

教練式領導理論與實務



課程大綱

- 壹、教學視導的基本概念與發展（30分）
- 貳、認知教練的基本概念（10分）
- 參、認知教練會談技巧實作與演練（110分）



壹、教學視導的基本概念 與發展



校長重要特質與能力

- ◆ Gallup針為被領導者調查研究發現，領導者的重要優勢本位領導(strengths-based leadership)
- ◆ 特質：信任、同理、穩定、希望
- ◆ 能力：執行力、影響力、關係建立、策略性思考

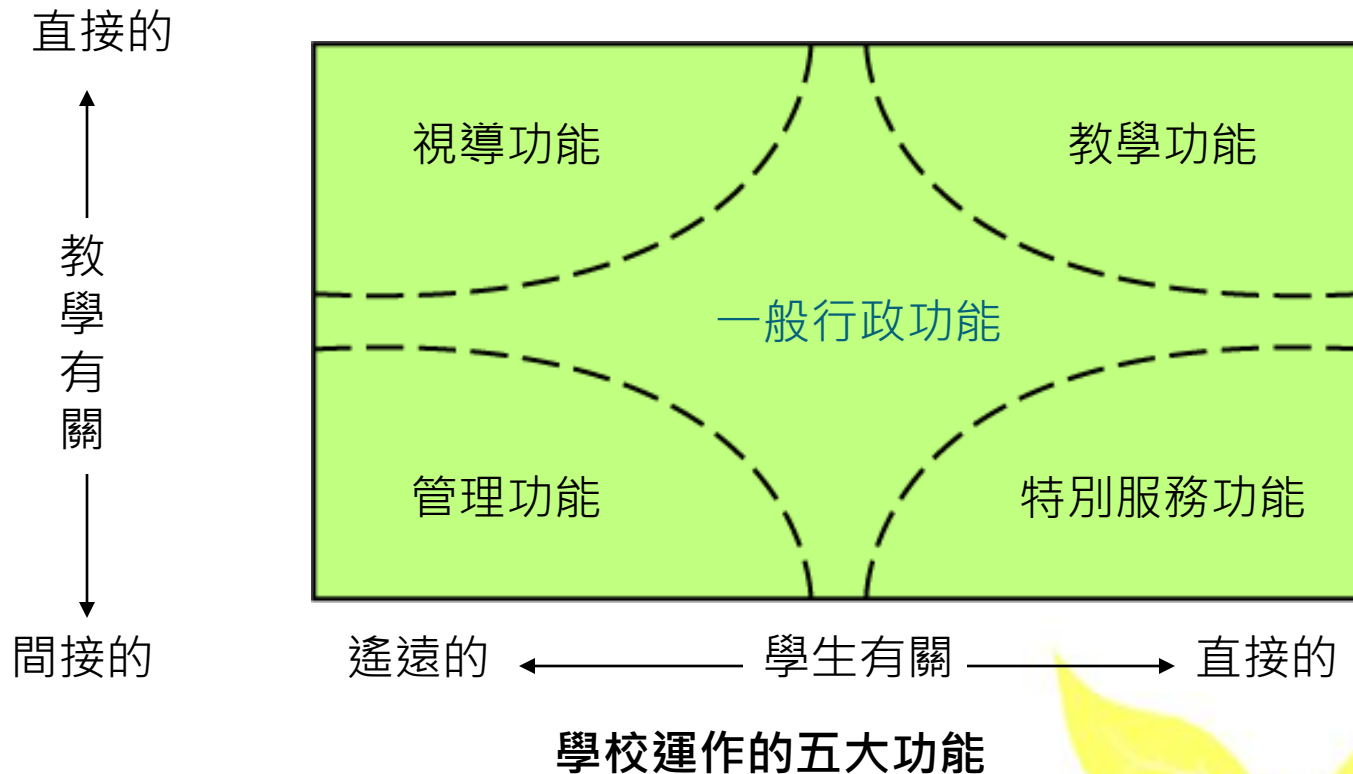


教練式領導(coaching-based leadership)

