

獅子會中學

LIONS COLLEGE

「教學領導」行動研究

Instructional Leadership - Action Research



目錄

(一) 背景	P.2-5
(二) 研究目的及目標	P.6
(三) 概念定義	P.7-8
(四) 研究方法及日程	P.9-15
(五) 教學領導培訓工作坊內容	P.16-19
(六) 結果分析及討論	P.20-38
(七) 結論及建議	P.39-41

參考書目	P.42-43
------	---------

附件

(一) 教學領導培訓工作坊問卷調查	P.44
(二) 觀課及面談時間表	P.45-46
(三) 科主任觀課後面談檢視表	P.47
(四) 教學領導問卷調查	P.48-51

第一章 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 (2003) 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專業水平。

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，本校校長於 2012/2013 年度 9 月的教師培訓日當天，向所有老師講解教學領導的理念，讓他們先掌握有關的基本概念，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，本校向優質教育基金申請撥款，並成功獲得批核，藉此可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。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。

在教案製作評量與運用方面，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，而本校定每位教師每年均會編寫最少四份教案，並儲存在本校的網絡磁碟機，讓下年度任教同事能進一步了解該課題運用的教學技巧，提升學與教成效。並同時在每年的學期末舉行優秀教案選舉：選舉分為四個範疇，分別是：「最佳教案」、「按學生能力策劃課室」、「最有效演繹」及「互動學習」。通過科員教案互評，選出優秀教案，從而發掘創新教學技巧。至於行動研究方面，則校方早年亦曾進行相關的培訓課程。因此，此計劃主要提供其餘四項培訓課程。

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，故本校亦透過是次的行動研究，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。

第二章 研究目的及目標

2.1 研究目的

本計劃旨在加強總科主任及科主任（下稱「科務領導」）對教學領導的認知，從而有能力輔導及協助科任老師改善教學技巧，提升教師專業水平。

2.2 研究目標

科務領導能發揮教學領導，達致以下的目標：

- 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
- 加強對新進教師的輔導

第三章 概念定義

1. 教學領導

楊振昇 (1997) 認為教學領導是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。但教育界在最近十多年間，認為教學領導當今應該是全體教職人員的責任(李隆盛，2003)，也可說是「教學領導，人人有責」，若能使全體教師都進行教學領導，則教學領導將是全面、全方位的 (蔡進雄，2007)。

作為成功的中層領導，應能達到教學領導以下五項的行為指標 (蔡進雄，2007)：

- **發展領域或科的願景**
 - 形成領域/科的目標：領導科組成員共同參與決定領域/科的發展目標
 - 溝通傳達學校目標：能運用各種方式，與科任師、學生及家長溝通學校發展目標之共識。
- **提升課程品質**
 - 確保教學正常發展，掌握常態編班及分組教學，統合協調課程與教學事宜，均衡安排師資，保護教學時間，並減少與教學無關之活動。
- **營造學校學習氣氛**
 - 嘉許科任老師的表現和肯定他們的努力，為他們創造進步的動機。
 - 促進教師專業發展：鼓勵並提供科任老師進修及成長的機會。
 - 提供學習誘因：嘉許學生的學習表現，肯定其學習成就。
- **協助教師專業成長**
 - 鼓勵教師進修，安排各種提昇教師專業成長的活動，對教師的成長有高度的期待，協助輔導新進教師的教學。

- **創造支持的教學環境**

- 建立安全、有秩序的學習環境，注重學生的紀律，提供適當的教學資源，尊重並支援科任老師的教學，與家長及社區保持良好關係。

2. 中層領導

中層領導是學校的骨幹，亦是校長和教師的橋樑，他們在學校扮演著很重要的角色 (余煊，2004)。這次行動研究集中研究負責教學工作的中層領導 (又稱科務領導，即總科主任及科主任)推行教學領導的成效，因為他們是學校教學與課程的最前線領導者，扮演承上啓下及溝通協調的角色，他們是屬於教學系統的一份子而不是學校行政人員(蔡進雄，2007)。

3. 教師專業

學者們把教師的「教育行動及教育活動」視為其專業表現的領域 (饒見維，2003)。專業的教師不僅要擁有學科知識，更要具備相當廣泛的教育專業知識。專業的教師知道如何解決工作中層出不窮的問題；專業的教師能在錯綜複雜的教育情景裡做下最佳的教育行動決策，並能根據行動結果，靈活地調整自己的行動決策(饒見維，2003)。所以科員在課程策劃、教學策略、課室管理等多方面的成長有賴科務領導的鼓勵與協助。

第四章 研究方法及日程

4.1 評估方法

研究員使用了以下評估方法：問卷調查、科務資料及教學領導中期匯報、觀察及訪談。問卷調查分為兩個階段：首先在培訓課程後，研究員向科層領導派發問卷，了解他們對培訓課程的意見。到行動研究的尾聲，研究員分別向科務領導及科員派發問卷，了解教學領導對科務領導及科員的成效。另外，研究員通過觀察，了解各科進行教學領導的進展。最後，透過面談，了解科務領導如何在觀課後面談應用培訓課程教授的技巧。

4.2 研究對象

參與問卷調查及訪談的對象為學校全體教師，而觀察的對象則為科務領導。

4.3 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

不同人士	參與程度
	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>所有教師 (共 65 名)</p>	<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； <u>本校老師任教以下科目：</u> ● 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 (*部份班別以英語教學)

不同人士	參與程度
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

4.3 研究工具

科務資料及中期匯報

由於未能列席所有科的會議及月會，所以研究員會透過科務及月會會議紀錄，了解科務領導是否積極運用教學領導，推動科務發展。另外，本校在三月二十八日的教師發展日舉行了教學領到中期匯報會，研究員通過是次匯報，了解八個學習領域總科主任向各位教師匯報教學領導的工作進展。

問卷調查

問卷調查分兩個階段：第一階段的問卷收集科務領導對培訓課程內容的意見，了解他們對課程的滿意程度及能否應用在之後的科務上；第二階段的問卷則在學期末分別向科務領導及科員派發，根據上文提及的各項教學領導行為指標制

定問卷題目，了解科務領導是否有效地發揮教學領導，及了解科員能否清楚知道教學領導的實施。從問卷調查收集的數據，用以引證培訓課程及教學領導工作的成效。

觀察

研究員會在科務領導進行教學視導及面談時輔以面談檢視表（見附件三）從旁觀察，觀察科務領導能否掌握教學視導後的面談技巧，向科員提出改善方法。

數據分析

正如上文提及，當科務領導與科員面談時，研究員會使用檢視表，觀察科務領導能否應用培訓課程所學，並統計數據，分析他們在運用不同面談技巧的強弱。

訪談

第二階段有關教學領導工作回顧的問卷調查只能作定量分析，未能深入了解科務領導應用教學領導技巧的具體的工作，故研究員安排與幾位科員作小組訪談，討論問題如下：

1. 請簡單講述一下你如何參與領域/科的發展目標的制訂。
2. 你如何參與科組的課程設計？
3. 科主任以什麼標準去編班/分組？你如何就此項向科主任表達意見？
4. 你的科組運用了什麼「多元化教學策略」？
5. 請分享你的科組有什麼措施營造學校學習氣氛？還有什麼建議？
6. 科主任向你提供了哪些教學支援？

