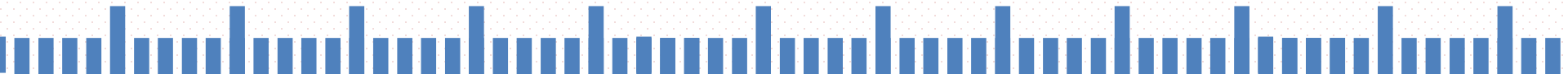
- 自1980年代起，各國對於人才培育思維起了很大的變化
- 鄭燕祥（2004，2006）的教育領導研究說明了學校追求效能的三波改革浪潮。





第一次 教育改革浪潮

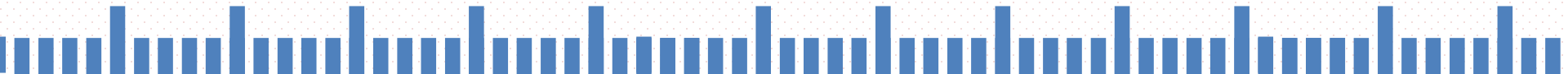
- 興起於美國70年代末期的，追求的是學校內部效能表現 (internal school effectiveness)。
- 在此期，改革方案主要由政府主導，校長的領導工作主要為教學領導，以提升學校事務管理和教育實踐的效率，來提高學校的教學效能。





第二次 教育改革浪潮

- 1990 年代，**學校負起績效責任的社會壓力**
(Leithwood, 2001)
- 此次改革強調教育品質保證。**校長領導的焦點放在對外的聯繫、公共關係的營造、建立責任機制，以回應家長、社區人士及社會公眾對教育改革的需求和期望**(鄭燕祥，2006；Lee & Dimmock, 1999)。



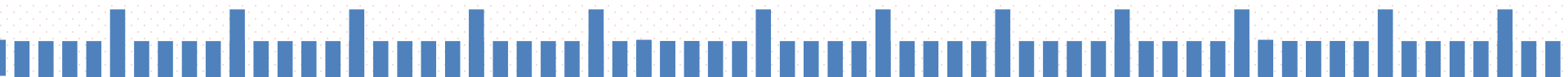


- 以**校本管理模式**為主，校長需懂得將權力和資源下放、鼓勵學校成員參與決策、積極投入學校課程、教學與發展工作、並建立學校自我更新的機制；
- 教師更需要發展專業自主能力、透過**組織學習**建立信任與互助的同僚關係，故**教學領導、課程領導、催化領導、建構領導、道德領導**，成為校長角色的新範式，並強調**績效責任**，透過**建立學習社群和培力組織成員**，來提升組織效能和回應公眾教改的要求。



第三次 教育改革浪潮

- 全球化和知識經濟帶來的社會挑戰，未來的學校效能(future school effectiveness)益形重要，須以**促進學生學習的多元化智能、全球化、本土化與個性化的多層次學習**面向打造教育新願景，而**學校結構重組與工作****安排**亦須以**促進自我導向學習為中心**。



