

校長的教學視導能力指標之建構

陳木金教授(國立政治大學教育學院教授兼心腦學中心研究員)

邱馨儀校長(台北市三民國民小學校長；政治大學教育學博士)

摘要

首先，本文歸納學者專家們對於「教學視導」的研究與看法，發展校長教學視導能力指標，發現「校長的教學視導」是一種在教學工作中，透過臨床視導、發展視導、學習者中心視導、同儕視導…等方式，增進教師教學效能與教師專業發展的核心工作，以追求最好的教學成效。其次，分析教學研究的相關文獻，並從：1.從教師效能看校長的教學視導；2.從卓越教學追求看校長的教學視導；3.從良師典範看校長的教學視導；4.從專業發展看校長的教學視導，等四方面來論述及探討校長之教學視導的核心任務。第三，分析本文對於校長教學視導核心任務之「教師效能」、「卓越教學追求」、「良師典範」及「專業發展」四個層面探討校長的教學視導之能力標。最後，根據這四個層分別發展與建構各層面適合做為校長教學視導的能力指標共計 23 項指標，做為校長之教學視導的核心任務推動，協助教師的教學效能與教育品質的全面提升的參考。

關鍵詞：1.校長；2.教學視導；3.教師效能；4.卓越教學追求；5.良師典範；6.專業發展

The Construction of principals instructional supervision capacity indicators

Chen, Mu-Jin (Professor of College of Education, National Cheng-Chi University)

Chou, Shin-Yi (Principal of Taipei Municipal San Min Elementary School, Taipei City)

ABSTRACT

Firstly, this article summarized the research and views of scholars and experts for instructional supervision, and developed principals instructional supervision capacity indicators. We found that the "principal instructional supervision" is a pursuit of the best teaching effectiveness through clinical supervision and developmental supervision, supervision of learners Center and peer supervision to enhance teaching effectiveness and professional development of teachers. Secondly, we did analysis of the teaching and research of literature to discuss in four areas and to explore the core task of the principals instructional supervision. There are four areas: 1.The opinion of principals instructional supervision from the teacher effectiveness. 2.The opinion of principals instructional supervision from the pursuit of excellence in teaching. 3.The opinion of principals instructional supervision from the mentor model of good teacher. 4.The opinion of principals instructional supervision from the professional development. Thirdly, analysis in this article we developed "teacher effectiveness", "pursuit of excellence in teaching", "mentor model of good teacher", "professional development" four areas as the guide for core tasks of principals instructional supervision. Finally, according to the four areas of principals instructional supervision and constructed principals instructional supervision capability index of 23 indicators to promote the core mission of principals instructional supervision and assist teachers in teaching performance and raise the total quality of education.

Keyword: 1. principals ;2. instructional supervision; 3. teacher effectiveness 4. pursuit of excellence in teaching; 5. mentor model of good teacher 6. professional development

壹、前言

從校長之教學視導(instructional supervision)的核心任務的相關研究探討發現，Cogan(1973)指出：教學視導是一種臨床視導，它是一種注重教師課堂教學的視導方法，經由課堂的教學過程，以獲得教師和學生對教學的觀念、知識與態度等資料，經由對這些資料的分析，以及視導人員和教師的合作關係，形成了臨床視導的程序和策略，最後目的則在於增進教師的教學知能，以及學生的學習效果。Tanner & Tanner(1987)提出了教學視導應採用發展視導的方式，它具有以下五項的主要功能：(1)能提昇教育的品質，改良課程，並增進教師教學及思考的能力。(2)能促進團體民主的發展，並使團體形成共同的目標。(3)重視偶發狀況，整體關係及教師的成長。(4)能以民主參與及問題解決的方法進行視導。(5)重視教師、課程專家、行政人員、視導人員以及學生對課程的發展。

其次，Hopfengardner 與 Walker(1984)指出：教學視導應該是一種同儕視導，同儕視導的重點在於觀察，分析及回饋的過程上，而教學同儕，也許就是教學者他們本身最好的視導人員。Alfonso、Firth 與 Neville(1981)指出：藉由教學視導工作的推動，將能協助改善教學視導者(即視導人員及校長)與教師之間的氣氛，而教師與教學視導者，將能有效的以共同合作方式，努力以改進教學。Glatthorn(1984)指出：學習中心視導法相當適合於新進的教師，或有經驗但遭遇到教學困難的教師的教學精進與改善，它的目的在幫助教師瞭解他們的教學情形及影響，使教師在課堂中成為一個主動的問題解決者。Harris(1985)認為教師是教學方面的專家，而教師與視導人員在同儕關係中，最容易加強專家知能的溝通、互動與分享，形成一種教學專家互動的系統。

第三，邱錦昌(1991)指出：校長之教學視導的職責，包括臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導四種主要功能，透過這些教學視導之功能的發揮，能有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校教育的目標。呂木琳(1998)指出：「教學視導」是視導人員與教師一起工作，以協助教師改進教學，增進教學效果的一種活動。李珀(2000)則認為「教學視導」是在教師教學的過程中，進入教室觀察教師教學的行為，並提出積極可行的建議，改變教師的教學行為以期提高教學之品質。

綜合歸納前述學者專家們對於「教學視導」的看法，其主要方向是一種在教學工作中，透過臨床視導、發展視導、學習者中心視導、同儕視導…等方式，增進教師教學效能與教師專業發展的核心工作，預期能幫助教師講求教學效能，進行優質教學，提供良師典範，進而有效掌握教學方法，熟悉教材，和激勵關懷學生，以追求最好的教學成效，達到特定的教育目標的策略。因此，以下本文試著從：1.從教師效能看校長的教學視導；2.從卓越教學追求看校長的教學視導；3.從良師典範看校長的教學視導；4.從專業發展看校長的教學視導，等四方面來論述及探討校長之教學視導的核心任務，分析建構校長的教學視導能力指標。