7. 科主任如何在教學上鼓勵你追求卓越？
8. 科主任通過哪些途徑鼓勵你進修？

以上討論問題能補充工作回顧問卷調查數據，從科員的角度了解科務領導如何實施教學領導。

4.4 研究限制

由於經費、時間及資源所限，是次研究的評鑑方法存有限制：

- 培訓課程由校外人士提供，故問卷的設計只能針對相關安排，未能有效反映參與者對各項內容的意見。
- 研究對象方面，因經費及時間因素，以致未能跟進所有教學視導及每一次面談，進行更全面及深入的教學領導的反思。
- 在學期末進行的教學領導工作總結問卷調查中，受訪組別分為全校的科務領導及科員，並非以學習領域為單位。如以學習領域為單位，則受訪人數太少，影響研究結果準確性。

4.5 推行時間表

項目	目標	日期	內容
1. 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
2. 籌辦教學領導課程 - 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	1/10/2013~ 31/5/2014	聘請校外機構為教師提供有關教學領導的課程。
3. 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。
4. 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。

項目	目標	日期	內容
5.	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。
6.	評鑑——問卷調查(2)	了解教學領導的推行對總科主任及科主任與科員的意見	1/6/2014~30/6/2014 透過問卷，收集相關數據，引證教學領導工作的成效。

第五章 教學領導培訓工作坊內容

本校邀請了戚本盛先生住持了四次教學領導（中層管理）工作坊，分別有以下的主題：

1. 教學視導與面談技巧
2. 課程教學與班級經營
3. 教學領導理論與實務
4. 教學領導教師人際關係與溝通

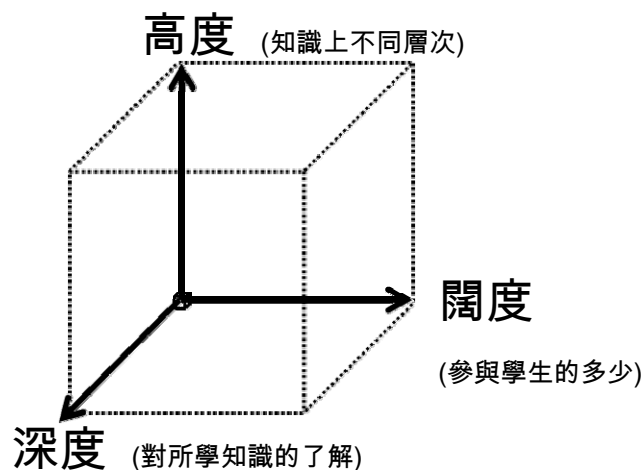
5.1 教學視導與面談技巧

在工作坊中，講者指出科務領導觀課後回饋的常用角度：

- 學生是否學到？
- 學生表現是否達到原定教學目標？
- 學生有何反應？
- 為何你(科員)會這樣處理？背後有什麼考慮？
- 有沒有其他處理方法？為何 / 何不採取？
- 如果再教一課，你會怎樣處理？
- 如果換了另一班學生，你會怎樣教？

另外，講者建議科務領導與科員探討課堂互動時，可就「高度」、「深度」和「闊度」討論。「高度」即「不同層次的認知範疇」，例如科員在提問時，除了基本資料性的提問，科務領導應討論科員能否提出讓學生發表意見等的高階思維題目，激發學生思考；「深度」就是「學生對所學知識的理解」，科務領導應留意科員在課堂中能否檢視學生掌握知識的程度，並加以討論，例如科員如何知道學生

「學」到了？通過提問還是課堂練習？至於「闊度」則是「參與學生的多少」，科員與學生互動時，是否能顧及大部份學生，而不是只限幾位學生。



圖一 課堂互動三項量度指標

5.2 課程教學與班級經營

根據 2013-2014 年周年計劃書，各學習領域應集中研究一項學習或教學策略，並把成果與全體教師分享。講者在工作坊分享了學生在課堂寫筆記的好處，認為學生在抄寫筆記的過程中，經歷了聽、想、寫、看、想五個步驟，能夠激發他們思考，增強腦部發展。另外，講者亦指出科務領導應帶領科員將「學習」提升至「組織學習」，即由個人的短期記憶，轉化為組織的長期記憶，與現時本校推行的知識管理不謀而合：除了有把教學資源存放在網絡磁盤(T-drive)，讓其他科組成員享用，科務領導會邀請科員觀課，並在觀課後進行分享會。科員進行同儕觀課後，會填寫同儕觀課表。

5.3 教學領導理論與實務

作為科務領導，除了是科務的負責人外，還有什麼身份？講者在此環節與科務領導討論領導的定位與改進。他指出教學領導者有以下四項工作框架：釐定方向、發展人才、規劃組織及管理教學。

釐定方向

科務領導應配合學校發展，訂定清晰發展目標。

發展人才

科務領導應鼓勵及讚賞科員在教學上傑出的表現。另外，科務領導應定期向科員提供由教育局或大專院校提供的培訓資訊，讓科員提升教學技巧，促進科員專業發展。

規劃組織

科務領導應致力建立完善的工作架構，增強科員之間的合作，促進科務工作效能。

管理教學

科務領導應定期檢視科員教學進度，同時確保科員免受非教學職務的干擾而影響教學，從而提升學與教的成效。

5.4 教學領導教師人際關係與溝通

科務領導在編排工作職責時，無可避免要與科員溝通。講者認為，科務領導如要有效與科員溝通，應考慮科員之間在教學「技巧 (skill)」和「意志 (will)」的差異。「技巧」方面是指科員的教學技巧，究竟你的科員是一名新手、學徒、行家、還是已達到大師級？如果科員是一位新手，科務領導應安排適切的輔導。相反，如果科員有豐富的教學經驗，一流的教學技巧，科務領導可多加思考，如何利用科員的經驗，促進科的進步。而「意志」則是科員有多大的慾望積極改善自己的教學法，從而令學生受益。「意志」分爲四種：操作、宗旨、自主、歸屬，由基本達到教學目的，到建立對學生、對學校產生歸屬感，立志令每一堂做得更好，這些差異足以影響教學效能。不同年資的科員，會有不同的「技巧」與「意志」的配搭，例如年資較淺的科員，雖然教學技巧生疏，但有強大的教學熱誠；年資較深的科員，累積了豐富的教學經驗及技巧，但可能教學意志正在下降。科務領導應就科員以在技巧和意志的差異，作出相應的輔導或人力安排，從而發揮每位科員的最大潛能，最終令學生受惠。

第六章 結果分析及討論

6.1 工作坊後問卷調查結果分析

本校邀請了戚本盛先生住持四次教學領導（中層管理）工作坊，讓科務領導在「教學視導與面談技巧」、「課程教學及班級經營」、「教學領導理論與實務」及「教學領導教師人際關係與溝通」四方面，掌握教學領導所需的技巧。由於培訓工作坊由校外人士提供，故由本校擬定的問卷題目未能針對內容細項作出提問，只能收集一些整體意見（參看附件一）。綜合四次工作坊後的問卷調查，結果如下：