- ◆ 教練式領導乃是領導者為達成組織目標所發揮的一種影響力過程，而在此過程當中，領導者與部屬透過信任關係的建立，運用傾聽、提問、回饋等教練技巧，促發部屬學習與成長，以提高個體與組織之表現。

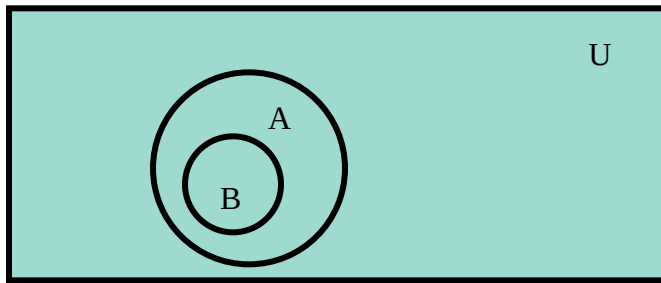


教學視導的基本概念



資料來源：Harris. E. M. Supervision behavior in education. N. J.:Prentice-Hall. Inc., 1985, P.4.

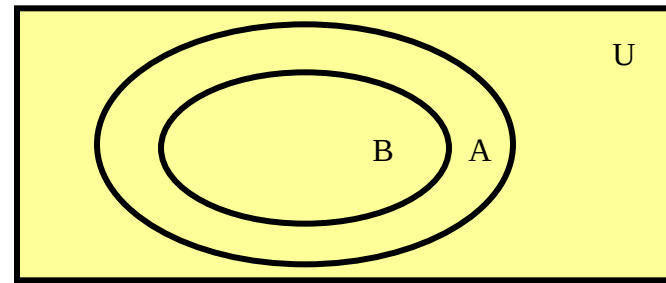
教學視導的基本概念



U=所有類型之視導

A=教學視導

B=臨床視導



U=所有類型之視導

A=教學視導

B=臨床視導

資料來源：Robert Goldhammer, Robert H. Anderson & Robert J. Krajewski, Clinical Supervision: Special Method for the Supervision of Teachers, New York: Holt. Rinehart and Winsyon. Inc. 1980. p.21.

教學視導的發展

模式	相關代表人物	起迄年代
原型臨床模式	1. 臨床模式：Goldhammer 2. 自我諮商模式：Mosher 與 Purpel 3. 臨床視導模式：Cogan	1960年代至1970年代早期
人文/藝術模式	1. 人際介入模式：Blumberg 2. 藝術模式：Eisner	1970年代中期至1980年代早期
技術/教導模式	1. 技術模式：Acheson 與 Gall 2. 決策模式：Hunter 3. 教練模式：Joyce 與 Showers	1980年代早期至1980年代中期
發展/省思性模式	1. 發展性視導模式：Glickman 2. 省思式視導模式：Schon、Zeichner 與 Liston、Garman、Smyth、Retallick、Bowers 與 Flinders 3. 認知教練視導：Costa 與 Garmston 4. 正向視導模式：Bannink	1980中期至1990年初期(1-3) ~2015(4)