學校學習領導的發展

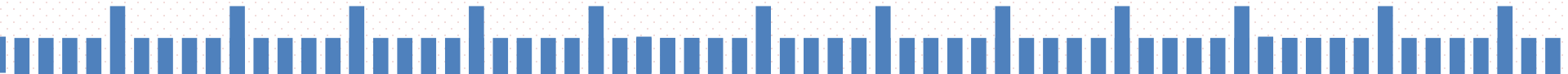
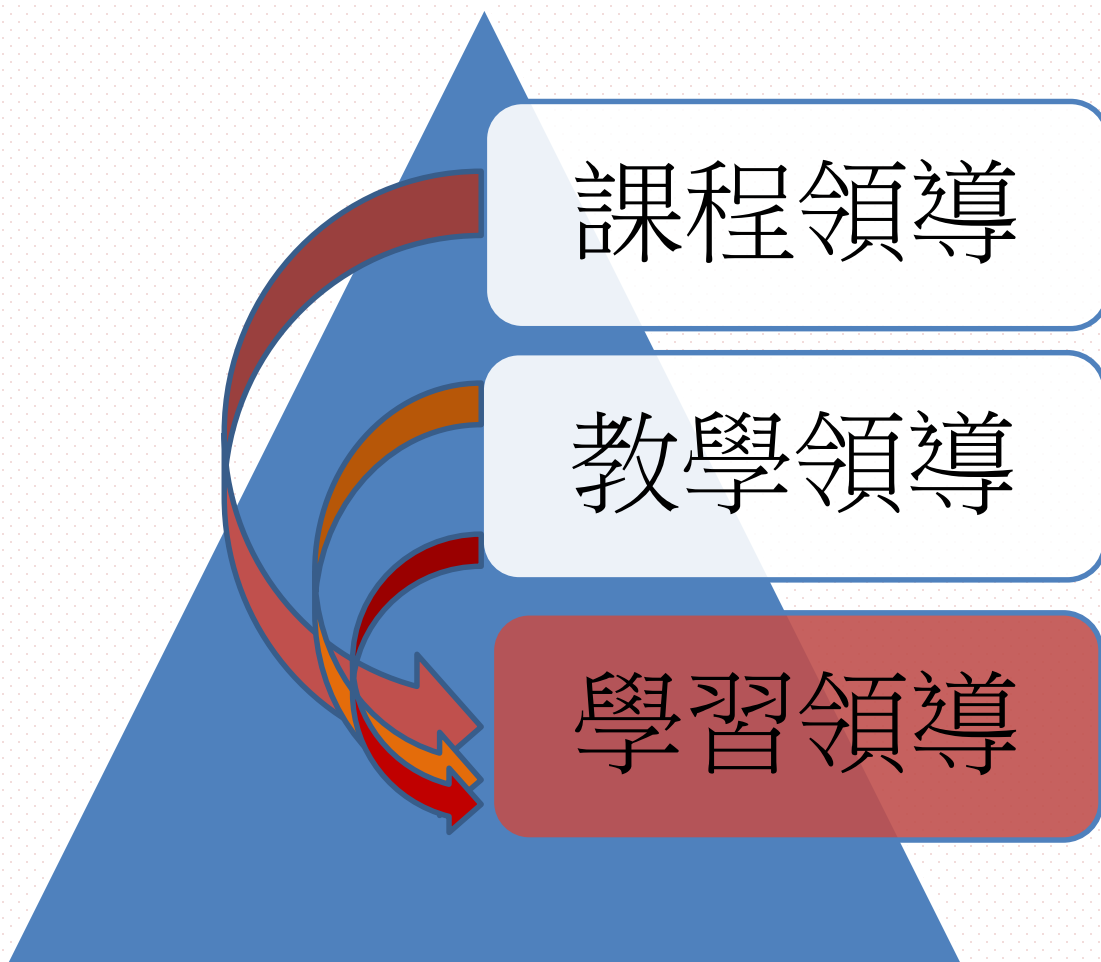
兩軸線牽引演進的軌跡