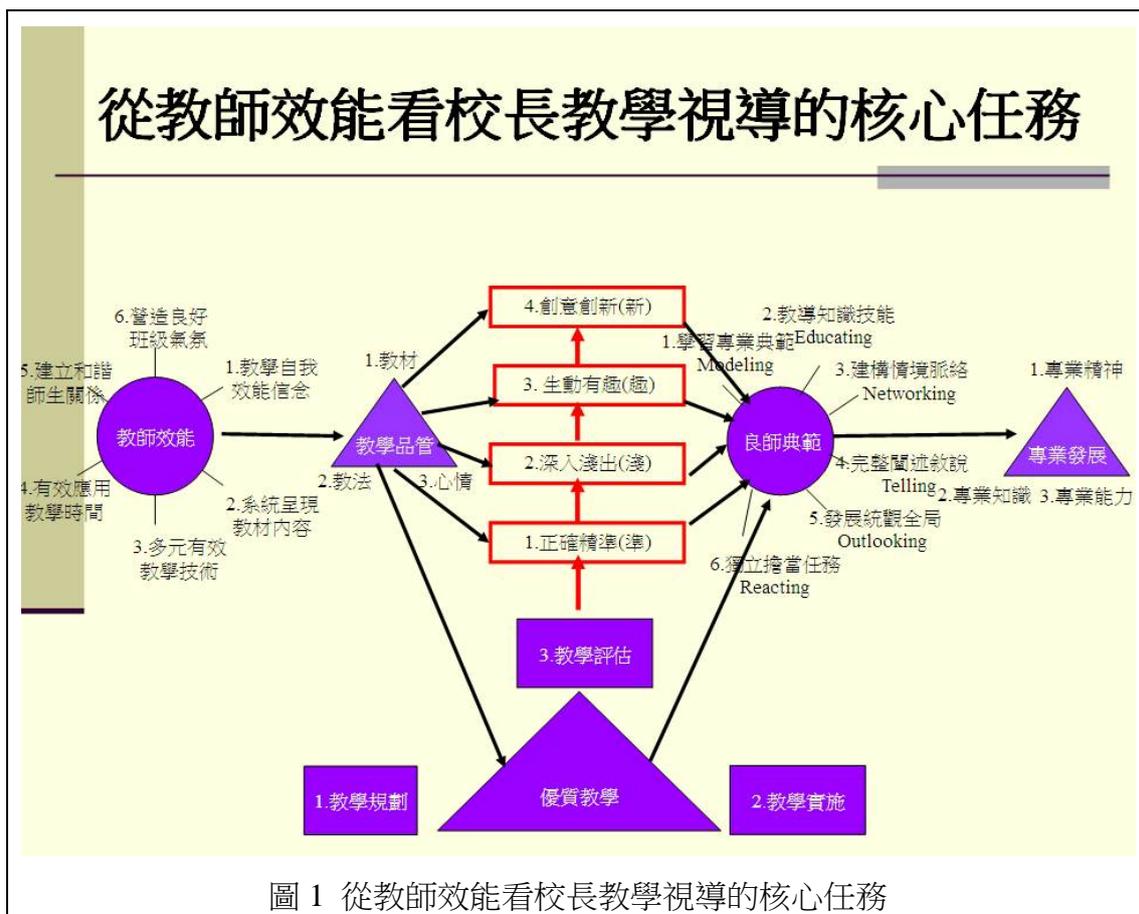
貳、從教師效能看校長的教學視導

從教師效能(effective teaching)來看校長的教學視導的相關研究發現，若針對於教師教學效能的論述來看校長的教學視導議題，主要集中在探討教師有效教學為最重要的核心。首先，吳清山(1992)指出：要提高教育的品質，其主要決定於教師的教學效能。教師若能講求教學方法，熟悉教材，激勵關懷學生，能夠使學生在學習上或行為上具有優良的表現，藉以追求最好的教學成效，達到特定的教育目標。

其次，就教學效能的相關研究分析發現，Medley(1979)探討有效能教師之研究、Rosenshine(1986)有效能教師的教學特徵、Kyriacou(1989)學校裡的有效教學等觀點，有系統研究整合而成一套「教師有效教學」的模式，其內容包括：教學效能是一個多向度的評鑑，其內容包括學習價值、教學熱忱、表達清晰、團體互動、和諧師生關係、課程內容、評量方式、課外指定作業、學習難度等九個向度來評鑑教學效能，並作為平常性回饋和總結性評量的參考。陳木金(1998)指出我國有關教師效能的研究，研究焦點以教師主觀地評價自己能夠影響學生學習成敗的一種知覺、判斷或信念，並預期學生可達到一些特定教育目標或有進步表現結果，追求最好的教學成效，達到特定的教育目標。教師效能的研究融合了「教師自我效能」與「教師有效教學」的理論觀點，並有系統研究整合而成一套「教師效能」理論的模式。

第三，根據美國 EducationWorld(2010)在「A Lesson for Principals: Put Instruction First」指出：校長們要把時間放在教學上是非常困難的，因為很多校長花費不少時間在行政嚴格管理上，但他們卻也因此失去了和教師、學生們在教室中實際接觸和學習的機會。為了找出能讓校長和老師、學生們的經驗更緊密連結的方法，丹佛公共教育和商業聯盟(Denver Public Education and Business Coalition, PEBC)舉辦了校長的教學領導培訓計畫，幫助校長們去觀察他們每日的活動並為他們成為教學領導者這個角色附加更多的價值。

