

丙部(計劃詳情)

對計劃的需要及申請人的能力

背景

教學領導概念的起源，可追溯到 1960 年代美國的「有效能學校運動」(effective school movement)，擔當學校教育之舵手的校長，一直被視為教學領導人的關鍵角色，故林惠煌(1991 年)曾就「台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係」進行研究，結果顯示校長實施教學領導確實有助於提昇教師教學效能。然而許多學者對『教學領導』有不盡相同的看法：

- 楊振昇 (1997)：所有協助教師教學與影響學生學習的直接或間接的領導活動。
- 魯先華 (1994) 認為教學領導是一種歷程，教學領導乃指領導者協助教師改進教學，提昇學生的學習效果，以完成教育目標。
- Keefe&Jenkins (1984；引自蔡秀媛，1998) 認為領導者為提升學校教師教學和學生學習成果，對教師提供指導、資源及支持的種種領導行為。
- 趙廣林 (1996) 以學校整體性的發展和概念上的啟發為著眼點，認為教學領導還包括教師評鑑與輔導、良好教學資源的運用、提昇教學運用的策略、以及協助教師專業成長等方面。
- 李安明 (1997) 也提出教學領導是藉由增進師生氣氛和發展支持學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接參與、影響、參與、示範或是授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施，以達成學校教育目標的歷程。
- 謝宇斐認為教學領導是為提升學校效能，領導者適當直接或是間接，藉著擬定學校教育目標、發展教學任務、確保課程與教學品質、促進教師專業成長與評鑑、增進學生學習氣氛及教學資源運用等領導作為，以協助教師改進教學、增進學生學習成效，達成學校教育目標之動態運作歷程。

由此可見，教學領導是由領導者與教師、學生為促進學習共同設計教學活動以提升教學及學習效能。即是教學領導權力之運用，可由教學領導者親自主導或授權他人來達成任務，而其共同目標是提升教師教學效能與學生的學習成效。因此過往由校長來承擔整個學校學生學習成敗的所

有責任，對校長來說，可能並不十分公平，因為課程與教學政策的決策者、負責配套措施及資源分配的教育行政人員、協助推動學校裡的其他行政人員、負責實際教學的每位老師等等，均會影響整個學校學生的學習成就高低，因此彼此之間如何在共同一致的目標底下，同心協力合作是十分重要的，而彼此也要共同承擔這個責任。因此，越來越多的研究人員認為，教學領導應該是學校、校長、教師，甚至是政策制定者的共同責任。是以教學領導的核心信念為促使行政人員與教師的共同參與，且領導者應擺脫傳統指導他人的角色，積極開創合作決策的學校文化，鼓勵學校成員積極學習的風氣。因此，本校相信中層管理的同事應承擔教學領導的角色，故希望透過是次研究，探討由中層管理的同事擔任教學領導的角色是否能提升教師的教學效能。

至於如何進行教學領導，Hallinger 等人（1983）曾提出一套有效能的學校中可行之教學領導模式，其內容包括：（1）界定學校任務：擬出學校永續經營的目標並將目標與師生充分的溝通與傳達。（2）管理教學計畫：需具備有效的教學及課程知識，並能夠適時的評估教學與做課程的協調。（3）促進積極的學校氣氛：能設立對學生的高度期待，以使學生有較佳的表現，並能確保教師教學進行不受中斷及促進教學改進和專業發展。由此可見，學校教育的成敗，繫於教師的教學效能，而教師教學效能的有效提升，則有賴於領導者卓越的教學領導。故教學領導的成功，是教師教學效能和學生學習品質的重要關鍵。

但究竟學校如何能培育「教學領導」？根據趙志成博士(2012，教協報，觀課：培育教學領導)的看法，教師在課堂上接觸最多學生，好的教學也最直接影響學習效果，作為校內的資深中層，能夠在教學上領導同事，非常重要。教學領導不是辦公桌上的領導，只分配教擔、剪裁及設計課程，更要有能力進入課堂觀課，審度教學流程，理解教與學的效果，提供適切的改善意見。因此，他認為可透過觀課來培育教學領導，並將之分作六個階段進行：(1) 憑經驗：憑藉「個人」(校長/科領導/同儕教師)教學經驗及知識作觀課回饋；(2) 尋項目：個人判斷 + 單項要求(問題技巧、運用 I.T.、分組活動等)；(3) 找表格：尋求某些標準，借助