權力典範的轉移

與學生學習的連結



領導內涵與重心之移轉



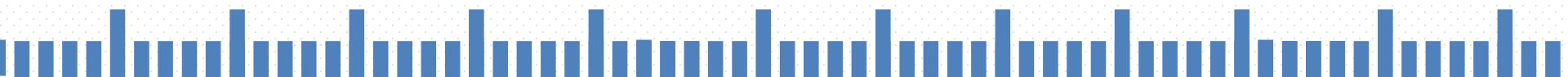


領導（leadership）

領導（leadership）一詞，簡單而言，它是一種**影響力的發揮**，讓組織有效運作，以達成組織目標。

Daft（2011, p. 5）將領導界定如下：

「領導是一種領導者與成員之間的影響關係，彼此從事真正的改變，其結果反映到他們共享的目的」。

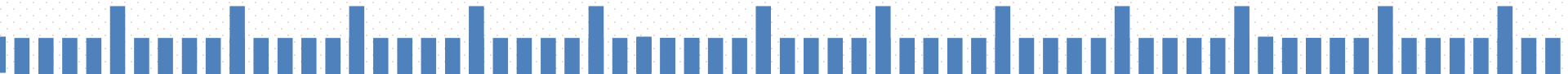




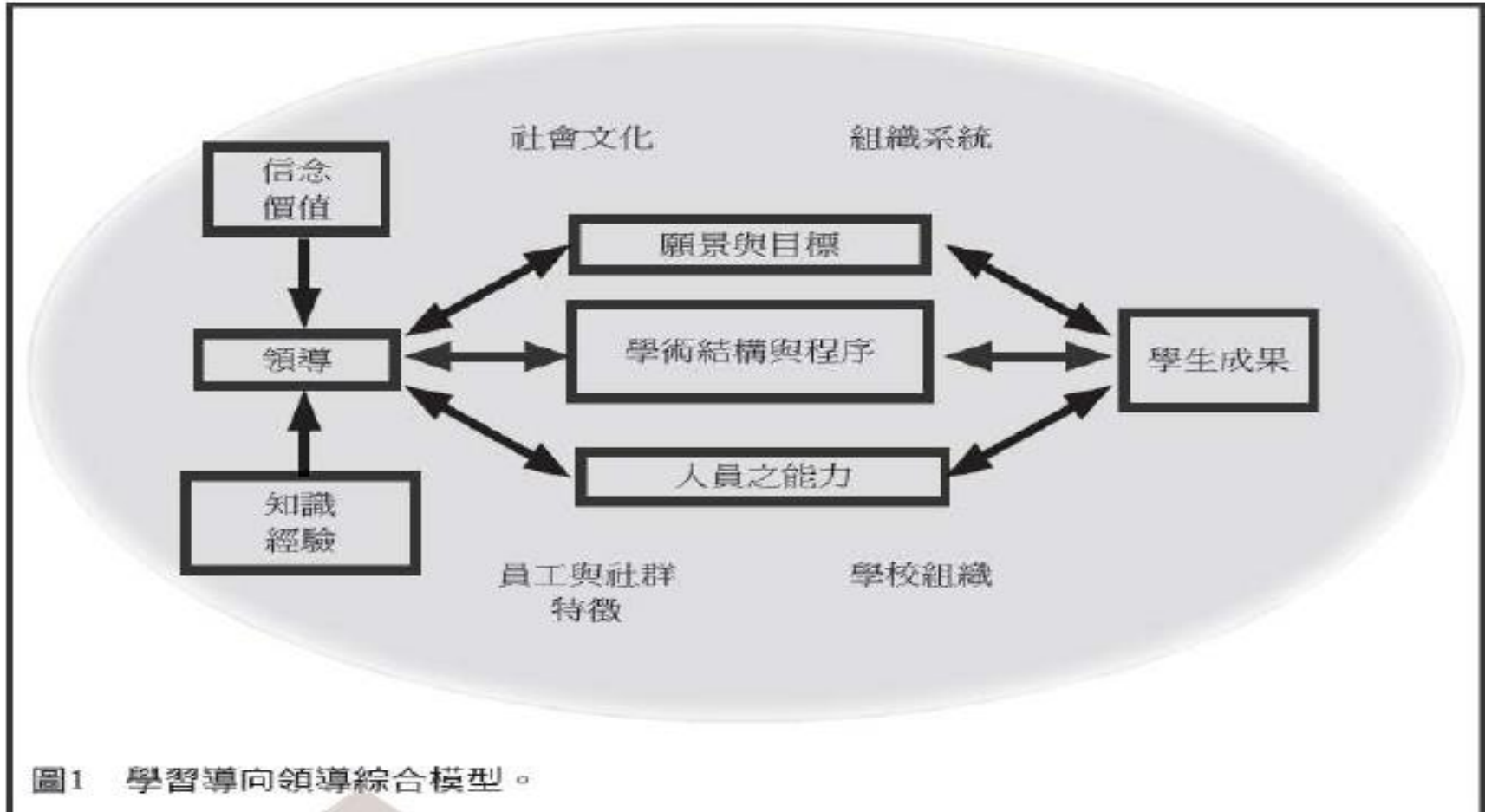
學習領導的意涵

「學習領導」（leadership for learning）又稱「學習導向領導」，意指學校領導者發揮其專業力和運用其影響力，以增進教師有效教學和學生有效學習的過程和行為。