綜合歸納從教師效能看校長的教學視導的論述，陳木金(2006)指出教師效能內容包括：1.一般教學效能—指教師能影響或改變學生學習結果的信念；2.個人教學效能—指教師知覺個人所具備教學技巧或能力的信念，作為實證研究評鑑教師效能的方法，奠定了這一時期之教師效能評鑑之研究逐漸系統化、理論化、模式化的基礎，綜合作為進行教室裡良好的成功學習與有效教學研究的參考。以下本文以陳木金(2006)發展的「教師教學效能評鑑指標」檢核六項教師教學效能指標：1.教學自我效能信念、2.系統呈現教材內容、3.多元有效教學技術、4.有效運用教學時間、5.建立和諧師生關係、6.營造良好班級氣氛，期望能教學效能的改善，創造一個有效率的學習環境，營造良好學習氣氛，促進有效教學與學習。因此，本文試著繪製「從教師效能來看校長的教學視導任務」系統架構圖，作為從教師效能來發展校長教學視導核心任務，分析建構校長的教學視導能力指標。



一、從教學自我效能信念看校長的教學視導

教學自我效能信念是指教師從事教學工作時，其對本身所具有的能力，以及對學生影響程度的一種主觀的評價。簡言之，教學自我效能信念即指教師對其教學能力及影響力的信念。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於教師教學自我效能信念的效能發揮的了解。

二、從系統呈現教材內容看校長的教學視導

系統分析是一種科學的思維方式與經營方式，以有系統的方式來呈現教材內容，分析其中的交互作用關係，據以作最佳的組合，藉以獲得最佳的決定，以求能獲得最佳的結果。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之二，有待校長對於教師系統呈現教材內容的效能發揮的了解。

三、從多元有效教學技術看校長的教學視導

教師在教室教學時，必須採用多元有效教學技術，引起並維持學生注意力，能使用多種不同教學方法，能運用教學媒體，及使用發問及討論的技巧，並給予學生回饋、校正與獨立練習，增進教學與學習的效果。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之三，有待校長對於教師多元有效教學技術的效能發揮的了解。

四、從有效運用教學時間看校長的教學視導

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

教師在教室教學時，必須有效運用教學時間，合理分配每一教學活動時間，維持緊湊流暢的教學步調，促使學生能積極學習，增進教學與學習的效果。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之四，有待校長對於教師有效運用教學時間的效能發揮的了解。

五、從建立和諧師生關係看校長的教學視導

教師在教室教學時，必須努力建立和諧師生關係，重視學生個別的反應與需求，建立和諧愉快的教室氣氛，給予學生公平的待遇，積極關懷激勵學生向此，增進教學與學習的效果。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之五，有待校長對於教師建立和諧師生關係的效能發揮的了解。

六、從營造良好班級氣氛看校長的教學視導

班級氣氛係指班級師生互動關係所形成的一種社會心理環境，透過班級氣氛可以了解班級的社會交互作用及個別差異情形，且班級氣氛也影響個體在中的態度、價值與學習。教師在教室教學時，必須負起營造良好班級氣氛的責任，營造良好的班級氣氛是教師進行有效能教學所必備的教學環境。因此，從教師效能來看校長教學視導核心任務之六，有待校長對於教師營造良好班級氣氛的效能發揮的了解。

參、從卓越教學追求看校長的教學視導

回顧過去三十年來台灣教育發展的政策及方向，卓越教學的追求以提昇教育品質，確保學生的學習成就與表現是特別重視的工作。首先，陳木金(2012)指出：卓越教學追求的教育理念，主要的核心精神在如何培育修養好、氣質好及能力好的優質教師，期盼這些教師他們進入職場能以良師為志業為教育貢獻心力，更期許他們能夠妥適地處理「教材」、「教法」、「心情」，以感性作材料，以悟性作範疇，以理性作判斷，以美感來呈現，從教師效能、教學精進、良師典範與專業發展的釀造，能夠追求教學卓越春風化雨。

其次，陳木金(2006)指出：近年來在教育改革的風潮之下，臺灣的家長、學生及社會大眾對於教育品質與教育績效，產生高度重視與深切期許，舉凡學校課程、教師教學、學習內容、教師專業等議題，不斷被討論與檢視，教師專業發展再次受到重要關注。Larry(2003)在「*Developing Instructional Leaders*」指出：許多成功的學校都有一個共同特點，也就是充滿著團隊教學的精神，對學生的學業和社會發展都具有相當大助益。在這篇文章中，他提出了團隊的優點以及「有效率團隊的十誡」，他在探討有關強大教學團隊的特徵，他指出培養出教學領導者是學校成功的最關鍵原因。佐藤學(2012)指出「學習共同體」的哲學有三：1.公共性哲學；2.民主主義的哲學；3.追求卓越哲學，永遠設定最高的教育目標，選擇最好的教科書和教材，從那裡開始挑戰。

第三，陳木金、邱馨儀(2006)指出：對應學校績效責任、教師展現專業、學生學習成果等如何透過統整教師自我效能、教學檔案管理、教師教學效能及教師

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

專業發展的歷程與成果，運用教師於平日進行「教學規劃」、「教學實施」、「教學評估」核心工作的教學檔案，不影響及干擾教師正常教學的進行，統整作為建構一套教師評鑑的檢證系統幫助教師，成為卓越教學的追求以提昇教育品質努力的重要方向。