		極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1.	我感到主題合適	7%	6%	24%	64%	7%
2.	我對講者人選滿意	8%	6%	22%	64%	8%
3.	內容程度合適	7%	6%	24%	63%	7%
4.	達到主題目標	6%	9%	23%	62%	6%
5.	活動時間長度合適	6%	6%	32%	56%	6%
6.	活動整體安排良好	8%	6%	22%	65%	8%
7.	我對活動講述內容有充分了解	6%	6%	23%	65%	6%
8.	我有信心運用所學	0%	6%	30%	60%	4%

表一 培訓工作坊問卷調查結果

數據顯示超過 60%科務領導滿意是次工作坊，了解工作坊分享的內容，並有信心運用所學。

6.2 科務資料及教學領導中期匯報

從科務會議紀錄及教學領導中期匯報中，可見八個學習領域總科主任達到以下的教學領導行為指標：

發展領域/科的願景

- 對學校目標有充分了解，並有效地在範疇會議中帶出學校目標及領域目標
- 讓科主任對學校目標及領域目標有充分了解，並有效地領導科組共同商討策略達到既定目標
- 在範疇會議中作檢討及改善策略

提升課程品質

- 科主任與科組老師共同訂立科目課程目標，並商討具體策略
- 按學生能力調適課程
- 課程編排銜接高中課程、調適課程及加入生涯規劃
- 適當地編排人力，提升教學成效

營造學校學習氣氛

- 通過禮物、口頭或文字回饋嘉許學生
- 籌辦與學習領域有關的校內或校外學習活動
- 從觀課、作業檢查紀錄、試卷檢查中發掘優秀教師，加以表揚

協助教師專業成長

- 透過觀課、作業檢查提升教師專業成長
- 建立分享文化，科員之間能就教學資源及策略互相分享

- 向科員提供有關教育局或外間機構舉辦講座或短期進修課程的資料，並推薦科員出席

6.3 科主任觀課後面談

6.3.1 數據分析

就中層領導工作坊有關面談技巧的內容及參考文獻，研究員擬定一系列清單，檢視科務領導觀課後與科員面談時，能否掌握有關技巧（參看附件三）。清單上列出的面談技巧分為以下幾方面：(1) 提供客觀資料、(2) 引導科員推論、(3) 傾聽科員意見、(4) 給予適當讚美，及 (5) 促進教師專業成長。

科務領導完成觀課後，與科員進行面談，根據觀課時的觀察，與科員進行面談，就科員授課表現、學生反應等觀察所得作討論。

研究員會出席面談，從旁觀察，如科務領導能在面談中提及或運用教學領導培訓課程分享的面談技巧，就在清單上紀錄。直至 2014 年 7 月 3 日，研究員跟進了 29 次觀課後面談，得出的統計數據如下：

面談技巧項目	百分比
1. 提供客觀資料	
1.1 科主任有根據課堂互動的「闊度」(參與學生的多少)與科員討論。	86.2%
1.2 科主任有根據課堂互動的「深度」(學生對所學知識之了解)與科員討論。	86.2%
1.3 科主任有根據課堂互動的「高度」(不同層次的認知範疇)與科員討論。	86.2%

面談技巧項目	百分比
<p>2. 引導科員推論</p> <p>2.1 科主任有引導科員對於記錄的資料做推論、發表意見及感想。如果由科主任直接做推論，教師會因有壓迫感而做出防衛性的回答。</p> <p>2.2 要讓科員有練習的機會，科員需要時間嘗試新的教學方法，發展新的教學技巧或比較各種不同的教學策略。</p>	<p>93.1%</p> <p>65.5%</p>
<p>3. 傾聽科員意見</p> <p>3.1 科主任與科員面談過程氣氛融洽。</p> <p>3.2 科主任措辭婉轉，不會令科員認為是次面談是由上而下的訓話。</p> <p>3.3 科主任要多聽少說，使科員能自行提出改進教學的計劃。科主任在科員的對話中插入「我了解」或「我知道你的意思」表示他們在傾聽。</p> <p>3.4 科主任能易地而處，從科員的角度提出建議。</p>	<p>96.6%</p> <p>93.1%</p> <p>69.0%</p> <p>75.9%</p>
<p>4. 給予適當讚美</p> <p>4.1 科主任可以提出澄清性的問題。並對科員的表現和成長給予明確的讚美，盡量給予口頭的支持。</p>	<p>96.6%</p>
<p>5. 促進教師專業成長</p> <p>5.1 科主任能通過面談，激發科員自我思考與教學反省的意願和能力，令每一堂做得更好。</p> <p>5.2 科主任能通過面談，解決科員授課的困難，或發現優秀的教學技巧，建立教師專業能力與自信心。</p>	<p>96.6%</p> <p>100%</p>

表二 面談技巧統計結果

從上表得知，科務領導能成功讓面談過程氣氛融洽 (表二：3.1)。而被觀察的科務領導都能通過面談，解決科員授課的困難，或發現優秀的教學技巧，同時激發科員自我反省，在第五項「促進教師專業成長」的兩個細項均達到百分之一

百 (表二：5.1 及 5.2)。

另一方面，較少科務領導能做到在面談時「多聽少說」(表二：3.3)，及讓科員發展新的教學技巧或比較各種不同的教學策略(表二：2.2)，這兩項只有68.2%，屬於表內多項面談技巧中的百分比最低。

6.3.2 數據及觀察結果討論

面談剛開始，科務領導都會先讓科員發表自己的意見，回顧觀課時運用了哪些教學技巧、需要改善的地方等等。此舉目的是先讓科員反省自己的教學表現，同時讓科務領導明白他們當時採取相關教學活動背後的原因。可是科員普遍比較保守，在反思教學表現時，通常都只是指出自己不足之處，鮮有提及自己感到滿意的地方。科務領導能在此時提出值得欣賞的地方，向科員給予明確的讚賞。從表二數據顯示，科務領導擅於發掘科員的優秀教學表現，肯定科員的努力。同時，科務領導能解答科員面談時分享的教學疑難。可見「讚賞文化」在科之間已經建立。而融洽的面談氣氛，能有助科員以輕鬆的心情發表意見，而不是向上司匯報。科務領導措辭婉轉，不會令科員緊張，認為是次面談是由上而下的訓話。

至於部份科務領導主導了整個面談，科員發言的時間較少。當中因為部份被觀課的科員是新任教的教師，年資尚淺，故科務領導往往會化身為「師傅」的角色，熱心地向他們分享教學心得，傳授教學技巧、課室管理等秘訣。而科員亦成為「徒弟」，聆聽科務領導的指導。結果是次面談較單向化。

另一方面，鼓勵科員發展新的教學策略一項之所以百分比較低，是因為部份被觀課的科員有資深的教學經驗，教學策略發展成熟，科務領導對科員的表現感

到滿意，故科務領導並未有刻意就新的教學策略作出討論。

科務領導應在以上兩種情形中取得平衡：對經驗尚淺的科員，科務領導更應讓科員發表意見，甚至鼓勵科員自行反思；對教學經驗豐富的科員，科務領導也應與科員共同商討學生面對的學習困難，不斷嘗試新的教學策略，避免科員因工作已成常規而阻礙教學技巧的提升。無論科員的年資深淺，面談不是由上到下的單向訓示，也不只是例行公事，而是雙向的專業意見交流，促進學與教的成效。