(吳清山&林天祐)



學習領導的模型





學習領導四個面向-1

- Hallinger (2011) 彙整相關研究，提出學習領導涉及四個面向：**價值領導**、領導焦點、**領導脈絡**與領導來源。
- 校長領導學校時，首先需要**價值作為支撐**。當校長進到一個學校服務時，需要瞭解在學校中已存在具主導性之價值，再順勢引導新價值的進入，有時校長尚須監控與管理被引入學校的新價值。



學習領導四個面向-2

- 在領導焦點部分，為間接影響學習之實務，包含願景與目標的形塑、學術結構與程序（含括課程架構、教學流程、教學品質的確保機制等）、以及人員能力的建立。



學習領導四個面向-3

- 領導脈絡，是指校長領導之發揮，會因脈絡之差異而有不同之作法與效果。
- 領導的來源，呈現領導責任不僅落於校長身上，
學校成員亦需參與決策
- 分散性領導（Spillane & Orlina, 2005）、教師領導（Harris, 2005）、分享性領導（Hallinger & Heck, 2010）。



學習領導界定-1

- 要促進學校成功或提升學生學習成就，領導是核心也是基石。
- **領導行為常被視為高效能學校的重要動力** (Beck & Murphy, 1996)，而有關以促進學習或追求學校進步為目的之領導，被統稱為學習領導（Hallinger, 2011; Murphy, Murphy, Elliot, Goldring & Porter, 2007）。

學習領導界定-2

- Swaffield 和 MacBeath (2009) 界定學習領導是分散型式的領導踐行，涉及經常性聚焦於**學習的專業對話**、**提供有利於學習的組織條件**，領導是學校成員所共享和負起成就學生的共同責任。

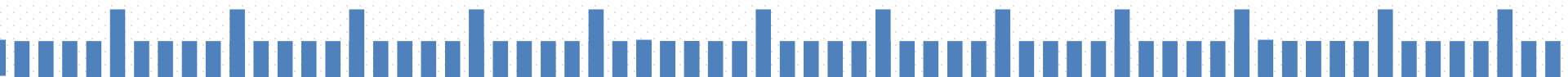
學習領導內涵

- Murphy等人（2007）提出應有八個面向
- （一）學習願景、（五）學習社群
- （二）教學方案、（六）資源取得與運用
- （三）課程方案、（七）組織文化
- （四）評估方案、（八）社會性支持。



