

一個值得校長借鏡的教學視導模式

——同僚支持的模式

■ 邱錦昌 譯 ■

（譯者註：美國是個典型的自由民主國家，其政治與各種社會制度的運作上，都極強調民主自由歷程的精神。在教育制度上亦乎如此，極重視地方分權的精神，換言之，就是相當尊重地方民衆的意願、學校的自主權以及學生的興趣與需要。一切教育行政的運作均本此原則，以支援並增進學校教師的教學及學生學習成效為宗旨。雖然美國教育制度之運作，基本上十分標榜此種精神，但是有些學者却認為就實際的教育措施與理想上仍有一段距離。而本文作者即有此意，他評述現行美國一般學校所實施之教學視導制度之缺失，並進而提出更具成效的同僚支持的教學視導模式，以作為教學領導者在改進教學品質上的參考。俗云：他山之石可以攻錯。本文雖為探討美國教學視導制度之問題，但譯者認為本文或可供我國負辦學之責的校長或視導人員在改進教學視導工作上的參考，因此，乃不揣剪陋特翻譯之，以饗讀者。）

一、前言

教學視導應成爲一個系統化的歷程(a Systematic Process)，其目的乃在於改善教學的品質，並蒐集一些資料以支持與教師聘

約上所規定之情形 (contractual status of teachers) 有關的行政決定。

如果視導工作是要達成上述的目標，那麼目前的各種學科內容與所採行的傳統方法，就有加以反省檢討的必要。

據目前的一些研究顯示出，現行的教學視導措施上仍普遍地存在著下列的情形：

- 所實施的教師評鑑與觀察的工作計劃，經常有缺乏組織與重點的情形。
- 行政人員與視導人員對於由他們介入課堂教學活動上的真正價值，通常要比教師們更具有積極性的看法。
- 教師們對於行政人員介入視導活動，常會引起他們緊張焦慮的情緒。

而當前的學校教育，也常受到社會的、經濟的以及管理上爭議不休等問題的影響。第十三屆蓋洛普民意測驗 (The Gallup Poll)，曾調查一般民衆對於公立學校之態度，其調查結果顯示大眾對學校教學的品質方面，仍繼續感到失望不滿。學校裡的教職員，也漸爲資深教師所控制影響。由於受到財政經費上的限制，在教學視

導的人事方面，經常形成「最後被聘用，卻最先被解聘」的現象（此即表示對教學視導工作的不予重視）。同時，有關教師罷教以及集體性討價還價（Collective bargaining）的情形，也有日漸增多的趨勢。

在這種情境下，做為一個校長就要支持教師努力去改進他們自己的教學效果。

行政人員的主要角色，就是要能成為一個教學的領導者（an instructional leader）。同時，教學視導工作也要被視為改進教學的最直接的方法（the most direct method for improving instruction）。以下有幾種情況往往會影響行政人員在教學視導方面努力的果效，諸如：

- 干擾校長擬定好計畫的困擾情況日增。
- 由於不同教育階段的普遍發展，因此，對於各種不同教育報告的需求量就大增。
- 被分派到學校從事視導工作的視導人員控制幅度（Span of control）的增加。
- 有關視導程序規章的增加。
- 了解到校長並不如所期望的，能對其學校中的每個學科領域，在方法學與課程方面皆能促其有好的改進。
- 教師對視導人員在課堂教學的巡視觀察時，在外表上禮貌性的容忍（教師與視導人員在觀念看法上貌合神離不能真正地溝通，及行政人員通常都不願從事教學視導工作。
- 由於「勞工與管理者對立」的二分法觀念，所導致的教師與行政人員的對立關係（adversarial relationships）。
- 未能由具有教育專業知能但沒有實際教學經驗的資源人士方面獲得益處。亦即具有高學位的教師雖願意也能協助同僚去從事教學改進工作，但卻不一定能收到好的效果。

二、行政人員從事視導工作時的一個可行途徑

由於這些情形限制了行政人員改進教學的努力，因此就有必要去設計一個可行的方案。而一個可行之途徑就是要建立一個內在的同僚支持的體系（an internal, collegial support system）。