綜合歸納前述從卓越教學的追求以提昇教育品質之觀點，在教師教學的場域中，教師的工作是面對傳道、授業、解惑的基本績效，也同時面對著「典範變革」與「未來趨勢」的創新責任的專業表現，卓越教學追求牽動著教師專業與教師素質是否持續提升。如果我們能夠透過「從卓越教學追求來看校長的教學視導任務」，在教師教學的場域之中提升教師的專業表現，深入地了解教師們卓越教學追求的轉化歷程：1.以感性做材料、2.以悟性做範疇、3.以理性作判斷、4.以美感來呈現的步驟與過程，進而促進教育品質的提升。因此，本文試著繪製「從卓越教學追求來看校長的教學視導任務」系統架構圖，作為從卓越教學追求來發展校長教學視導核心任務，分析建構校長的教學視導能力指標。



圖 2 從卓越教學追求看校長教學視導的核心任務

一、從感性做材料看校長的教學視導

在感性做材料部份，老師將教材與生活經驗、生命經驗做融合，產生有意義的連結。教師準教學生的材料要先教會自己，才能去教學生；如果沒有先教會自己、說服自己或把意 融合在一起，而去教學生的話，就會產生相當大的困難。

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

因此，從感性做材料來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於感性做材料的歷程發揮的了解。

一、從感性做材料看校長的教學視導

在感性做材料部份，老師將教材與生活經驗、生命經驗做融合，產生有意義的連結。教師準教學生的材料要先教會自己，才能去教學生；如果沒有先教會自己、說服自己或把意 融合在一起，而去教學生的話，就會產生相當大的困難。因此，從感性做材料來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於感性做材料的歷程發揮的了解。

二、從悟性做範疇看校長的教學視導

在悟性做範疇部份，就是要教師去檢驗、篩選，以合於認知來篩選、合於價值來篩選、合於學生身心發展來篩選其教學行為是否合於教學的三大規準，合於規準之上才能選入做為教學的內容或材料。因此，從悟性做範疇來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於悟性做範疇的歷程發揮的了解。

三、從理性作判斷看校長的教學視導

在理性作判斷部份，教師要如何運用智慧挑選精緻文化來作為教學現場的材料，教材能否能夠豐富人生、生活力、生命力。因此，從理性作判斷來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於理性作判斷的歷程發揮的了解。

四、從美感來呈現看校長的教學視導

在美感來呈現部份，當教師能放下教科書，自在的進行教學、侃侃而談時，就會引起注意學生，良性的教學互動即產生了。教師在進行教學時也比較能考慮到「經驗統整」、「知識統整」、「社會統整」、「文化統整」及「課程設計統整」的內涵，教學的設計內容，通常都能夠包括：「story projects」、「hand projects」、「play projects」、「excursion projects」四種核心要素，讓學生能在內容豐富的故事講述，學習單的動手操作，透過練習與活動的進行，讓學生學到帶得走用得到的知識，並更進一步能與人分享其學習的心得。因此，從美感來呈現來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於美感來呈現的歷程發揮的了解。

肆、從良師典範看校長的教學視導

良師典範是教師生涯歷程中最重要專業發展策略之一，教師為提升自己的專業知識、能力、態度、技能和素養，主動積極參與正式和非正式的學習、進修等活動，以使自己在教學知能、學生輔導、專業態度等方面更為提升。首先，陳木金(2009)指出：師法傳統師徒傳授技藝的模式，讓具有實務經驗的專家引領新手，以「師傅帶徒弟」、「徒弟學師傅」的形態，遵循「學徒→工匠→師傅」的一貫晉升歷程，透過師傅（專家）的示範、教導和支持，經由師傅的典範和講解，以及新手在情境中的觀察與主動學習，使得徒弟（新手）成功的學習，這種認知學徒制(Cognitive Apprenticeship)模式被廣為應用在專業人才的培訓活動。

其次，在從良師典範看校長的教學視導的研究文獻發現，Larry(1995)在「Can

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?」指出：關於校長評鑑教學和協助教師教學改進的關係上，創造了校長與教師間共享目標和理解的頻繁互動，這種對話已經產生了種種由教師起帶頭作用的成功做法，其內容包括：良師輔導，同儕輔導，教學診斷和檔案評量。雖然校長的投入看起來並不明顯，但校長們在支持教學改進和新的方法，提供後勤支援，以及給予擔任不熟悉角色的教師鼓勵上，仍然扮演著關鍵性的角色。這對於建立良師典範的教學視制度有很大的幫助。

第三，由於這幾年臺灣資深優良教師、資深優良校長退休人數眾多，學校新進的新手教師為數不少，校長經驗與教師經驗的傳承出現了斷層的現象，因此，在資深優良教師經驗的傳承的推動工作顯得相當重要。根據 Kolb(1976)發展的經驗學習模式，對於良師典範經驗傳承相當有啟發的意義，其經驗學習理論所規劃之傳承訓練的重點，包括：1.具體經驗：利用先前的學習與經驗進行需求評估。2.結構性反思：於學習日誌、師傅輔導、ICT 運用等活動中，持續地觀察與反思自己的成長。3.概念化：於各種活動學習與計畫活動中，將所習得的理論與觀察結果概念化。4.實驗：將所學得的理論與經驗知識運用於學校改善計畫、教學改善等現場活動中。5.新經驗：提供持續的發展與積累，建構師傅徒弟傳承的經驗學習模式，等五方面，相當值得從良師典範看校長的教學視導的參觀。