促進 學習

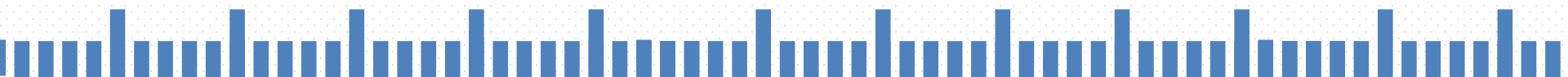
- 教師學習
- 學生學習





輔導團教師的角色與任務-1

輔導團教師的角色任務即藉由領導影響教師提升專業、改變教學，並促進學生的有效學習，而自己也在領導的過程中獲得學習與成長。

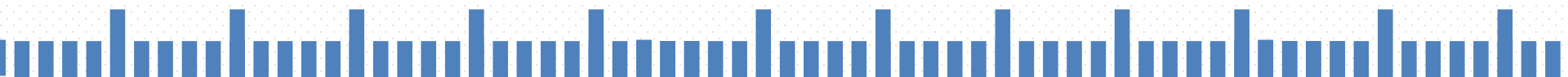




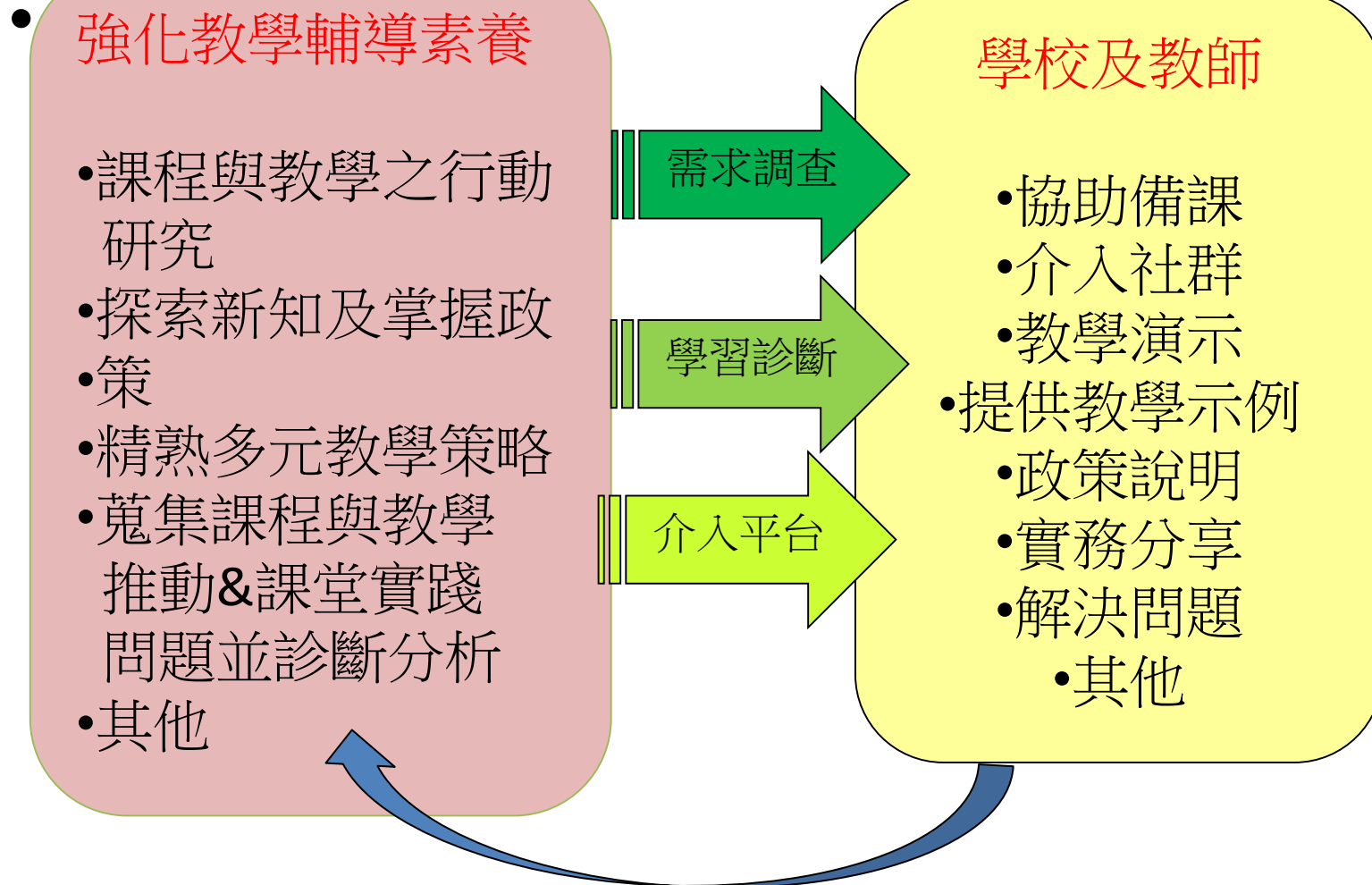
輔導團教師的角色與任務-2

國外研究學者所論析之，輔導團教師必須扮演五種角色：

- （一）提供教師課堂教學示範。
- （二）觀察：觀察教師上課然而蒐集數據。
- （三）討論：依據共同觀察合作蒐集的數據與教師一起討論。
- （四）支持：提供相關資源協助。
- （五）反省：暫時停下腳步思考教師已經學到的內容。