及尋找最佳的評核表格；(4) 求達標：能判斷課室教學目標的合適性及學生達標程度；(5) 提改善：能提供點子式的即時改進方法；(6) 重塑造：重整課堂的教學步驟及提出改善方向。由此可見，科領導作為一個觀課者需走出個人的經驗及「成功」的框框，帶領同事改進課堂教學，要培育科領導作為教學領導，先要擴闊視野，自我增值。因此，教學視導是著重視導者與被視導者的互動，目的在於改進、增進、提昇教學的方法與效果。由此可見，中層管理的同事必須有教學視導的能力。

基於教學領導對學與教的重要性，本校在 2012 至 2015 年度的三年學校發展計劃中，會以「教師教學效能」及「學生學習成效」為其中兩個關注項目，故作為中層管理的科主任能掌握「教學領導」的理念是非常重要的。因此，校長已於本年度九月的教師培訓日，讓所有老師先掌握教學領導基本概念，然而仍需透過培訓課程，讓中層管理的同事能掌握#教案製作評量與運用、教學視導與面談技巧、課程教學與班級經營、教學領導理論與實務、教學領導教師人際關係與溝通及教學行動研究等，才能加強他們對資淺教師的輔導與協助，以提昇初任教師的教學成效，同時亦可激發資深優良教師的熱忱，鼓勵其傳承優良教學技術。

因此，本校希望透過優質教育基金的撥款，能為中層管理的同事提供教學領導培訓課程，讓他們能掌握教學領導的技巧，透過協助及輔導，提升老師的教學效能。此外，由於過往相關的研究主要是探討校長教學領導與教師教學效能的關係，但卻忽略了中層管理同事教學領導的重要性，故本校亦希望透過行動研究，探討由中層管理同事進行教學領導是否能更有效地提升教師的教學效能。

根據台灣教學領導的經驗，需透過以下一系列的培訓課程以提昇中層領導同事的教學領導技巧：

- (1) 教案製作評量與運用
- (2) 教學視導與面談技巧
- (3) 課程教學與班級經營

- (4) 教學領導理論與實務
- (5) 教學領導教師人際關係與溝通
- (6) 教學行動研究等。

由於本校的教師大都已接受了師資培訓課程，有教案製作評量與運用的經驗。而行動研究方面，則校方早年亦曾進行相關的培訓課程，故此計劃主要提供其餘四項培訓課程。

計劃內容

目的及目標

目的：本計劃旨在加強總科主任及科主任的教學領導，從而有能力輔導及協助科任老師提升教學成效，進而改善學生學習成果。

目標：總科主任及科主任能發揮教學領導，

- 協助教師做好教學前的準備工作；
- 了解並滿足教師在教學過程的各項需要；
- 參與教師的教學檢討，並輔導與改進；
- 協助教師正確督導學生的學習方向；
- 塑造學校積極主動的學習環境；
- 領導師生共同促進學校教學的傑出表現；
- 加強對新進教師的輔導。

教師及校長參與計劃的程度

不同人士	參與程度
校長、計劃負責人、教師專業發展組	<ul style="list-style-type: none"> - 是次計劃的策劃工作； - 訂立及跟進培訓課程的內容； - 聯絡外間機構，就培訓課程進行報價工作； - 計劃的評估及一切行政工作。
總科主任及科主任 (共 26 名)	<ul style="list-style-type: none"> - 參與培訓課程 <ul style="list-style-type: none"> ■ 26 名總科主任及科主任均會參與四個與教學領導有關的培訓課程(每個課程三小時)，從中掌握一些教學領導的技巧(包括教學領導理論與實務、課程教學與班級經營，教學領導教師人際關係與溝通，以及如何進行教學視導(觀課)，觀課後又如何進行面談的技巧)，才能發揮中層管理教學領導的效能 - 負責課程規劃 <ul style="list-style-type: none"> ■ 課程規劃反映出總科主任及科主任的領導能力，故各總科主任及科主任需檢視現有的課程規劃是否符合本校學生的需要 - 參與教學視導 <ul style="list-style-type: none"> ■ 科主任掌握了教學視導的技巧後，需進入科任老師的課堂，從觀課中，了解他們的教學問題 - 進行輔導工作 <ul style="list-style-type: none"> ■ 觀課後，與科任老師面談，加以協助及輔導，從中改善科任老師的教學技巧，提升教學效能