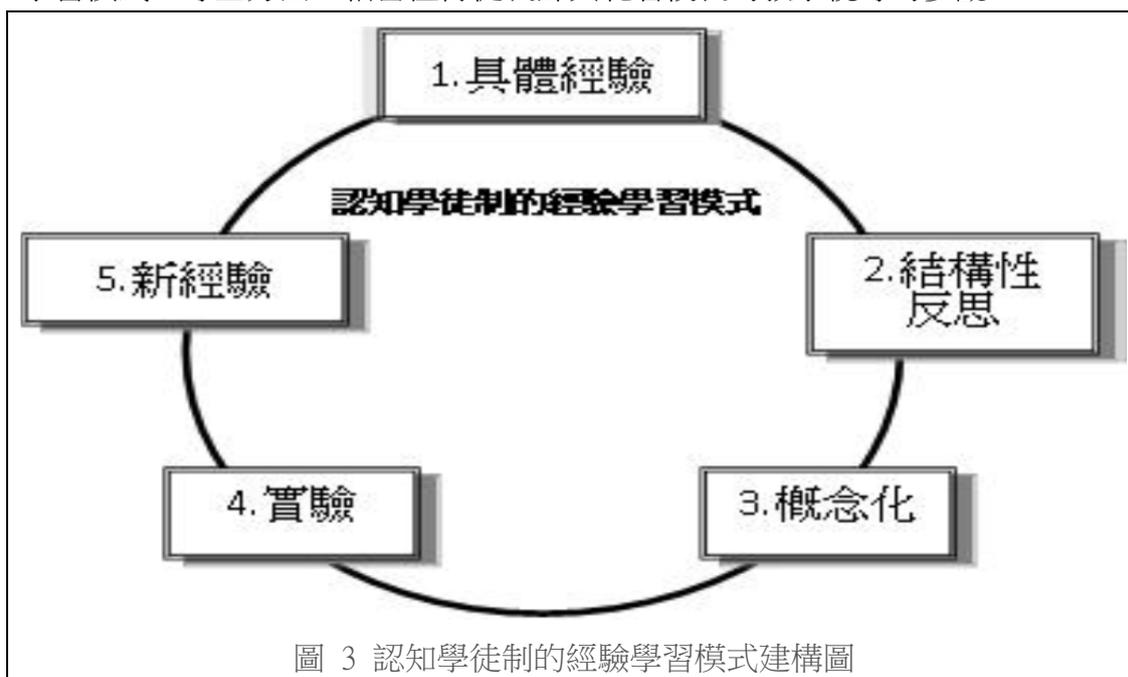


圖 3 認知學徒制的經驗學習模式建構圖

綜合歸納前述良師典範經驗傳承之觀點，如果我們能夠建構一套經由師傅校長帶領新手校長、師傅教師帶領新手教師的制度，給予知識技能教導、情感態度支持，並傳承師傅豐富珍貴的經驗智慧、內隱技巧與秘笈訣竅，使得徒弟習得師傅的專業風範，成為一名稱職的優良校長或優良教師，將對於當前的學校教育有相當重要的貢獻。因此，本文歸納認知學徒模式的核心技術與經驗學習模式，繪製「從良師典範來看校長的教學視導任務」系統架構圖，發展了「良師典範經驗傳承」法：1.從學習專業典範看校長的教學視導、2.從教導知識技能看校長的教

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

學視導、3. 建構情境脈絡看校長的教學視導、4. 從完整闡述敘說看校長的教學視導、5. 從發展統觀全局看校長的教學視導、6. 從獨立擔當任務看校長的教學視導，作為從良師典範來發展校長教學視導核心任務，分析建構校長的教學視導能力指標。

一、從學習專業典範看校長的教學視導

師傅教師示範教師專業任務的各個步驟，建立新手教師對專業任務的整體觀，透過 Modeling 的策略，發展新手教師學習專業典範。因此，從學習專業典範來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於學習專業典範的歷程發揮的了解。

二、從教導知識技能看校長的教學視導

新手教師在師傅教師的輔助、指導和回饋之下，演練專業的任務，透過 Educating 的策略，發展新手教師的專業知識技能。因此，從教導知識技能來看校長教學視導核心任務之二，有待校長對於教導知識技能的歷程發揮的了解。

三、從建構情境脈絡看校長的教學視導

當師傅教師給予徒弟教師專業知識鷹架之後，可以讓徒弟獨立執行工作，若徒弟能力仍有不足時，師傅必須協助並教導有困難的步驟；但是，當徒弟可以獨立完成任務時，師傅就要慢慢從解決問題的過程中隱退，透過 Networking 的策略，發展新手教師能建構情境脈絡。因此，從建構情境脈絡來看校長教學視導核心任務之三，有待校長對於建構情境脈絡的歷程發揮的了解。

四、從完整闡述敘說看校長的教學視導

培訓新手教師具闡明教育理念及相關事項的能力，讓徒弟嘗試向其他人解釋他對完成教師專業任務過程的理解，透過 Telling 的策略，培養新手教師完整闡明敘說工作配管流程。因此，從完整闡述敘說來看校長教學視導核心任務之四，有待校長對於完整闡述敘說的歷程發揮的了解。

五、從發展統觀全局看校長的教學視導

培訓新手教師能將自己解決問題的過程，和專家或同儕進行對照，或和教師專業任務的內在概念模式進行比較，透過 Outlooking 的策略，發展新手教師統觀全局。因此，從發展統觀全局來看校長教學視導核心任務之五，有待校長對於發展統觀全局的歷程發揮的了解。

六、從獨立擔當任務看校長的教學視導

培訓新手教師學習師傅教師解決問題的過程，也激發其解決問題的能力，藉以發現屬於新手教師的問題解決形式，透過 Reacting 的策略，發展新手教師如何獨立建構解決問題及擔當任務的能力。因此，從獨立擔當任務來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於獨立擔當任務的歷程發揮的了解。

伍、從專業發展看校長的教學視導

從專業發展來看校長教學視導的相關研究，其內涵相當廣闊，包括：生涯發展、教學效能、專業形象、專業需求、形象知覺、專業發展活動、教學效能、組

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

織承諾、教師評鑑、學校（校務）評鑑、組織學習、學校本位專業發展等相關議題的研究。大多數的研究結果，指出教師專業發展與學校效能、教學效能、學習型組織、教師效能感呈正相關；反思教學行為、協同反省的行動研究的建立是促其專業發展的重要因素(邱馨儀，2006)。