輔導/支持/服務展現功能之關鍵





介入的策略-1

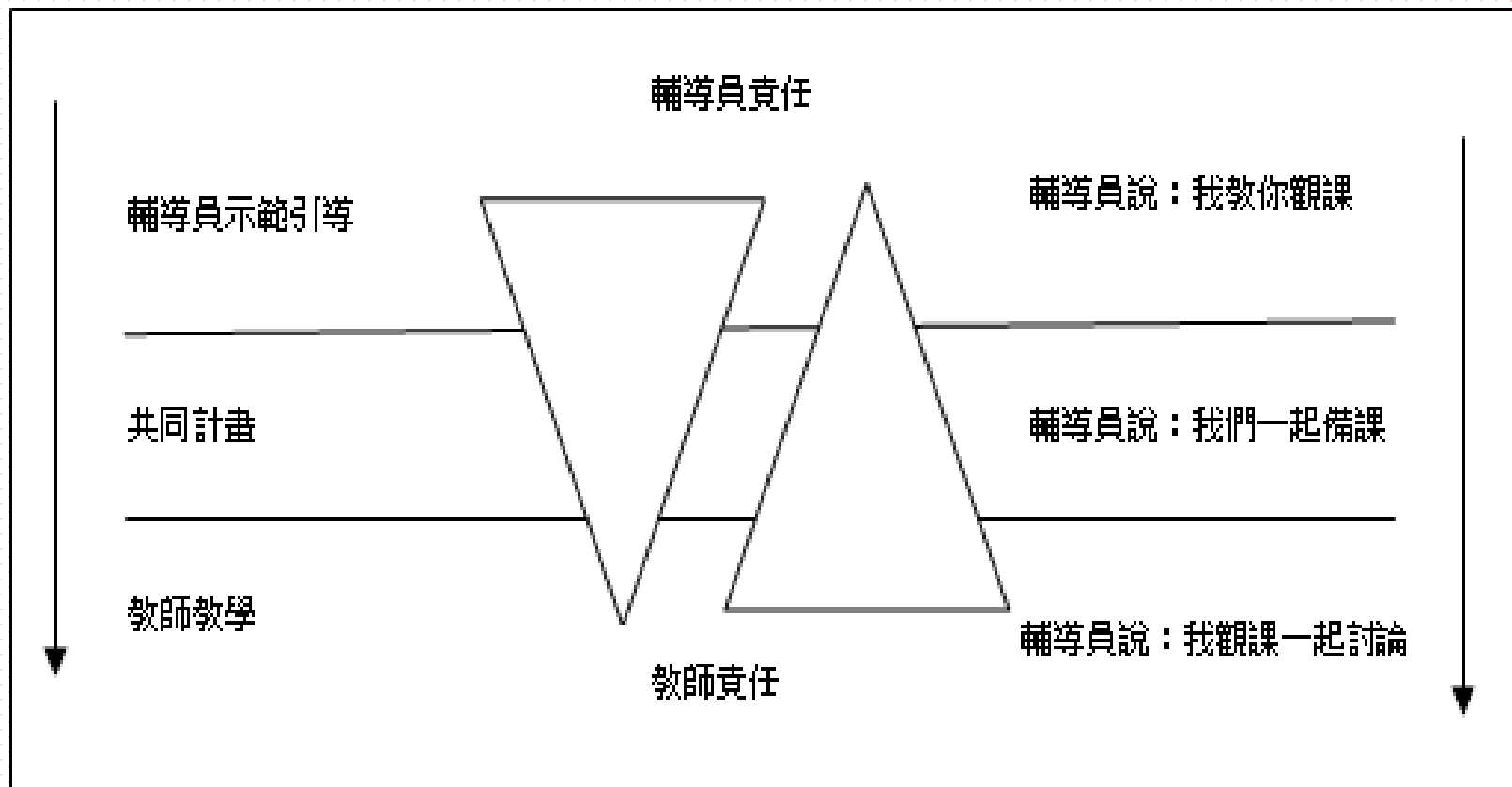
Bowgren與 Sever（2010）認為：教學輔導人員可經由我做（I Do）、我們做（We Do）、你做（You Do）等三階段歷程，逐步將學習責任轉移給被輔導之人員。