討論與分享

- ◆ 你對教學視導的看法為何？並請與夥伴分享你平時在學校中，會運用哪些教學視導行為來提升教師教學與學生學習？



貳、教練式領導：認知教練



假設

所有行為

源自於

想法與觀點

教學

是

不斷決定的過程

學習新事物

需要

在想法上轉換

人類

繼續

認知上的成長

認知教練的協助

教練

策略



教師

內在
思考
過程



外顯
教學
行為



學生

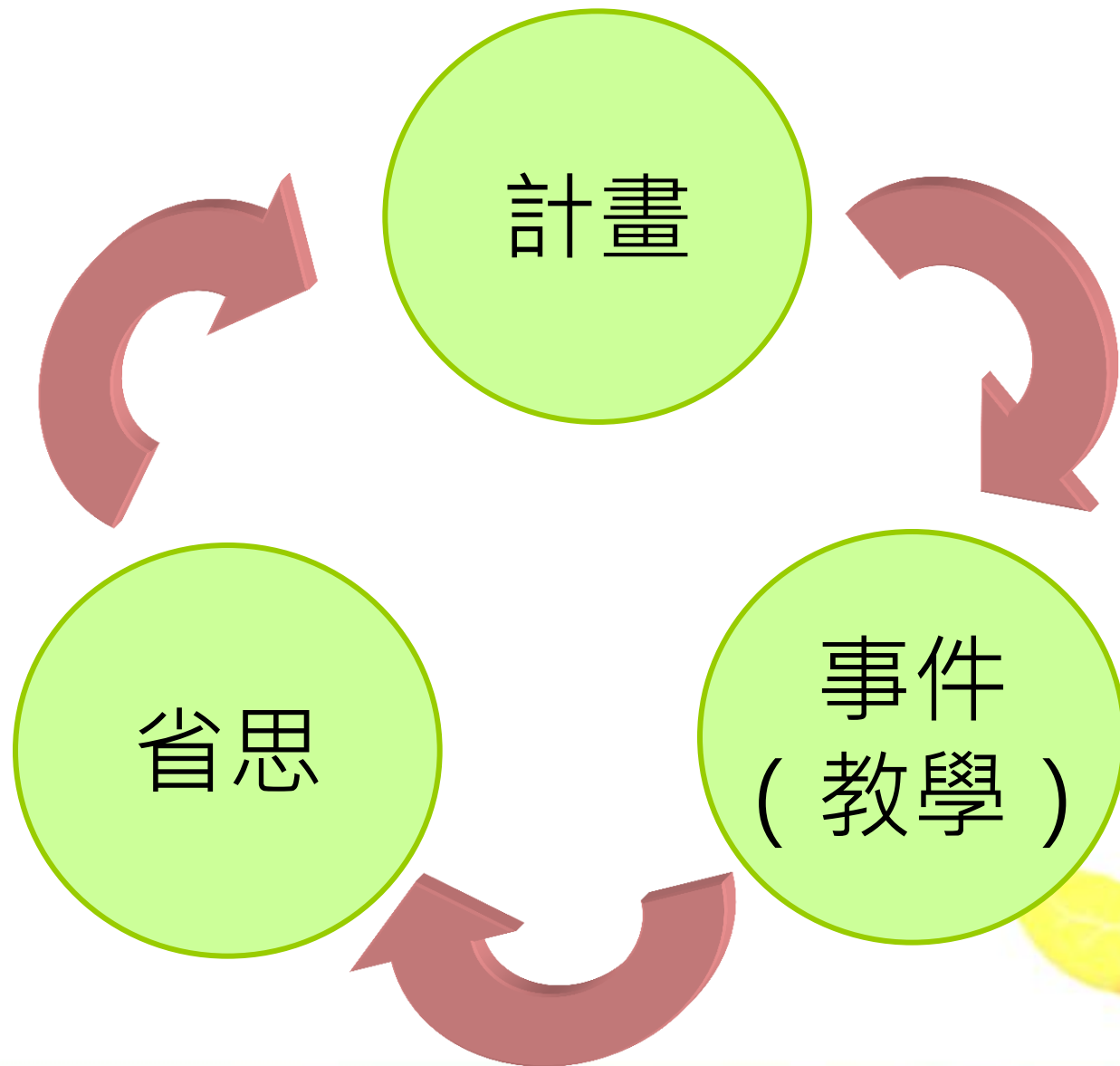
較高學
習成效

教練

- ◆ 認知教練乃是源自Goldhammer與Cogan的臨床視導模式，只不過此模式更注重教師的知能成長 (Costa, & Garmston, 1985; Garmston, 1990)
- ◆ 教練(coaching)是一種傳輸(送)過程，所以教練歷程就是將一位有價值的同儕傳送到理想的境界。(Costa & Garmston, 1994)