不同人士	參與程度
所有教師 (共 65 名)	<ul style="list-style-type: none"> - 科主任會到各科任老師的課堂進行觀課，實踐所學； - 科任老師可觀摩總科主任及科主任的課堂教學； 本校老師任教以下科目： <ul style="list-style-type: none"> ■ 初中課程 中文、英文、數學*、綜合科學*、通識教育(中國歷史及香港公共事務單元、地理單元及經濟單元)、電腦、普通話、音樂、家政、體育、視覺藝術、科技與設計 ■ 高中課程 必修科： 中國語文、英國語文、數學及通識教育科 選修科： 中國歷史、〔企業、會計與財務概論〕、經濟、地理、化學、生物、物理、組合科學(生物/化學)、資訊及通訊科技、設計與應用科技、旅遊與款待、健康管理與社會關懷、視覺藝術、校本電腦課程(MOS) - 參與一年四次的科務會議，在會議中，探討課程規劃及教學視導的成效，以及分享如何進行教學改善 - 就改善教學進行行動研究

推行方案及時間表

項目	目標	日期	內容
■ 初步文獻探討，擬訂行動計畫	■ 建構行動研究的框架	1/8/2013~31/8/2013	■ 就行動研究訂定分析方向
■ 簽辦教學領導課程 ✓ 教學視導與面談技巧 ✓ 課程教學與班級經營 ✓ 教學領導理論與實務 ✓ 教學領導教師人際關係與溝通	■ 培養科主任皆具有教學領導的能力	1/8/2013~31/1/2014	■ 聘請校外機構為教師提供有關教學領導的課程

項目	目標	日期	內容
■ 進行教案製作評量、教學視導及面談、課程規劃、班級經營及教學行動研究	■ 總科主任及科主任能實踐所學，發揮教學領導	1/10/2013~31/5/2014	■ 總科主任及科主任運用所學，透過教學領導，對科任老師進行協助及輔導
■ 評鑑 - 問卷調查(1)	■ 了解教學領導培訓課程的成效	1/10/2013~31/5/2014	■ 透過問卷，收集相關數據以引證培訓課程的成效。
■ 評鑑 - 觀察	■ 總科主任及科主任能掌握教學領導的理念，透過教學視導提升科任教師的教學品質	1/10/2013~31/5/2014	■ 觀察總科主任及科主任能否掌握教學視導後的面談技巧，以及提出改善方向
■ 評鑑 - 觀課	■ 科任老師能改進、增進、提昇教學的方法與效果	1/10/2013~31/5/2014	■ 於教學視導前後進行觀課，比較科任老師於教學視導後，對教學技巧的掌握、教學效能是否能有所改善
■ 蒐集相關資料	■ 作為研究分析的佐證	1/1/2014~30/6/2014	■ 蒐集相關教案、教學視導評核表及教學行動研究
■ 評鑑 - 問卷調查(2)	■ 了解科任老師的教學效能是否有所提升	1/6/2014~30/6/2014	■ 透過問卷，收集相關數據以引證科主任教學領導與科任老師教學成效的關係。

項目	目標	日期	內容
■ 分析資料及報告撰寫	■ 透過行動研究，加強教師對「教學領導」的認知	1/7/2013~31/7/2014	■ 計劃負責老師及研究助理就是次計劃進行行動研究。

預期產品及成果

產品

- 完成「教學領導」的行動研究報告(網上版)。

成果

- 總科主任及科主任能掌握教學領導的技巧；
- 總科主任及科主任能透過教學領導協助及輔導科任老師，提升教學效能；
- 透過行動研究報告，讓其他教育同工了解教學領導與教師教學效能的關係；
- 透過行動研究報告，與教育同工分享教學領導的成果。