上文提及部份科員較被動，少在面談中發言。相反地，研究員觀察到另外一部份科員懂得掌握面談的機會，主動向科務領導反映教學時遇到的困難，比之前科務領導從觀課中發掘科員教學時可能遇到的問題，並提出建議更進一步。由此可見，部份科組能成功建立交流文化，有助促成科員專業成長。

研究員在觀察中發現部份科務領導在面談中分享他們的教學經驗，這樣能夠使他們提出的建議以更具體的方式表達，更緊貼、符合學生情況，讓科員了解如何實踐科務領導提出的建議，而不是流於在教學理論上泛泛而談。有科務領導甚至發掘科員優秀的教學技巧後，表示要向科員學習。科務領導在教學上遇到的困難可能與科員相似，甚至和科員任教同一班學生。通過互相學習，共同找出最緊貼學生學習需要的教學技巧。科務領導能視是次面談為專業交流的機會，與科員互相切磋，著重團隊發展，精益求精，而不是以前由上而下的領導。

研究員在其中一次面談裏，能夠看到科務領導展示出優秀的教學領導技巧，大致情況如下：

科主任在觀課時，發現有學生喜歡以大叫的方式回答老師提問。到面談的時候，科主任反問科員學生大叫的原因。科員亦能作出正面反思，認為學生有表演

慾，希望得到老師和同學的注意。最後，科主任才提出建議，把學生行為的瑕疵轉化為有利學習的優勢，然後再讓科員思考有什麼具體措施能達到此目的。

從以上的面談中，科主任成功地將單向溝通變成雙向交流：科主任不是直接指出問題所在，而是不斷激發科員思考，科員亦能正面反思。該次面談更能看出科務領導的視野，不只是著重當時學生課堂表現，更放眼長遠教學技巧的提升，讓科員反思教學策略的改進。

6.4 教學領導工作總結問卷調查結果

6.4.1 數據分析

學期完結時，研究員分別向科務領導及科員派發問卷作階段總結的檢視。科務領導版本及科員版本的問卷題目相似，方便研究員比較科務領導與科員就同一項教學領導工作的意向。

問卷根據前文提及的五項教學領行為指標進行調查。現將調查結果數據臚列入下：

6.4.1.1 發展領域/科的願景

科務領導

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 我能分析未來學生生涯發展之的人力需求，訂定本學習領域/科的願景。	0.0%	0.0%	19.2%	73.1%	7.7%
2. 我能與科員就本學習領域/科的願景達成共識。	0.0%	0.0%	3.8%	80.8%	15.4%
3. 我能建立本學習領域/科願景的實施步驟。	0.0%	0.0%	11.5%	76.9%	11.5%

表三 教學領導工作總結問卷調查統計結果——發展領域/科的願景 (科務領導)

科員

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 總科主任/科主任能分析未來學生生涯發展之的人力需求，訂定學習領域/科的願景。	0.0%	9.8%	29.3%	51.2%	9.8%
2. 總科主任/科主任能與科員就學習領域/科的願景達成共識。	0.0%	9.8%	31.7%	51.2%	7.3%
3. 總科主任/科主任能建立本學習領域/科願景的實施步驟。	0.0%	9.8%	24.4%	58.5%	7.3%

表四 教學領導工作總結問卷調查統計結果——發展領域/科的願景 (科員)

問卷調查結果平均顯示，有 85%科務領導表示認同自己能發展領域/科的願景，而科員則平均只有 61%認同。

6.4.1.2 提升課程品質

科務領導

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 我能因應本學習領域/科的願景而訂定長期、中期及短期的課程目標。	0.0%	0.0%	11.5%	69.2%	19.2%
2. 我能與科員共同訂立具體的課程內容。	0.0%	3.8%	3.8%	73.1%	19.2%
3. 我能協助科員因應學生的能力進行課程設計。	0.0%	3.8%	7.7%	73.1%	15.4%

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
4. 我能透過進修一些新科技或是參加創意教學的課程來提升課程品質。	0.0%	3.8%	15.4%	65.4%	15.4%
5. 我重視課程規劃能提供學生主動學習的空間。	0.0%	0.0%	15.4%	73.1%	11.5%
6. 我鼓勵老師透過專業進修，提升課程設計的專業能力。	0.0%	0.0%	11.5%	69.2%	19.2%

表五 教學領導工作總結問卷調查統計結果——提升課程品質 (科務領導)

科員

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 總科主任/科主任能因應本學習領域/科的願景而訂定長期、中期及短期的課程目標。	0.0%	7.3%	19.5%	63.4%	9.8%
2. 總科主任/科主任能與科員共同訂立具體的課程內容。	2.4%	4.9%	24.4%	58.5%	9.8%
3. 總科主任/科主任能協助科員因應學生的能力進行課程設計。	2.4%	4.9%	31.7%	56.1%	4.9%
4. 總科主任/科主任能透過進修一些新科技或是參加創意教學的課程來提升課程品質。	2.4%	12.2%	29.3%	51.2%	4.9%
5. 總科主任/科主任重視課程規劃能提供學生主動學習的空間。	2.4%	4.9%	31.7%	56.1%	4.9%
6. 總科主任/科主任鼓勵我透過專業進修，提升課程設計的專業能力。	0.0%	12.2%	12.2%	65.9%	9.8%

表六 教學領導工作總結問卷調查統計結果——提升課程品質 (科員)

問卷調查結果平均顯示，有 87%科務領導表示認同自己能提升課程品質，而科員則平均只有 66%認同。

6.4.1.3 協助教師專業成長

科務領導

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 我能與科員共同訂立多元化的教學策略。	0.0%	0.0%	11.5%	73.1%	15.4%
2. 我能集中研究一項學習或教學策略，並把成果與全體教師分享。	0.0%	0.0%	19.2%	76.9%	3.8%
3. 我能定期提供校外培訓資訊(例如教育局研討會、大專院校短期培訓課程)，鼓勵科員持續進修。	0.0%	0.0%	26.9%	61.5%	11.5%
4. 我能通過教學視導面談，激發科員自我反思教學成效。	0.0%	3.8%	15.4%	57.7%	23.1%
5. 我能通過教學視導面談，協助科員改善教學效能。	0.0%	3.8%	19.2%	57.7%	19.2%
6. 我能安排校內或校外課程實施的觀摩，拓展視野。	3.8%	3.8%	19.2%	53.8%	19.2%

表七 教學領導工作總結問卷調查統計結果——協助教師專業成長 (科務領導)

科員

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 總科主任/科主任能與科員共同訂立多元化的教學策略。	4.9%	12.2%	22.0%	53.7%	7.3%