認知教練的意義

- ◆ 一種重視認知思維的視導系統，強調教師在教學循環中的知覺、決定及認知能力。
- ◆ 主要透過計畫、事件(教學觀察)、省思等三個程序，運用特定的策略，以改變教師的認知過程，使教師更具有自主性，進而提昇教師教學、省思與決定。



認知教練的目的⁰⁸⁵⁸

- 1 營造信任關係
- 2 促進教師相互學習
- 3 發展教師自我指導
- 4 發展教師教學潛能
- 5 促進教師達到和合境界

參、教練式領導：認知教練會談技巧



認知教練工具箱



信任

- ◆維持彼此的關係
- ◆讓對方自由的思考、解決問題、創意型的思考
- ◆信任破壞，大腦就自動關起來，就缺乏高層次思考



四種信任

- ◆信任你自己
- ◆信任彼此的關係
- ◆信任過程
- ◆信任所處環境



信任原則

- ◆ 專業
- ◆ 保密
- ◆ 態度一致
- ◆ 真心關懷對方
- ◆ 給予時間思考
- ◆ 不做判斷 — 價值判斷會影響他人對自己的信任。在其中只須對話和培養良好的思考，強化其信任感。

練習-信任

- ◆ 回想你信任的人，是什麼原因你信任他？請將他做的和說的寫下來，說明你信任他的原因。
- ◆ 教練者要獲得教師信任，比較重要的特質或行為包括：



融洽

- ◆ 在信任當中，每次的互動，都是提升融洽的機會
- ◆ 在融洽當中非常注意準語言的互動



融洽關係

包含元素

姿態

手勢

聲調

措辭

呼吸

運用融洽技巧時機

感覺到對方焦慮或緊張

談話過程中，對方焦慮或緊張的情況發生時

無法了解對方時

練習-營造融洽氣氛

◆ 姿態、手勢、聲調、措辭、呼吸等之配合

◆ 例句：

甲：可不可以請您談一談，造成學生這堂數學課不專心的可能原因有哪些？

乙：我想可能是因為前一堂課是體育課，學生情緒還沒有定下來，其次；也可能是因為我為了要趕課，所以，講述太多，沒提供學生練習的機會，所以學生覺得比較無趣；當然，也可能是因為此部份教材對部份學生來說，已慢慢顯得較抽象不易理解，所以，在無法參與學習的情況，乾脆放棄學習。

引導式問題-聲音

- ◆ 問問題時，帶無威脅性的「可親近聲音」語氣，引導對方思考。
- ◆ 避免使用督導式聲音。

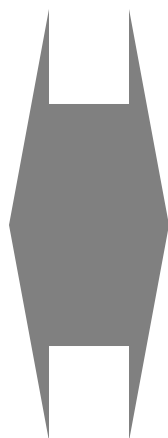


可親近聲音與督導式聲音比較

可親近聲音

言談句子或問題的音調結尾都會**上揚**，傳遞一種開放與探索的訊息。

一種**輔導**的立場



督導式聲音

言談的音調結尾都會**下降**，傳達出問話者操控一切的訊息。

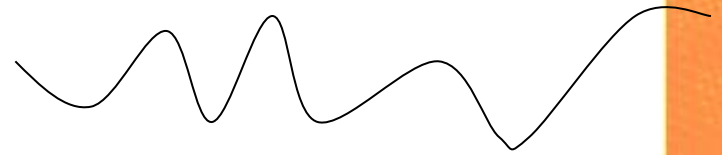
一種**偵察**的立場

引導式問題-聲音

◆ 可親近的聲音：

◆ 可不可以再多說一點啊！

◆ （ 聲音有變化，尾音往上揚 ）



◆ 督導式聲音：

可不可以再多說一點啊！

（ 聲音變化不大，尾音往下降 ）



引導式問題-複數形式

◆ 「複數形式」問題

- ◆ 讓對方容易回應，增加各種可能性、開放性答案。
- ◆ 複數型式的語句能讓受教練者避免對雙方的對話進行評鑑與區分選項的好壞。
- ◆ 如「**哪些**」之語句