所謂同僚支持的體系，就是行政人員藉著一個有系統的歷程，與教師們共同確認他們教學領導的關係，並協助教師去發展有效的教學行為、專業的特質，以及短期和長期的自我成長目標。

這種同僚的歷程是代表專業的基礎（the cornerstone of a profession），它所強調的不是主從關係（the superior-subordinate relationship），而是同儕支持的網路（a peer support network）。同僚支持的體系能同時對行政人員及教師，提供有關蒐集課堂教學觀察資料的機會，用以達成教學視導的兩個目的：即提升教師個人教學的技巧，以及具體實現有關教師聘約上所規定情形的行政決定。

雖然成功的同僚支持體系之模式，通常被視為「同儕視導」（peer supervision），在許多專業性的文獻中也有報導這種模式已日漸受到重視。例如，在俄亥俄（Ohio）的 Westerville 的教師與行政人員共同發展出「教師成長歷程」（Teacher Growth Process）之模式」，藉此使教師或行政人員能協助教師在其每年所擬定的成長計畫中，能達成個人的目標。

Garawski (1980) 強調合作改變歷程的價值（the value of a collaborative change process）對達成成功的教師評鑑工作是十分重要的。Bryant 及 Haccck (1977) 強調「教學改進的最主要關鍵所在之一，就在每所學校裡要有能力素質高的教師」。而 Lawrence 及 Branch (1978) 主張同儕的支持（peer support）是在職教育的核心而由 IDEA 所發展出來的「校長在職教育方案」也是根據同僚支持的概念而來，目前正為全美國許多行政機構所採用。最後，Anderson (1979) 曾對一個成功的同儕視導計畫報導說道「它激勵了我們中的一些人，在有生之年，期望能更認真努力

。這不只對教職員們有此共同合作的承諾，並且對一般行政——視導方面的人也有此方面的合作承諾』。

由以上研究文獻中，使我們清楚地得到了一個訊息，就是這種同僚支持模式的概念是相當值得考慮重視的；在實施上也是切合實際而易行的；同時，這也需要在有效能的校長領導下才會發揮其效果。

三、如何建立一個成功的同僚支持體系

在建立同僚支持體系上，教學領導者要鼓勵大家去遵循同僚支持的歷程模式所列出的步驟（如圖示）：

同僚支持歷程模式圖



這些實施的階段，是根據以下的假設：

- 此模式之發展過程是由覺知 (awareness) 階段循序漸進發展到改進 (renewal) 階段。
- 此模式要想發展成功是與教學領導者的能力有直接的關係，教學領導者（如校長或視導人員）在設計此模式時，對其權力運作方式要由指揮命令 (directive) 的態度轉變為合作支持的 (supportive) 態度。

• 教師與教學領導者以共同合作方式努力去改進教學最具成效，但是一個高素質的計畫也需要有視導與訓練的時間，以及提供教職員發展之基金。

• 同僚的視導工作能有助於改善教學領導者與教師間的氣氛。根據以上假設，更進一步就這歷程中的每一階段加以說明，讓

我們在實施這個體系之前，能對每一個步驟做仔細的分析。

(1) 概念上的覺知 (Awareness of the concept)

首先，教學領導者須要確知教師在視導時能純熟運用人際關係的技巧，並對改進教學以繼續促進專業發展要表示興趣。有了經確認素質好的人員後，教學領導者就須透過閱讀或提供說明有關同儕視導之資料的機會，來發展教師們對這種概念的了解。由分享這種資料的過程中，教學領導者不僅只介紹這種概念而已，並且還要進一步追求教師也能有支持去試行此種新觀念之承諾。「視導工作上同僚關係 (Collegueship in Supervision) J (Alfonso and Goldsberry, 1982) 對於同僚支持的體系提供了很好的說明。

(2) 概念的檢驗和設計一個人的計畫 (Examination of the Concept and Designing of a Personal Plan)