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
2. 總科主任/科主任能與科員共同訂立多元化的教學策略。	4.9%	12.2%	22.0%	53.7%	7.3%
3. 總科主任/科主任能集中研究一項學習或教學策略，並把成果與科員分享。	4.9%	9.8%	22.0%	58.5%	4.9%
4. 總科主任/科主任能定期提供校外培訓資訊(例如教育局研討會、大專院校短期培訓課程)，鼓勵我持續進修。	0.0%	9.8%	26.8%	53.7%	9.8%
5. 總科主任/科主任能通過教學視導面談，激發我自行反思教學成效。	4.9%	12.2%	12.2%	58.5%	12.2%
6. 總科主任/科主任能通過教學視導面談，協助我改善教學效能。	4.9%	14.6%	9.8%	58.5%	12.2%
7. 總科主任/科主任能安排校內或校外課程實施的觀摩，拓展我的視野。	4.9%	14.6%	19.5%	58.5%	2.4%

表八 教學領導工作總結問卷調查統計結果——協助教師專業成長 (科員)

問卷調查結果平均顯示，有 79%科務領導表示認同自己能發展領域/科的願景，而科員則平均只有 65%認同。

6.4.1.4 創造支持的教學環境

科務領導

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 我能為本學習領域/科爭取充足的教學資源。	0.0%	0.0%	26.9%	69.2%	3.8%

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
2. 我能為科員提供教學上的支援。	0.0%	0.0%	23.1%	69.2%	7.7%
3. 我能協助科員提升課室管理技巧。	0.0%	0.0%	15.4%	73.1%	11.5%
4. 在教學視導面談中，我措辭婉轉，不會令科員覺得是由上而下的訓話。	0.0%	0.0%	11.5%	65.4%	23.1%
5. 我能在教學視導的面談中，多聽少說，支持科員自行提出改進教學的建議。	0.0%	0.0%	15.4%	65.4%	19.2%
6. 我能易地而處，從科員的角度提出建議。	0.0%	0.0%	11.5%	69.2%	19.2%
7. 我能對科員的表現給予明確的讚美或口頭的支持。	0.0%	0.0%	15.4%	65.4%	19.2%

表九 教學領導工作總結問卷調查統計結果——創造支持的教學環境 (科務領導)

科員

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 總科主任/科主任能為本學習領域/科爭取充足的教學資源。	0.0%	7.3%	34.1%	53.7%	4.9%
2. 總科主任/科主任能為我提供教學上的支援。	2.4%	14.6%	22.0%	48.8%	12.2%
3. 總科主任/科主任能協助我提升課室管理技巧。	4.9%	7.3%	24.4%	58.5%	4.9%
4. 在教學視導面談中，總科主任/科主任措辭婉轉，不會令我覺得是由上而下的訓話。	2.4%	17.1%	14.6%	53.7%	12.2%

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
5. 總科主任/科主任能在教學視導的面談中，多聽少說，支持我自行提出改進教學的建議。	2.4%	12.2%	19.5%	58.5%	7.3%
6. 總科主任/科主任能易地而處，從我的角度提出建議。	7.3%	12.2%	17.1%	58.5%	4.9%
7. 總科主任/科主任能對我的表現給予明確的讚美或口頭的支持。	2.4%	14.6%	14.6%	58.5%	9.8%

表十 教學領導工作總結問卷調查統計結果——創造支持的教學環境 (科員)

問卷調查結果平均顯示，有 83%科務領導表示認同自己能發展領域/科的願景，而科員則平均只有 64%認同。

6.4.1.5 營造學校學習氣氛

科務領導

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 我能推動科員採用多元化的教學策略，提高學生的學習動機。	0.0%	0.0%	15.4%	73.1%	11.5%
2. 我能規劃培育學術尖子的計劃，帶動學生的學習氣氛。	0.0%	0.0%	15.4%	76.9%	7.7%
3. 我能教導科員如何培養學生養成自發性的積極學習態度。	0.0%	0.0%	15.4%	73.1%	11.5%
4. 我能積極地提供課外與學習領域/科組有關的學習機會予學生參與。	0.0%	0.0%	11.5%	76.9%	11.5%

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
5. 我能積極地統籌校內全校性學習領域/科組活動。	0.0%	0.0%	7.7%	65.4%	26.9%
6. 我能建立以領域/科組為本的學生獎勵計劃，並在科務會議中檢視進展。	0.0%	0.0%	19.2%	73.1%	7.7%

表十一 教學領導工作總結問卷調查統計結果——營造學校學習氣氛 (科務領導)

科員

	極不同意	不同意	中立	同意	極同意
1. 總科主任/科主任能推動我採用多元化的教學策略，提高學生的學習動機。	2.4%	17.1%	12.2%	61.0%	7.3%
2. 總科主任/科主任能規劃培育學術尖子的計劃，帶動學生的學習氣氛。	2.4%	9.8%	31.7%	46.3%	9.8%
3. 總科主任/科主任能教導我如何培養學生養成自發性的積極學習態度。	2.4%	14.6%	24.4%	48.8%	9.8%
4. 總科主任/科主任能積極地提供課外與學習領域/科組有關的學習機會予學生參與。	2.4%	9.8%	19.5%	61.0%	7.3%
5. 總科主任/科主任能積極地統籌校內全校性學習領域/科組活動。	2.4%	14.6%	12.2%	56.1%	14.6%
6. 總科主任/科主任能建立以領域/科組為本的學生獎勵計劃，並在科務會議中檢視進展。	2.4%	9.8%	12.2%	61.0%	14.6%

表十二 教學領導工作總結問卷調查統計結果——營造學校學習氣氛 (科員)

問卷調查結果平均顯示，有 86%科務領導表示認同自己能發展領域/科的願景，而科員則平均只有 66%認同。

6.4.2 問卷調查結果討論

從以上數據來看，科務領導頗滿意自己在本年度的教學領導工作，在問卷每條题目的「同意」及「非常同意」佔很大的比例，整體超過八成。相反，科員則整體約六成半認同科務領導的教學領導工作。兩者的看法看似有很大的落差，然而，科務領導及科員在各項中，「中立」佔有一定的百分比，以「發展領域或科的願景」行為指標為例，在「總科主任/科主任能與科員就學習領域/科的願景達成共識」一題中，大約三成科員表示「中立」。即是雖然只約六成半科員是「非常同意」或「同意」，但其餘卻並不是持不認同的態度，從其後的小組面談中（詳情參看下一節——「小組訪談」），科員指出科務領導在訂定領域或科的發展願景時，已有明確清晰的方向，而科員亦表示贊同。由此可見，科員只是不願意在問卷中表態。

另一方面，科務領導曾完成相關的教學領導工作，科員也了解科務領導的行動（詳情參看下一節——「小組訪談」）。只是某些教學領導的實施行動，例如課程編制，屬於恆常動作，科務領導每年都會與科員在學期完結前針對課程的深淺及對學生的適切性作檢討和規劃。因為課程內容已推行好幾年，發展穩定，科務領導較難運用教學領導培訓課程所學知識在恆常工作作出重大的改變。正因如此，科員也難察覺到部份教學領導工作上的變化。