先由輔導人員示範教學，然後與被輔導人員共同練習，最後再由被輔導人員獨立應用。

至於共同練習過程，則要依據學習者的特質及需求，酌採指導、協作與非指導式的方式來輔導，以有效協助教師成長。

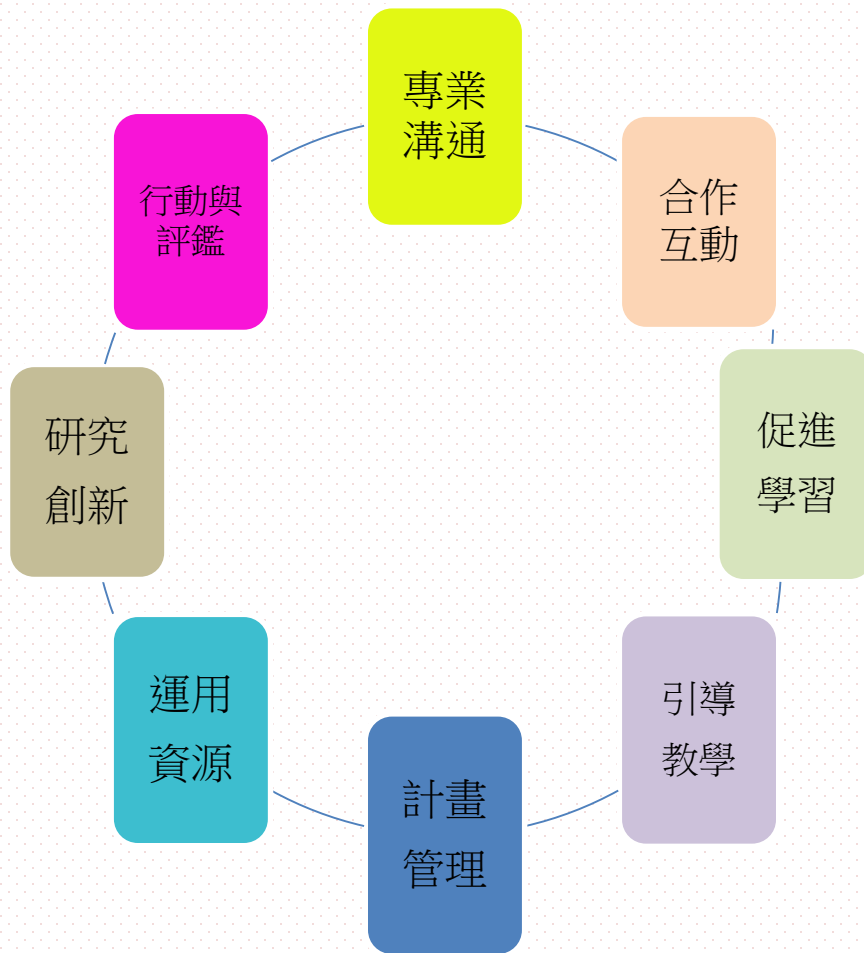


介入的策略-2





學習領導之輔導團教師的專業知能



地方層級國教輔導團教師專業知能

專業知能 向度	專業知能內涵
專業溝通 (6)	1. 能正向清晰地表達自己的專業意見。 2. 能傾聽教師敘說教學現況或遭遇之問題。 3. 能適切回應並正向引導教師處理負面反應與情緒。 4. 能讓服務區域內同領域教師認識自己，並提供適切之專業對話。 5. 能與學校行政或專業團隊建立良好的溝通管道或聯繫平台，並融入教師社群。 6. 能展現服務熱忱，主動與教師共同解決教學實務問題。
合作互動 (6)	1. 能協助學校建立教師分享與交流的平台或機制。 2. 能鼓勵教師建立專業學習社群，發展同儕的夥伴關係。 3. 能鼓勵教師相互討論教學策略，協助彼此處理教學上的挑戰。 4. 能鼓勵教師彼此提供與學習班級經營的策略與具體作法。 5. 能帶領或支持學校專業學習社群之運作及發展。 6. 能主動與學校、教師發展專業合作與彼此學習的關係。