其次，楊國賜(1984)指出：「專業」一詞是指「專門職業」，乃由英文的 Profession 一詞翻譯而來，係指具備高度的專門知能，一種異於他種職業的特殊技能而言，諸如律師、醫師、工程師、建築師等皆屬其範圍。Sergiovanni(1994)指出：「社群」的概念包含氣氛的大部分面向，對於專業發展具有很大的影響力。但是其中的「關係」是重要的關鍵。在真實的學校專業社群中，關係是基於共享的價值觀，而非官僚角色，進而形成關心、傾聽、理解、尊重他人和誠實、開放及敏感的人。他承認校長們在建立社群的起步階段可能需要使用官僚的權力，但最終必須建立在以專業和道德權威為基礎的關係。在探討國民小學教師教學專業發展良窳影響學校教育革新成效的問題時，歐用生(1996)指出教師需要專業發展的主要原因有三：1.課程和知識基礎的增加與改變；2.在教師自我革新的需要；3.社會對學校教育的要求。因為教師是學校教學的尖兵，也是學校教育改革的執行者。如果要提昇教師教學專業發展，此項工作不能僅止於改革的口號或本位的堅持，應回歸到以教師為主體的教師專業發展，以具體規準來彰顯教師專業的知能與持續成長的事實，強調教師專業發展的客觀性與可驗證性。

第三，在從專業發展看校長的教學視導的研究文獻發現，顏慧萍(1992)研究指出：校長應接受有關其職責方面的嚴格訓練、能靈活運用其專業知能以服務學校及社會，且校長也必須具有奉獻犧牲的專業倫理修養，對管理學校之過程有適度的自主權和隨時不斷的研究進修以充實本身專業知能的信念等。邱馨儀(2006)歸納指出，教師專業發展係指教師在教學生涯中，主動、積極和持續的參與各種正式與非正式學習活動，以提昇並改進本身的專業知識、專業能力與專業精神的歷程。就教師專業發展而言，饒見維(2000)指出：教師專業發展不是教師知識量的累積，而是建構知識方法的演進。國民小學教師的專業發展一定要讓教師們感覺是專業發展的「主體」，而不是成為被行政單位指定或安排的「客體」。

從專業發展看校長的教學視導之觀點，分析教師專業發展的研究，可用以下三個特性評析，包括：1.專業知識：教師具備豐富的教育專業知識、教學相關知識、學科領域知識、教學內容知識、教育目標知識、教育價值知識、課程與教學知能、心理與輔導知能、班級經營與管理的知能。2.專業能力：教師具備豐富的人文通識知識與素養、高度的口頭表達能力、高度的書面溝通能力、高度的教學計畫能力、高度的實用教學技術能力、高度的問題解決能力、高度的教學研究能力、高度的團隊合作能力。3.專業精神：教師具有正確的教育信念、高度的教學意願高度的教育熱忱、高度的教育責任感、高度的教育承諾、認真敬業、精進研究、樂於不斷追求進步等方面的教師專業發展內容，將對於當前的學校教育有相當重要的貢獻。因此，本文歸納專業發展看校長的教學視導之觀點，繪製「從專業發展來看校長的教學視導任務」系統架構圖，發展了校長之專業能力的展現於

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

教學視導，可從以下七方面指標進行：1.運用較高級的心能、2.重視表達溝通專業學習、3.自我要求不斷進修、4.高度參與提高專業水準、5.應以服務社會為重、6.遵守道德規約、7.視教育為其終身志業，作為從專業發展看校長的教學視導核心任務，分析建構校長的教學視導能力指標。