預算

類別	項目	細則	金額
職員薪酬	聘請代課老師 一名 (學位教師)	<p>◆ 聘請代課一名(四個月) 減輕負責老師的工作量，以便其能進行以下的工作：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 整理相關資料 - 整理教學領導的背景資料及文獻討論 2. 策劃、跟進及參與所有培訓課程 - 策劃四個培訓課程的日期、時間及內容，並邀請合適講者 3. 進行各項評鑑的工作： ➤ 擬定觀察重點及進行面談觀察 ➤ 擬定觀課重點及觀課 ➤ 擬定問卷內容 4. 進行數據及資料分析 - 將問卷及面談結果數據可以整理，透過圖表展示研究結果，並進行分析 5. 撰寫行動研究報告 - 將各部分整理及連繫，完成一份行動研究報告 6. 監察研究助理的工作 - 監察研究助理是否能按日程完成各項工作 <p>(\$23,530x4月)+(\$1176.5x4)(強積金)</p>	\$98,826.00
	聘請研究助理 一名 (具大學學位)	<p>◆ 聘請研究助理一名(一年) 協助負責老師跟進以下工作：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 搜集相關資料 - 搜集教學領導的背景資料及文獻討論 2. 聯絡校外培訓機構及進行報價 - 協助負責老師聯絡校外培訓機構，跟進有關機構的報價資料，整理報價比對表，以供負責老師選取合適人選 3. 文書處理 - 例如安排觀課及面談時間、筆錄面談內容等 4. 派發及收集問卷 - 協助負責老師派發及收集問卷 5. 輸入及整理研究數據 - 將問卷數據輸入電腦，並將數據圖表化，以便負責老師進行分析 6. 進行拍攝、錄影及錄音 - 於觀課期間，協助拍攝及錄影工作，而面談期間，則負責錄音工作 <p>(\$14,000x12月)+(\$14,000x12x0.05)(強積金)</p>	\$176,400.00

預算 (續)

類別	項目	細則	金額
服務	培訓課程導師費	◆ 提供培訓課程 \$1,500x12hrs 註解：培訓課程包括了設計課程、導師費、講義及教材，導師需持有學位或擁有專業知識。	\$18,000.00
一般開支	一般開支	◆ 影印、購買光碟、錄影帶、文具等雜項 \$1,000 ◆ 核數費	\$1,000.00 \$5,000.00
			總數(\$) \$299,300.00 (上調至百位數)

資產運用計劃

現階段不適用

計劃成效評鑑參數及方法

本計劃的評估是從科主任及科任老師層面去量度上述計劃提出的目標，是否能達到預期的期望。

評鑑參數	方法
■ 75%或以上的科主任及總科主任認同培訓課程有成效	■ 派發問卷，收集總科主任及科主任對培訓課程的意見，以了解有關培訓課程是否能有助其掌握「教學領導」的技巧
■ 75%或以上的總科主任及科主任能有效運用所學的教學視導技巧	■ 透過觀察，了解總科主任及科主任如何進行教學視導後的面談工作，從而令科任老師能掌握改善方向
■ 75%或以上的科任老師能改善教學效能	■ 透觀課，了解科任老師經教學視導後，教學效能是否能有所改善
■ 75%或以上的科任老師認同總科主任及科主任的教學導導能協助及輔助他們改善教學效能	■ 派發問卷，收集科任老師對總科主任及科主任教學領導的意見，從而探討兩者之間的關係
■ 75%或以上的被訪學生認同科任老師的課堂教學能有助他們掌握所學	■ 派發問卷，收集學生對科任老師課堂教學的意見，以了解科任老師的教學成效是否有所提升

宣傳及推廣

- 本校會是次行動研究報告上載於本校網頁，藉此與其他教育同工分享總科主任及科主任的教學領導對改善教師教學效能的重要性，讓有關理念能在其他學校繼續延展下去。

計劃成效延續

透過校外專業導師的培訓，教師已對「教學領導」的理念及教學視導技巧有所掌握，日後可透過本校教師培訓日，教導新入職的教師，以及參與他校的教師培訓日，分享有關經驗，以推動其他學校進行教學領導。

遞交報告時間表

本校承諾準時按以下日期遞交合規格的報告：

計劃管理		財政管理	
報告類別及 涵蓋時間	報告到期日	報告類別及 涵蓋時間	報告到期日
計劃總結報告 1/8/2013 - 31/7/2014	31/10/2014	財政總結報告 1/8/2013 - 31/7/2014	31/10/2014