至於有些教學領導的工作，會受制於科目性質。例如「提供校外培訓資訊，鼓勵科員持續進修」一項，校外機構（包括教育局、大專院校）雖然會定期舉辦

研討會或短期培訓課程，但與學與教有關的培訓大多集中在主科（中文、英文、數學、通識），有關其他科目的研討會或培訓課程數量較少。加上如果科員要參加為期數天的培訓課程，可能出現課堂調動，影響教學進度。所以大概有百分之二十幾的科務領導和科員都在此題表示中立，對推動科員進修成效持保留態度。

至於在上文提及的教學視導面談，有大約一成多的科員仍然覺得科務領導在教學視導面談中令他們感覺到由上而下的訓話。部份科員視教學視導面談為評核，所以可能會先入為主，認為科務領導的建議是一種批評，一種由上而下的訓話。建議科務領導可在學期初向科員解釋教學視導面談屬於一次經驗交流及分享的機會。

6.5 小組訪談

上文的總結問卷只能作為定量研究，了解科務領導和科員對教學領導工作的意見的百份比。要深入了解，就需要定性研究。研究員邀請了幾位任教不同學習領域的科員參與小組訪談，他們在本校的教學資歷由 1 – 6 年，故他們的意見能反映科務領導實施的成效。討論問題如下：

1. 請簡單講述一下你如何參與領域/科的發展目標的制訂。
2. 你如何參與科組的課程設計？
3. 科主任以什麼標準去編班/分組？你如何就此項向科主任表達意見？
4. 你的科組運用了什麼「多元化教學策略」？
5. 請分享你的科組有什麼措施營造學校學習氣氛？還有什麼建議？
6. 科主任向你提供了哪些教學支援？
7. 科主任如何在教學上鼓勵你追求卓越？
8. 科主任通過哪些途徑鼓勵你進修？

小組討論重點大致如下：

在科務會議中，科務領導與科員共同制訂領域或科務的發展目標，科員反映科務領導有充分的準備，在討論時已有明確的傾談方向。科員亦了解領域或科務的發展目標。

課程設計方面，部份科目使用校本課程，故課程制訂牽涉到科務領導與科員之間的協調。制訂課程前，科務領導會根據教育局的指引，向科員提供課程大致框架及學校的關注事項，之後就放手讓科員發揮。科員因此在課程設計方面有很

大的自由度。學期完結後，科務領導會與科員檢討校本課程的成效，內容如有增刪，修改權在任教老師上。不過因為課程內容已推行好幾年，發展穩定，所以並沒有作出大的改動。另一方面，其中一位科員表示科務領導會與他一同出席教育局的講座，了解課程的最新動向。

科務領導安排編班時有諮詢科員的意見，例如通過科務會議或表格了解科員的意願。

幾位受訪科員均能指出該學習領域的多元化教學策略，認為雖然推行該教學策略時增加了同事的工作量，但對學生有明顯的幫助。

營造學校學習氣氛的活動方面，科員認同該科組針對班內、校內、校外的措施，能提升學生的自信心。科員認為，部份活動例如交流團更能讓學生豐富人生經驗，獲益良多。

本校的電腦磁碟機成為科任老師強大的教學支援，科務領導經常將最新的教學資源（例如新聞剪報、短片、工作紙）上載至電腦磁碟機，讓科員可以引用資源，令教學內容更豐富。

科主任在觀課前，會先了解科員意願，希望科主任觀課時集中評價哪一項焦點，例如課室管理、分組教學等。科主任觀課後的評語也會集中以上觀課焦點，提出具體的措施，令科員教學技巧有所提升。科主任亦邀請科員觀課，讓科員觀摩科主任的教學策略，在教學方面追求卓越。

一般科務領導都會定期列印有關教育局舉辦的講座或短期課程的資料，在科員之間傳閱。但部份科目的科主任運用最新科技，通過手機應用程式，即時將資

訊在群組內分享。因為有關資料已經過科主任悉心挑選，所以有關資訊最能符合科員個人發展的需要。

總括而言，科員清楚了解本年度教學領導的行動，並認同科主任的領導，認為以上措施能有助學校學與教的發展。

第七章 結論及建議

總括而言，是次行動研究結果顯示在科務領導層面評鑑教學領導的成效，則已達到預期 75%或以上認同的參數，但科員方面，只有約六成半認同，約兩成人不願表態，保持中立，以致未能達致 75%或以上認同的參數。

為此學校於 2014 年 8 月 21 日的教師培訓日中，讓科務領導與科員能一同面對問題，就學校、科務領導及科員三方面提出改善教學領導的一些建議如下：

五項行爲指標	學校層面	科務領導層面	科員層面
發展領域或科的願景	<ul style="list-style-type: none"> ● 因應教師的能力，編配教師適合的工作崗位 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因應教師的能力，編配教師在適合的班別任教 ● 科務領導應按照整體教育趨勢訂立科的長遠願景 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因應領域或科的願景，協助學生進行生涯規劃
提升課程品質	<ul style="list-style-type: none"> ● 開放教師發展日，給科空間自行討論或共同設計課程/校本材料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 與科員多分享教學經驗及心得 ● 就個別科員表現和特性，提出建議及支援，並作督導 ● 科務領導應從全面檢視初中及高中課程，做好初中升高中的課程銜接 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多使用不同的學習法 ● 定時優化教學資源冊 ● 就課程設計提出意見 ● 與科主任同心合力，依據課程協助學生了解所修讀的內容 ● 積極跟進有關建議，並就進度回饋科主任

五項行爲指標	學校層面	科務領導層面	科員層面
營造學校學習氣氛	<ul style="list-style-type: none"> ● 從中一開始，灌輸本校是學習型學校，給予學生較多的學習要求，讓學生感受到學習的重要 ● 鼓勵正向學習，訂定學習目標 ● 能協助老師印製本科獎勵證書，例如彩色列印等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 總科主任可協調科員的教學以提升學習氣氛 ● 組織有趣、富啓發性的級際比賽 ● 爲本科制定合適的獎勵計劃，並在科務會議中檢視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 採用不同的教學方法與技巧 ● 全力配合科所訂定的策略，並切實執行 ● 當眾鼓勵表現理想及有進步的學生，提升成功感
協助教師專業成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供適切的研討會 ● 舉辦多些與「教、訓、輔」有關的工作坊 ● 安排往其他學校交流的機會 ● 編排教師專業日程，提供交流機會 ● 多尋求外間資源，如邀請嘉賓在教師發展日進行分享 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安排教學表現優良的教師作示範分享 ● 鼓勵科員嘗試不同類型的統籌工作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主動嘗試參與不同類型的統籌工作
創造支持的教學環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 調撥資源添置教學器材 ● 校方多欣賞老師的工作可增加老師自主空間，例如按科目特性設定更具彈性的補課時間 	<ul style="list-style-type: none"> ● 科務領導多鼓勵及支持科員多元化教學 ● 建議相關教學器材 ● 爭取充足的教學資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 善用現有的教學設備

提升教學成效，進而改善學生學習成果，從來都是教育工作者最大目標。但時代不斷變遷，所需要的技巧絕不能一成不變。就如今次行動研究，將學校教學領導權由校長下放至中層領導，也是教育界中較少討論的議題。這次行動研究報告促使了觀課文化的改變，加強了科務領導與科員的溝通。相信互相學習，一同積極求變，才能與時代並進，提升教學成效，為學生提供適時的教學環境，最終讓學生受惠。