例一：你有**哪些**心得？(你有什麼心得？)

例二：你有**哪些**想法？(你有什麼想法？)



引導式問題-探究式措辭

- ◆ 鼓勵各種假設與可能，對方可思索各種想法而不先去管如何行動（哪些、可能、也許、似乎、想像、預感.....）。
- ◆ 問題是開放式而非封閉性；且非二元式答案的問題。
- ◆ 具目的導向的問題。



提問之問題類型

問題類型一	問題類型二
1. 你為什麼要這麼做？ 2. 你對這新課程還是感到困難嗎？ 3. 你為什麼會這樣想？ 4. 你有能力去完成你的計畫嗎？ 5. 為什麼你在小組裡不想工作？ 6. 未來你要怎麼做才會獲得較好的結果呢？	1. 你作這項決定或選擇時，所依據的是哪些原因啊？ 2. 新課程的哪部分，可能對你是比較有挑戰性的？ 3. 你決定這個答案的考量有哪些？ 4. 當實施這項計畫的活動時，對你而言最有用的地方在哪？ 5. 在小組裡工作讓你感到困擾的地方有哪些？ 6. 還有哪些可能因素會導致下次有不一樣的結果？

引導式問題-探究式措辭

- ◆ 過去原因的探究。
- ◆ 未來發展的探究。
- ◆ 他人觀點的探究。
- ◆ 具體化的探究。
- ◆ 彰權賦能的探究。
- ◆ 量尺式的探究。



練習-探究式措辭

- ◆ 請您說一說三種提問最常犯的錯誤（或不適當的提問）？並將這些問題寫下來？
- ◆ 請設計出五個包括探究式措詞的提問問題，並將這些問題寫下來？



引導式問題-正向假設

- ◆想像對方有能力思考，也能找出解決方案
- ◆對方有能力、具正向意圖、具探究性、多元觀點。
- ◆進行重述或問問題時，將「可能」、「也許」、「或許」、「假如」等探究性語句置於各種語詞中
- ◆使用不同開頭形式的問法。
例如：當你、你認為、你的想法是？

練習-假設

◆ 你的教學計畫哪裡錯了

- ◆ 預想：你的教學計畫有問題

- ◆ 你知道自己哪裡做錯

- ◆ 你應該感到不舒服，因為錯誤代表失敗

◆ 假如再教一次，哪些地方可能會用不同的方法？

- ◆ 預想：你可以決定是不是再教一次

- ◆ 你可以決定自己的教學方式

- ◆ 你可以決定是否需要改變或如何改變

- ◆ 你為什麼要那樣做？
- ◆ (假設情況)：□正向 □負向
- ◆ (隱含意義)：
- ◆ (較佳表達)：



- ◆ 我要如何協助你改進教學？
- ◆ 你要再教一次，難道你不想瞭解班上學生的起點行為嗎？
- ◆ 你要怎麼做，上課才會更有趣？
- ◆ 為什麼有那麼多學生上課聽不懂你的解釋？
- ◆ 你認為你班上學生有幾分鐘是專心的呢？



不做價值判斷

- ◆ 運用非判斷式的回應像是：停頓、重述、釐清等，支持對方思考。
- ◆ 停頓—就是讓對方以及自己有時間去做思考。建議停頓3至5秒。
- ◆ 重述—瞭解、解釋、摘要、組織、改變對話焦點。回應對方談論重點、感受，讓對方知道你了解、關心。
- ◆ 釐清-讓雙方對談較明確與具體

釐清

- ◆ 目的在讓教學者能澄清其想法，鼓勵其作更具體準確的思考。
- ◆ 模糊的名詞與代名詞：「哪一種教科書」的問題就遠比單問「教科書」清楚。
- ◆ 模糊的動詞：「教學者說：要學生瞭解！」，教練者就進一步探究：「要學生瞭解什麼？」。
- ◆ 比較性的語句：「教學者說：教室很亮！」，教練者就可追問：「比哪裡亮？」