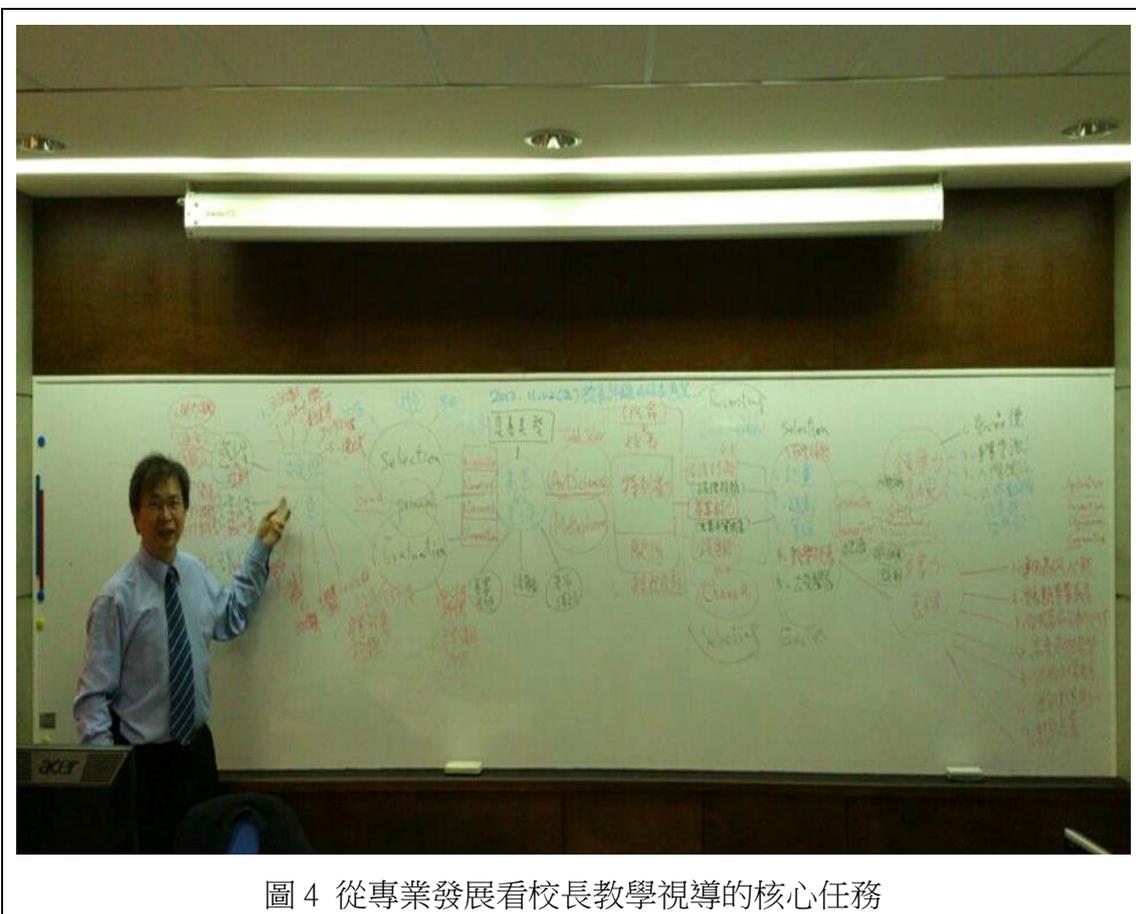


圖 4 從專業發展看校長教學視導的核心任務

一、從運用較高級的心能看校長的教學視導

期許校長能以長篇之文章申論了解應試者對某一問題的看法，經由記憶、理解、應用、分析、綜合、評價的歷程，建構系統知識並表達其所具有的知識。由運用較高級的心能，可以測驗文字表達的能力，能夠考察推理力、創造力及材料整理能力。經由此種方式，可以發現個人的思考能力、學識水準、溝通能力、性格及機敏程度。因此，從運用較高級的心能來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於運用較高級的心能的歷程發揮的了解。

二、從重視表達溝通專業學習看校長的教學視導

針對校長之專門的表達溝通能力，重視具備豐富的人文通識知識與素養、高度的口頭表達能力、高度的書面溝通能力、高度的教學計畫能力、高度的實用教學技術能力、高度的問題解決能力、高度的教學研究能力、高度的團隊合作能力。此種專業條件的能力指標，對了解校長之專精的科學技術之學識、經驗與造詣時非常有用。因此，從重視表達溝通專業學習來看校長教學視導核心任務之二，有

陳木金、邱馨儀 (2012) : [校長的教學視導的能力指標之建構](#)，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

待校長對於重視表達溝通專業學習的歷程發揮的了解。

三、從自我要求不斷進修看校長的教學視導

針對校長訂有較嚴格的專業標準資格，並要求其自我要求不斷進修。進修的內容，可以包括：具備豐富的教育專業知識、學校經營知識、教學相關知識、學科領域知識、教學內容知識、教育目標知識、教育價值知識、課程與教學知能、心理與輔導知能、班級經營與管理的知能。因此，從自我要求不斷進修來看校長教學視導核心任務之三，有待校長對於自我要求不斷進修的歷程發揮的了解。

四、從高度參與提高專業水準看校長的教學視導

鼓勵校長參與學術性團體結成組織，並以高度自治的方式去提高其本業之水準，改良其服務促進其自律，並改善其會員的思想品質、表達能力、適應能力、組織能力、判斷能力、領導能力、參議能力、儀表、言詞及志趣，此法對於校長的能力或技巧精進，從實作中，高度參與提高專業可以增進校長人的見解和態度，以及應付環境，解決問題的能力，助益其能勝任其職務。因此，從高度參與提高專業水準來看校長教學視導核心任務之四，有待校長對於高度參與提高專業水準的歷程發揮的了解。

五、從應以服務社會為重看校長的教學視導

鼓勵校長應以服務社會為重，符應社會價值觀與社會期望期許，參加相關服務社會的團體。例如，擔任國民教育輔導團團員、師資培育輔導教師或地方教育輔導員、教師研習會輔導員或其它的服務社會團體，累積服務社會為重的經驗。因此，從應以服務社會為重來看校長教學視導核心任務之五，有待校長對於應以服務社會為重的歷程發揮的了解。

六、從遵守道德規約看校長的教學視導

要求校長都必須遵守道德規約，具備良好品德與操守，積極參加校長專業團體之專業活動，以發揮校長專業之功能。因此，從遵守道德規約來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於遵守道德規約的歷程發揮的了解。

七、從視教育為其終身志業看校長的教學視導

專業團體的成員都會視其專業為其終身事業，校長必須視教育為其終身志業，具有正確的教育信念、高度的教育熱忱、高度的教育責任感、高度的教育承諾、認真敬業、精進研究、樂於不斷追求進步。因此，從視教育為其終身志業來看校長教學視導核心任務之一，有待校長對於視教育為其終身志業的歷程發揮的了解。

陸、結語

整體而言，本文歸納學者專家們對於「教學視導」的研究與看法，從：1.從教師效能看校長的教學視導；2.從卓越教學追求看校長的教學視導；3.從良師典範看校長的教學視導；4.從專業發展看校長的教學視導，等四方面來論述及探討校長之教學視導的核心任務。

陳木金、邱馨儀 (2012)：校長的教學視導的能力指標之建構，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

其次，分析本文對於校長教學視導核心任務之「教師效能」、「卓越教學追求」、「良師典範」及「專業發展」四個層面探討，分別發展與建構各層面適合做為校長教學視導的能力指標，茲歸納如下：