參考書目

1. 林惠煌. (2003). 台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究. *國立臺北教育大學國民教育研究所學位論文*, 1-222.
2. 楊振昇. (1997). 教學領導理念之探討. *學校教育革新專輯* (頁 236-263). 台北市: 師大書苑.
3. 魯先華. (1994). 國民小學校長教學領導研究. 臺北: 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文.(未出版).
4. 蔡秀媛. (1998). 國民小學校長教學領導及其影響因素之研究. 未出版之碩士論文, 國立台灣師範大學教研所, 台北.
5. 趙廣林 (1996)。國民小學校長教學領導之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東師範學院，屏東市。
6. 李安明. (1997). 我國國小校長教學領導之研究. *行政院國科會專題研究計劃* NSC, 86-2413.
7. 謝宇斐. (2003). 國民小學學校本位教學視導之研究. *臺灣師範大學教育學系學位論文*, 1-324。
8. 趙志成 (2012)：觀課與培育教學領導之四，《教協報》，檢自 <http://www.hkptu.org/5734>。
9. 蔡進雄 (2007)。國民中學教師教學領導之建構與發展—以學習領域召集人為例，《學校行政雙月刊》，52，20-43。
10. 饒見維 (2003)。教師專業發展：理論與實務 (頁 18)。台北市：五南圖書出版公司。
11. Hallinger, P. & Murphy J.F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 56
12. Keefe, J. W., & Jenkins, J. M. (1984). *Instructional leadership handbook*. Reston,

VA: National Association of Secondary School Principals.

13. Never Underestimate Your Teachers (2013) Robyn R. Jackson. Never Underestimate Your Teachers (Kindle Locations 3-4). ASCD.
14. Leithwood, K, Day, C, Sammons, P, Harris, A & Hopkins, D (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham, National College for School Leadership

附件一 教學領導培訓工作坊問卷調查

獅子會中學

學校及教師專業發展組

『教學領導培訓課程 (中層管理)』工作坊問卷調查

	1 表示極不同意←-----→5 表示極之同意				
	1	2	3	4	5
1. 我感到主題合適	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 我對講者人選滿意	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 內容程度合適	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 達到主題目標	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 活動時間長度合適	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 講座整體安排良好	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 我對活動講述內容有充分了解	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 我有信心運用所學	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
其他建議：					

附件二 觀課及面談時間表

學習領域	科目	觀課者	被觀課者	觀課				面談 (觀課後回饋)		
				日期	課節	班別	地點	日期	課節	地點
中文	中文	LSH, MMC	SPS	31/10	4	4C	119A	31/10	放學	201B
中文	中文	LSH, MMC, MTM	TWX	6/11	2	4A	402	8/11	放學	201B
中文	普通話	TFK	MYM	19/11	4	2D	402	22/11	放學	402
中文	普通話	TFK	TWX	19/11	3	2C	401	3/12	放學	圖書館
英文	英文	LWK, LKF	FJH	8/11	1	3A	602	17/12	1	圖書館
英文	英文	YKT, LKF	FJH	2/5	4	1B	507	27/6	4:00	圖書館
數學	數學	YLM, CPH	FKY	15/4	4	2D	402	16/4	1	圖書館
通識	通識	KKW	PYC	8/11	2	4A	402	8/11	放學	視藝室
通識	通識	KKW, MTM	YWC	20/3	3	4C	301	15/4	4	201B
科學	化學	LSC	NCF	1/4	4	F.4	117	14/4	4	圖書館
科學	綜合科學	TMK	CWK	11/4	1	2A	302	2/5	放學	圖書館
科學	組合科學 (生物)	LWK	TMK	16/4	3	F.5	509	29/4	3	圖書館
科學	化學	LSC, LWK	NCF	20/5	4	F.4	210	30/5	4	圖書館
科技	家政	WLH, PYL	KPC	6/11	1	1D	607	12/12	2	306
科技	家政	WLH	PYL	5/4	4	1D	607	8/4	3	教員室
科技	家政	PYL	KPC	12/5	4	1C	507	12/6	1	教員室
科技	科設	NPK	LYT	20/5	1	2A	302	20/5	放學	圖書館
科技	電腦	WLH	YYH	11/3	3	3B	603	18/6	10:00	圖書館
科技	電腦	WLH	CKP	10/3	1	1D	607	18/6	10:30	圖書館
科技	旅款	CSH	LPY	3/3	4	F.6	613	20/6	10:00	圖書館

學習 領域	科目	觀課者	被觀 課者	觀課				面談 (觀課後回饋)		
				日期	課節	班別	地點	日期	課節	地點
科技	旅款	CSH	LYK	27/5	4	F.4	406	2/7	11:00	圖書館
科技	旅款	CSH	KYH	3/7	2	F.5	606	3/7	4:00	圖書館
人文	經貿	LYS	SMT	7/4	4	1D	607	14/4	1	圖書館
人文	經濟	MKY	KLF	8/4	4	F.4	403	14/4	2	圖書館
人文	中史	HLM	LPY	15/4	4	3C	501	12/5	2	圖書館
人文	經貿	LYS	KLF	5/5	3	2D	402	8/5	1	圖書館
人文	企會財	LSM	LYS	2/5	2	F.4	301	8/5	1	圖書館
人文	地理	LLF	PYL	8/5	2	2D	402	25/6	10:00	圖書館
體藝	體育	KLL, LCX	CWK	30/4	1	2C	操場	5/5	1	圖書館

附件三 科主任觀課後面談檢視表

科目：_____ 觀課者：_____ 被觀課者：_____ 日期：_____

面談技巧		
1.	提供客觀資料 <ul style="list-style-type: none"> ● 科主任有根據課堂互動的「闊度」(參與學生的多少)與科員討論。 ● 科主任有根據課堂互動的「深度」(學生對所學知識之了解)與科員討論。 ● 科主任有根據課堂互動的「高度」(不同層次的認知範疇)與科員討論。 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	引導科員推論 <ul style="list-style-type: none"> ● 科主任有引導科員對於記錄的資料做推論、發表意見及感想。如果由科主任直接做推論，教師會因有壓迫感而做出防衛性的回答。 ● 要讓科員有練習的機會，科員需要時間嘗試新的教學方法，發展新的教學技巧或比較各種不同的教學策略。 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	傾聽科員意見 <ul style="list-style-type: none"> ● 科主任與科員面談過程氣氛融洽。 ● 科主任措辭婉轉，不會令科員認為是次面談是由上而下的訓話。 ● 科主任要多聽少說，使科員能自行提出改進教學的計劃。科主任在科員的對話中插入「我了解」或「我知道你的意思」表示他們在傾聽。 ● 科主任能易地而處，從科員的角度提出建議。 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	給予適當讚美 <ul style="list-style-type: none"> ● 科主任可以提出澄清性的問題。並對科員的表現和成長給予明確的讚美，盡量給予口頭的支持。 	<input type="checkbox"/>
5.	促進教師專業成長 <ul style="list-style-type: none"> ● 科主任能通過面談，激發科員自我思考與教學反省的意願和能力，令每一堂做得更好。 ● 科主任能通過面談，解決科員授課的困難，或發現優秀的教學技巧，建立教師專業能力與自信心。 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