釐清

- ◆ 限制性的語句：教學者說：「我必須.....」、「我無法.....」，教練者就可以反問：「誰說你無法.....」、「如果你沒那樣做，會有怎樣的情況發生呢？」
- ◆ 過度推論的語句：教學者說：「絕對沒有學生做那件事」，教練者就可反問：「半個也沒有嗎？」



練習-釐清

- ◆ 這些小孩從來都沒有寫完功課。
- ◆ 我班上的學生一向都是相當的頑皮。
- ◆ 我還沒有準備好。
- ◆ 我一定要做那件事。
- ◆ 這些策略比較好。



練習-釐清

- ◆ 所有學生都很壞！
- ◆ 我從不讓學生去印東西！
- ◆ 每個學生都騙我這位代課老師的事：
- ◆ 小明今天比較糟！
- ◆ 這個速度比較快！
- ◆ 這比較慢！
- ◆ 學生喜歡上課
- ◆ 今天學生要學連除法！
- ◆ 我要學生行動！



提供資料和資源

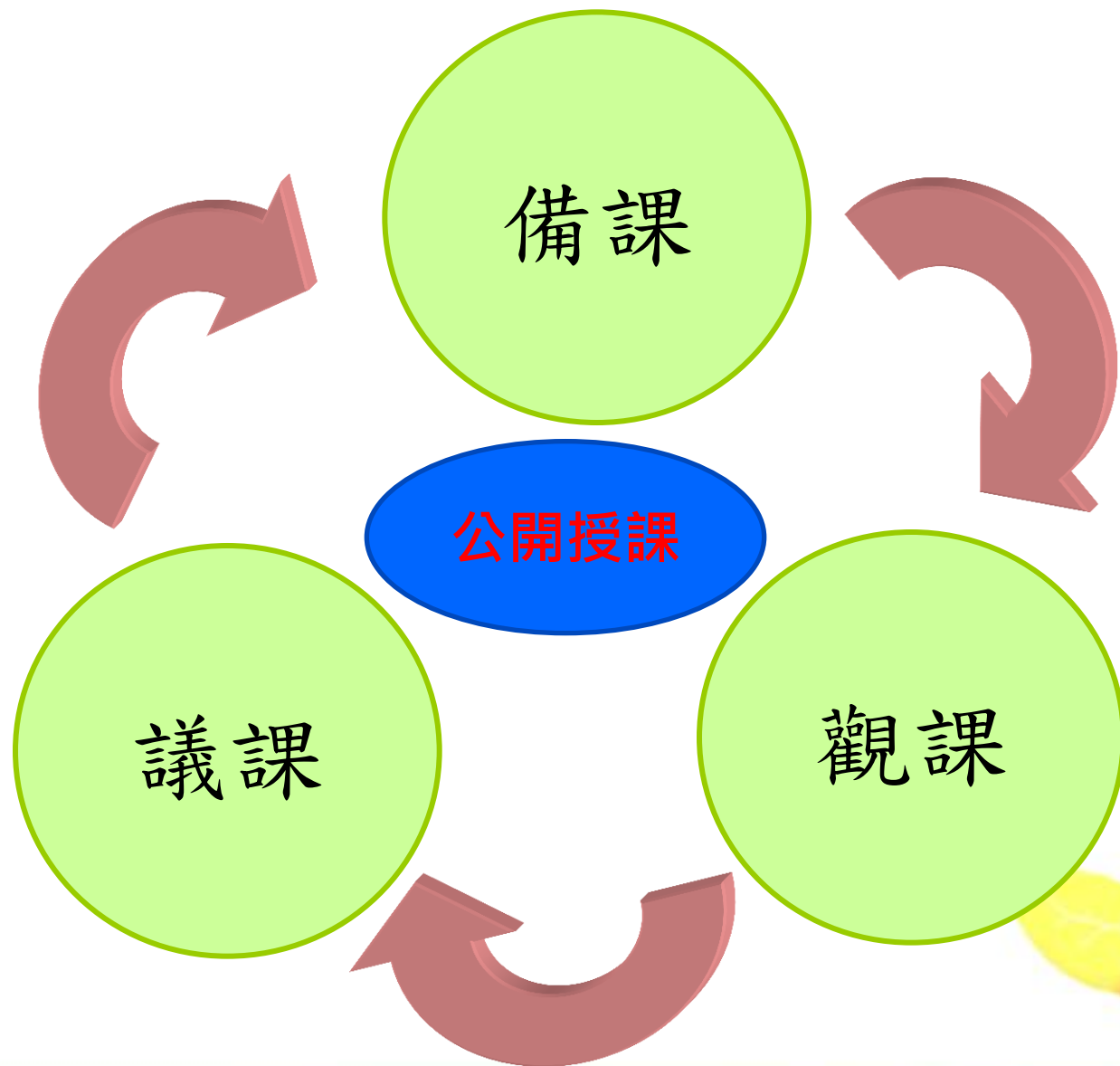
◆ 提供資料

- ◆ 教練者提供教學者具體客觀資料，避免情緒化評斷，引導對方針對資料進行比較、推論因果關係等，並為下一步思考。
- ◆ 資料應滿足四種情況：基於教學者的需求、教學者才有資格評斷這些資料、資料是有相關的、資料必須以可觀察的語詞加以敘述。
- ◆ 引導示例：「這是我幫你觀察記錄的資料，我們一起來看看。」

提供資料和資源

◆ 提供資源