在經由反應後已確信，這種觀念能在他們情境中發生功能，教學領導者設計了一個公式，即教職員們以合作的方式來評鑑這同僚支持的模式並設計對這種模式的運用計畫。

在此階段裡，教學領導者應讓權力運作之方式由指揮命令的方式轉變為合作支持性的態度。教學領導者可藉表示對同僚視導模式的支持承諾，及容許參與者去發展易行之模式來達成此一目標。要相圓滿地達成此一任務的重點所在，就是須確立教學領導者乃兼具促進者與引導者之角色 (the role of facilitator and guide) 的看法。

(3) 此模式的付諸實施 (Implementation)

在容許一群人去創造與實施同僚支持的體系後，教學領導者必須經由提供各項資源以教導參與者如何去進行視導的方式，來支持本計畫的發展。

由於以系統的觀察方法所進行的訓練，對有效的視導工作是極為重要的，因此，教學領導者就需要去擬定培養健全師資的發展計畫。比如，由 Boyan 及 Copeland (1978) 所發展出的「教學視導

訓練方案 (Instructional Supervision Training Program) 就能達成這種任務。在這種訓練完成後及同僚團體運作之中，教學領導者須與每一教學團體（指不同科目的教學研究小組）建立密切的溝通關係。經由這種溝通，他就能評量其運作上的效能，就能很容易再教導視導上的技巧，也能主動地聆聽到同僚們所關心的問題。

如果我們想使同僚支持的模式能有效地實施，那麼教學領導者所必須做到的事就是：要注意教職員們所關心的事、辦學的重點要放在促進教職員的發展上，以及能與教職員們有效地溝通。

(4) 對實施過程的評鑑與改進 (Evaluation and Renewal of the Process)

一旦這種歷程運作得很好，教學領導者就需藉著保證繼續對參與的同僚及參與到其他教學團體的人給予支持，來保持其活力。如果教學領導者能仔細聆聽同僚們所關心的事，然後他就能確知教職員們在發展上的需求；同時，也能規劃他們所需要的在職訓練；進而，他可以擬定時間以及撥出一筆經費預算，使同僚支持的模式能有效地運作發揮功能。而同僚團隊的成員在他們長期投入這個歷程之前，他們也需要獲得教學領導者能繼續給予這種模式明確支持的承諾。

以上所述的，就是有關建立一個成功的同僚模式的計畫，這過程是對可能接受認識這種觀念的教師，由介紹概念做起，然後繼續對教師進行輔導，鼓舞他們在教學工作環境中，去尋找能實現此種觀念的方法途徑，以創造出支持性的氣氛 (a climate of support)。然後，教學領導者要撥出更多時間，提供更多的資源，並在精神上鼓勵等方式，來堅定支持這種模式的發展，那麼這種計畫就能確實實施並發揮功效。總之，要想使這種模式之實施能夠成功，極須仰仗教學領導者誠心願意給予學校裡的同僚們完全的支持才行。

四、結語

本文並非想提供一個萬靈丹，但是如果一個教學領導者在他的學校裡能對以下的一些問題做肯定性的回答，那麼同僚支持模式的建立，就指日可待了。

• 你（指教學領導者，以下皆同）與學校裡的教師們是否都認為提升教學的品質是十分重要的？

• 你是否能承認你所能用在有意義的班級教學巡視觀察 (meaningful classroom observation) 的時間變少了？

• 你是否承認在你學校裡，有許多教師是具有發展潛力，並需要給予協助、評估及支持他們有步驟地致力於改善其教學品質？

• 你是否能接受這種觀點，就是一個人不可能成為學校裡所有學科領域的教學方法與課程內容上的專家？

• 你是否能承認，當你想在學校裡提出一個教學視導計畫時，你確能與某些教師共同合作去發展一個成功可行的方案？

每位校長在辦學上可能各有其不同的風格，但是在改進教學品質的努力上，卻要能接受這種挑戰才是。

本文譯自：

Hopfengardner, Jerrold D. and Walker, Ronald:

Collegial Support: An Alternative To Principal-

Led Supervision of Instruction, NASSP Bulletin

/ April 1984, pp.35-39.

(邱錦昌國立政治大學教育系講師 教育研究所博士候選人)