參考資料：

1. 戚本盛：教師領到培訓課程 (中層管理)工作坊 – 8 月 23 日、9 月 30 日
2. Keith Acheson 呂木琳校訂(2003)：教師臨床視導的技巧-職前教師及在職教師適用。台北市：五南

附件四 教學領導問卷調查

一. 科務領導版本

	1 ←-----→5				
	表示極不同意		表示極之同意		
完成教學領導培訓課程後，					
發展領域/科的願景					
1. 我能分析未來學生生涯發展之的人力需求，訂定本學習領域/科的願景。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 我能與科員就本學習領域/科的願景達成共識。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 我能建立本學習領域/科願景的實施步驟。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
提升課程品質					
4. 我能因應本學習領域/科的願景而訂定長期、中期及短期的課程目標。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 我能與科員共同訂立具體的課程內容。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 我能協助科員因應學生的能力進行課程設計。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 我能透過進修一些新科技或是參加創意教學的課程來提升課程品質。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 我重視課程規劃能提供學生主動學習的空間。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 我鼓勵老師透過專業進修，提升課程設計的專業能力。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
協助教師專業成長					
10. 我能與科員共同訂立多元化的教學策略。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 我能集中研究一項學習或教學策略，並把成果與全體教師分享。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 我能定期提供校外培訓資訊(例如教育局研討會、大專院校短期培訓課程)，鼓勵科員持續進修。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 我能通過教學視導面談，激發科員自我反思教學成效。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 我能通過教學視導面談，協助科員改善教學效能。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 我能安排校內或校外課程實施的觀摩，拓展視野。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(續下頁)					

(續上頁)

創造支持的教學環境

- | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. 我能為本學習領域/科爭取充足的教學資源。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. 我能為科員提供教學上的支援。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. 我能協助科員提升課室管理技巧。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. 在教學視導面談中，我措辭婉轉，不會令科員覺得是由上而下的訓話。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. 我能在教學視導的面談中，多聽少說，支持科員自行提出改進教學的建議。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. 我能易地而處，從科員的角度提出建議。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. 我能對科員的表現給予明確的讚美或口頭的支持。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

營造學校學習氣氛

- | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 23. 我能推動科員採用多元化的教學策略，提高學生的學習動機。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. 我能規劃培育學術尖子的計劃，帶動學生的學習氣氛。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. 我能教導科員如何培養學生養成自發性的積極學習態度。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. 我能積極地提供課外與學習領域/科組有關的學習機會予學生參與。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. 我能積極地統籌校內全校性學習領域/科組活動。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. 我能建立以領域/科組為本的學生獎勵計劃，並在科務會議中檢視進展。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 問卷完畢 -

參考資料： 戚本盛：教師領到培訓課程 (中層管理)工作坊 – 8月23日、9月30日
Leithwood, K, Day, C, Sammons, P, Harris, A & Hopkins, D (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham, National College for School Leadership

二. 科員版本

		1 ←-----→5				
		表示極不同意		表示極之同意		
發展領域/科的願景						
1.	總科主任/科主任能分析未來學生生涯發展之的人力需求，訂定學習領域/科的願景。	○	○	○	○	○
2.	總科主任/科主任能與科員就學習領域/科的願景達成共識。	○	○	○	○	○
3.	總科主任/科主任能建立本學習領域/科願景的實施步驟。	○	○	○	○	○
提升課程品質						
4.	總科主任/科主任能因應本學習領域/科的願景而訂定長期、中期及短期的課程目標。	○	○	○	○	○
5.	總科主任/科主任能與科員共同訂立具體的課程內容。	○	○	○	○	○
6.	總科主任/科主任能協助科員因應學生的能力進行課程設計。	○	○	○	○	○
7.	總科主任/科主任能透過進修一些新科技或是參加創意教學的課程來提升課程品質。	○	○	○	○	○
8.	總科主任/科主任重視課程規劃能提供學生主動學習的空間。	○	○	○	○	○
9.	總科主任/科主任鼓勵我透過專業進修，提升課程設計的專業能力。	○	○	○	○	○
協助教師專業成長						
10.	總科主任/科主任能與科員共同訂立多元化的教學策略。	○	○	○	○	○
11.	總科主任/科主任能集中研究一項學習或教學策略，並把成果與科員分享。	○	○	○	○	○
12.	總科主任/科主任能定期提供校外培訓資訊(例如教育局研討會、大專院校短期培訓課程)，鼓勵我持續進修。	○	○	○	○	○
13.	總科主任/科主任能通過教學視導面談，激發我自行反思教學成效。	○	○	○	○	○
14.	總科主任/科主任能通過教學視導面談，協助我改善教學效能。	○	○	○	○	○
15.	總科主任/科主任能安排校內或校外課程實施的觀摩，拓展我的視野。	○	○	○	○	○
(續下頁)						

(續上頁)

創造支持的教學環境

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16. 總科主任/科主任能為本學習領域/科爭取充足的教學資源。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. 總科主任/科主任能為我提供教學上的支援。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. 總科主任/科主任能協助我提升課室管理技巧。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. 在教學視導面談中，總科主任/科主任措辭婉轉，不會令我覺得是由上而下的訓話。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. 總科主任/科主任能在教學視導的面談中，多聽少說，支持我自行提出改進教學的建議。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. 總科主任/科主任能易地而處，從我的角度提出建議。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. 總科主任/科主任能對我的表現給予明確的讚美或口頭的支持。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

營造學校學習氣氛

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 23. 總科主任/科主任能推動我採用多元化的教學策略，提高學生的學習動機。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. 總科主任/科主任能規劃培育學術尖子的計劃，帶動學生的學習氣氛。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. 總科主任/科主任能教導我如何培養學生養成自發性的積極學習態度。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. 總科主任/科主任能積極地提供課外與學習領域/科組有關的學習機會予學生參與。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. 總科主任/科主任能積極地統籌校內全校性學習領域/科組活動。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. 總科主任/科主任能建立以領域/科組為本的學生獎勵計劃，並在科務會議中檢視進展。 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- 問卷完畢 -

參考資料： 戚本盛：教師領到培訓課程 (中層管理)工作坊 - 8月23日、9月30日
Leithwood, K, Day, C, Sammons, P, Harris, A & Hopkins, D (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham, National College for School Leadership

研究顧問：林日豐校長

研究統籌：莫迪明副校長

研究員：陳嘉璧老師

鳴謝

梁永勤主任、麥家宜主任、紀麗蓮主任、李淑貞主任、王琳軒主任、
陳智偉主任、梁淑嫻老師、楊劍亭老師、余樂民老師、張柏豪老師、
朱淑嫻老師、陳慧敏老師、孔樂雯老師、高麗芬老師、林嘉鳳老師、
賴莉芳老師、駱小薇老師、陸綺珊老師、莫禮苓老師、馬慕貞老師、
吳伯權老師、張蓓瑩老師、林楚老師