促進學習 (4)	1. 能引領教師主動關心學生學習的狀況。 2. 能透過與學校教師的溝通對話，促進對於學生學習願景的認同與承諾。 3. 能促發學校教師對學生的學習成效負有責任感。(註：「學習成效」不等同學生測驗結果) 4. 能協助教師運用診斷評量與課堂觀察，瞭解學生在學習方面的需求與困難點。
引導教學 (7)	1. 能透過教學演示或公開授課來進行教學策略的解說及分享。 2. 能具備教與學的觀察能力，清楚的介紹教與學進行方式。 3. 能引導學校教師進行專業分享、共同備課，以調整教學策略。 4. 能引導教師觀察其他班級的教師教學與學生學習情形，並進行回饋與反思。 5. 能示範或提供教師適度運用資訊科技及多元媒材輔助教學的策略，以提升學習成效。 6. 能協助教師透過診斷學生學習問題進而改善教學，提高效能。 7. 能掌握國際學習發展之趨勢，適時提供相關資訊引導教師掌握教學新資訊。

計畫管理 (4)	1. 能提供諮詢或輔導學校以學生學習為中心，發展學校適切的教育方案。 2. 能幫助學校教師共同擬定與修正學生學習計畫。 3. 能幫助學校教師擬定與修正聚焦學生學習之課程教學方案。 4. 能協助學校教師定期檢視課程教學計畫與學生學習表現之連結。
運用資源 (5)	1. 能提供教師多元化專業成長的訊息與服務。 2. 能提供學習網站或相關資訊，以協助教師找到解決教學問題之方法。 3. 能蒐集整合學習領域教學相關資源，提供學校教師參考使用。 4. 能協助建置學習領域數位學習教材資料庫，以豐富師生學習資源。 5. 能掌握學習領域、議題之專長人才庫，提供學校及教師到位的輔導資源，以利運用。

研究創新 (5)	1. 能協同或引領學校教師掌握學習領域新興問題及發展趨勢。 2. 能協同或引領學校教師共同發展創新課程與教材。 3. 能夠依教學需求與學生特性，設計並提供多元化的教學媒體供學校教師參考。 4. 能夠鼓勵學校教師嘗試多元的教學與評量方式，以提升學生學習成效。 5. 能透過觀課進行行動研究或吸收新知，轉化教學策略或設計教學方案。
行動 與 評鑑 (5)	1. 能協助學校教師建立動態學習檢核機制，瞭解學生學習活動實施情形。 2. 能協同或引領學校推動教師定期觀課，共同檢視學生學習情形，並據以改善教學。 3. 能協助學校教師運用學習結果資料庫及檢測之數據，以作為學生學習追蹤及改進之依據。 4. 能使用資料來分析學生學習表現，倡導有效策略以改進或提高學生的學習成就。 5. 能瞭解學習領域「學生學習成就評量標準」的命題方法，示範對學生的學習成效做質性的描述。



踐履角色任務之道

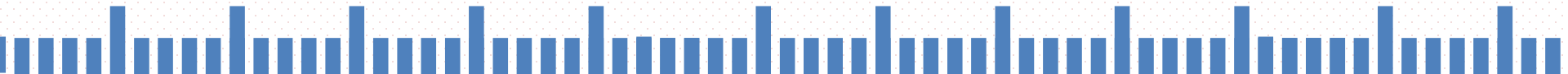
發展系統的培力課程

提供實踐和練習的機制

教育行政制度的支持

國教輔導體系的健全

學校改進及教師專業更受重視





結語

- 能用長期駐點服務的概念看待支持
- 評估學校真正的專業需求和問題
- 掌握學校關鍵課程教學專長人物
- 引導彙整學校課程教學發展的利基
- 先示範、帶著做、給作業、一起
展示實作成果、修正成果、再出發