- ◆ 正向假設：教練者與教學者針對觀察資料，思考教學改善策略，最佳的方式則是由教練者提問，引導教學者自己思考出改善策略（教學者是有能力的、可思考解決方案的）。
- ◆ 提供選擇：當教學者無法自己思考出解決策略之際，則教練者可提供教學者多元的選擇方案，讓教學者自己思考、自己選擇，以培養其省思能力與決定能力。



備課紀錄表

- ◆ 可否分享你設計此課程所考量的一些理念？
- ◆ 在此課程中哪些地方顯示出你的創意？



備課紀錄表

- ◆ 在這一輪備觀議課結束後，你想要在課程與教學上有哪些改變？
- ◆ 你會採取哪些策略來達成上述的目標？你又會如何堅持地完成上述的目標呢？

觀課(軼事紀錄)

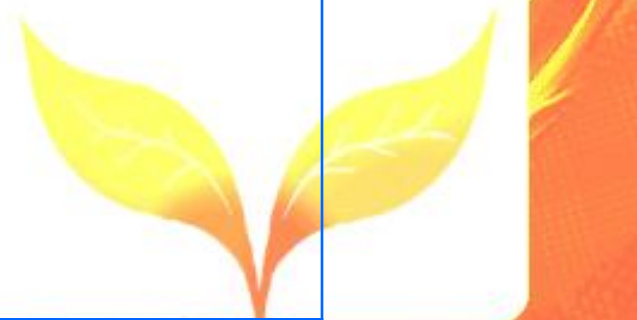
時間	教學活動	備註
		

議課紀錄表

- ◆ 未來如果有機會再教一次的話，你會重複做什麼？
- ◆ 假如1分最低，10分最高，你的(提問技巧)有幾分？未來如果有機會再教一次，你會如何在精進你的(提問技巧)？

議課紀錄表

- ◆ 未來如果有機會再教一次的話，你會做哪些改變？
- ◆ 假如未來如果有機會再教一次，你會採用哪些策略來改善（或減緩）這些困境？



議課紀錄表

- ◆ 可否請你說說這一週(或這個月)當中，令你感到最快樂的一件教學經驗為何？
- ◆ 在未來的教學歲月中，你將如何將此種快樂的教學經驗持續延伸？