一、從教師效能來看校長的教學視導任務，分析歸納出教師效能的六個指標，來發展了校長從教師效能來看校長的教學視導指標：1.教學自我效能信念、2.系統呈現教材內容、3.多元有效教學技術、4.有效運用教學時間、5.建立和諧師生關係、6.營造良好班級氣氛。

二、從卓越教學的追求看校長的教學視導任務，分析歸納出卓越教學追求的四個指標，來發展了校長從卓越教學的追求看校長的教學視導指標：1.以感性做材料、2.以悟性做範疇、3.以理性作判斷、4.以美感來呈現。

三、從良師典範看校長的教學視導任務，分析歸納出良師典範六個指標，來發展了校長從良師典範看校長的教學視導指標：1.從學習專業典範看校長的教學視導、2.從教導知識技能看校長的教學視導、3. 建構情境脈絡看校長的教學視導、4.從完整闡述敘說看校長的教學視導、5.從發展統觀全局看校長的教學視導、6. 從獨立擔當任務看校長的教學視導。

四、從專業發展來看校長的教學視導任務，分析歸納出專業發展的七個指標來發展了校長之專業能力的展現於教學視導指標：1.運用較高級的心能、2.重視表達溝通專業學習、3.自我要求不斷進修、4.高度參與提高專業水準、5.應以服務社會為重、6.遵守道德規約、7.視教育為其終身志業。

綜合而言，本文歸納學者專家們對於「教學視導」的研究與看法，發展校長教學視導能力指標，發現「校長的教學視導」是一種在教學工作中，透過臨床視導、發展視導、學習者中心視導、同儕視導…等方式，增進教師教學效能與教師專業發展的核心工作，預期能幫助教師講求教學效能，進行優質教學，提供良師典範，進而有效掌握教學方法，熟悉教材，和激勵關懷學生，以追求最好的教學成效，達到特定的教育目標的策略。未來，如能結合教師評鑑機制的推動，締造主動、認真、持續進修的教師文化，進而幫助每位教師都能在面對著傳道、授業、解惑的基本責任，也同時面對著「典範變革」與「未來趨勢」的創新發展，全面促進教師在其教學基本績效與專業發展表現之優良品質的提昇。

柒、參考文獻

- 呂木琳(1998)。教學視導。台北：五南圖書。
- 李 珀(2000)。教師專業成長。台北：五南圖書。
- 佐藤學(2012)。學習的革命—從教室出發的改變。臺北市：天下。
- 邱錦昌((1991)。教育視導之理論與實際。台北：五南圖書。
- 邱馨儀 (2004)。啟動教師專業發展建置教師教學檔案，政大實習 520 季刊，2004 年秋季號。
- 邱馨儀(2006)。國民小學教師知識管理、教學檔案管理與教師專業發展關係之研

- 陳木金、邱馨儀 (2012) : [校長的教學視導的能力指標之建構](#)，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012 年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。
- 究，台北：國立政治大學博士論文。
- 吳清山((1992)。學校效能研究。台北：五南圖書。
- 陳木金(1998)。國民小學教師教學效能評鑑指標建構之研究。藝術學報，61，221-253。
- 陳木金(2006)，從教師效能來塑造良師典範的師道精神，師友月刊，463，8-16。
- 陳木金(2009)。認知學徒制理論對精進教師教學傳習的啟示，國立政治大學教學發展中心電子報，第 26 期。Retrieved from <http://nccuir.lib.nccu.edu.tw/handle/140.119/38144>
- 陳木金(2012)，卓越教學的追求，載於臺灣教育的亮點，第十一章，163-176。屏東：屏東教育大學。
- 陳木金、邱馨儀(2006)，以教學檔案為核心主軸的教師評鑑系統建構，教師天地，143，25-34。
- 歐用生(1996)。教師專業成長。台北：師大書苑。
- 楊國賜(1994)。師範生應如何涵養教育專業精神。師範生的自我期許，29-39。
- 饒見維(2000)。九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略。
http://www.trd.org.tw/Dresource/NINE/7_2.htm
- 顏慧萍(1992)。國民中學校長甄選制度之研究，台北：國立台灣師範大學碩士論文。
- Alfonso, R. J., Firth, G. R. & Neville, R. F.(1981). Instructional Supervision: A Behavior System(2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Cogan, M.L. (1973). Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Education World (2010). *A Lesson for Principals: Put Instruction First*. Retrieved from http://www.educationworld.com/a_admin/admin285.shtml
- Glatthorn, A. A.(1984). Differentiated supervision. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Harris, B. M. (1985). Supervision Behavior in Education (3rd ed). Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, Inc.
- Hopfengardner, J.D. & Walke, R.(1984). Collegial Support : An Alternative to Principal-Led Supervision of Instruction. NASSP Bulletin, 35-39.
- Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21-31.
- Kyriacou,C.(1989). *Effective teaching in Schools*. Oxford: Basil Blackwell, Ltd.
- Larry, L (1995). *Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?* ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 381893)
- Larry, L (2003). *Developing Instructional Leaders*. Retrieved from <http://www.ericdigests.org/2003-2/leaders.html>

陳木金、邱馨儀 (2012) : [校長的教學視導的能力指標之建構](#)，載於 2012.11.24. 國立台北教育大學舉辦「2012年兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (A4.1—15)。

Medley, D. (1979). The effectiveness of teachers. In P. L. Peterson. and H. J. Walberg(Eds.). *Research on Teaching: Concepts, Findings, and Implications*. Berkeley, CA: McCutchan.

Rosenshine,B.V.(1983). Teaching functions in instructional programs. *Elementary School Journal*,83 ,335-351.

Sergiovanni, T. J. (1994). *Building Community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tanner, D. & Tanner, L. (1987). *Supervision in Education :Problems & Practices*. N.Y.:Machmillan.