教育部教師專業發展評鑑
輔導夥伴教師人才培育

教師的學習領導與能力發展

報告者：陳鳳如

國立清華大學

台灣語言研究與教學研究所副教授

課程大綱

壹、學校領導的流變與趨勢(0.5hr)

- 一、暖身活動
- 二、學校領導的流變
- 三、教師在學校領導的角色

貳、教師學習領導的意涵、特色與實踐 (1hr)

- 一、教師學習領導的意涵
- 二、教師學習領導的特性
- 三、教師學習領導的實踐

參、教師學習領導的能力發展 (1.3hr)

- 一、教師學習領導的能力
- 二、教師學習領導的增能課程

肆、結語 (0.2hr)

壹、教育領導的流變與趨勢(0.5hr)
一、暖身活動
二、學校領導的流變
三、教師在學校領導的角色

一、暖身活動

- **相見歡**
  - 請學員1-6報數，5-6人一組，並以不同校為原則，找到夥伴後移動座位依組別入座。
  - 向您的夥伴自我介紹，每人2分鐘。
  - 內容至少包括姓名、服務學校、擔任職務、您在教專歷程的感想，以及來參加輔導夥伴教師培訓的原因。

一、暖身活動

- **領導與被領導的體驗**
  - 2人一組，一人擔任領導者、另一人為被領導者，2分鐘後再互相交換角色。
  - 擔任領導者以一隻右手掌為引擎動力來源，置於另一被領導夥伴的臉約20公分距離之前方，控制及引導被領導夥伴的動向，被領導者要完全聽命及配合領導者的引導移動，體驗領導與被領導的作為及感受。
  - 之後全體學員中，徵詢一位有意願擔任領導者的夥伴，所有學員陸續參與體驗傳統的集權領導及新興的權變領導與分散領導，體驗領導與被領導的作為及感受。
  - 學員回到原來座位，分享經過「領導及被領導」暖身活動後的感受和想法。

一、暖身活動

- 小組討論

「領導與被領導」的暖身活動之意義何在？這個體驗和您擔任輔導夥伴教師的角色、任務有什麼相似之處？這個體驗帶給您什麼領悟及啟發？

- 請每位學員提供想法，寫在便利貼，並由組長彙整比例最高的五點寫在海報上報告。
- 每5至6人為1組。（8分鐘）
- 彙整討論結果，推派1人代表小組發言。（2分鐘）

二、學校領導的流變

- 學校領導扮演著促進學校發展與持續革新的重要角色，尤其是學校本位管理的理念與實務，使學校享有更大的經營自主權，同時也被課予績效責任。
- 由教育領導研究典範的流變，學校領導已跳脫對校長英雄式角色的探討框架，例如：教師領導、授能領導、平行領導、分散式領導、專業學習社群等理論，均強調教師在學校領導中的顯著角色。

三、教師在學校領導的角色

- 隨著全球化競爭與社會環境的快速變遷，如何促進學生學習並發展新世紀所需優秀人才，成為各國教育改革的方向。
- 促進學生學習最主要的關鍵人物是教師，教師作為領導者，領導範疇不僅限於教室，而是整個學校。

三、教師在學校領導的角色

- Hallinger 和 Heck（1996, 2010）主張的教師領導有下列四項內涵：

(一)「價值與信 念」，意即學校經營的價值在哪裡？教師的教學信念是什麼？

(二)「領導焦 點」，意即教師領導的願景在哪裡？教師領導著重的是過程或結果？

(三)「領導脈絡」，意即教師領導的影響因素有哪些？

(四)「分享領導」，意即教師領導之運作方式，例如專業對話、經驗交流、同儕分享、學習社群 等。

貳、教師學習領導的意涵、特色與實踐(1hr)

一、教師學習領導的意涵

二、教師學習領導的特性

三、教師學習領導的實踐

一、教師學習領導的意涵

- **教師領導**
  - 反映出領導典範及教師角色期待的轉變。
  - 教師不僅直接透過教學影響學生的學習，更被期待能跨越教室之外，以正式職務或非正式的方式，運用其教育專業知能，影響他人共同改善教育實務，進而促進學生的學習。
  - 教師領導是一種重視專業發展歷程的學校領導變革，其目標是促進學生、學校行政人員、教師同儕、家長、社區以及校園文化產生積極正向的變革，最終目的為達成學校改善。

一、教師學習領導的意涵

- **學習領導**
  - 基本理念建立在學校領導與學生學習的關聯性，亦即如何有效透過領導以增進學生的學習成效。
  - 是**促使學生學習為焦點的一種領導方式**，一方面強調校長領導的影響力，同時亦彰顯教師領導的重要性，凸顯教師參與學校決策、發揮專業影響力，以改善教學實務，進而促進學生學習的過程。
  - 學習領導之目的有二：一是個人的發展，範圍在課室裡；二是團體（或教師同儕）的發展，範圍是在課室之外，教師藉由影響同儕而在課程與教學上獲得改進。

一、教師學習領導的意涵

- **教師學習領導**
  - 張素貞與吳俊憲（2013）認為教師學習領導強調教師為學習專家，是著重改善教學實務，以促進學生學習為焦點的領導方式。
  - 鄭淑惠與陳文彥（2013）則指出，教師學習領導的意涵立基教師領導與學習領導，是教師以促進學生學習為信念，透過專業知能與領導策略影響他人，以改善教育實務，進而提高學生學習成果的領導模式。

二、教師學習領導的特性

- 教師學習領導乃教師層級所進行的學習領導，因此其理論基礎，蘊含教師領導、教學領導、轉型領導、分散式領導、建構式領導、組織學習之概念，並涉及領導與學習典範的轉變。
- 教師學習領導的特性，有：

1.以學生學習為領導焦點

2.強調新的領導與學習典範

3.教師可透過不同路徑與層級踐行學習領導

二、教師學習領導的特性

- 教師學習領導兩個主要路徑：

1.以角色為基礎的策略，教師領導是透過正式領導角色所賦予的任務來開展，權力基礎為法職權，影響範圍與職務有關；

2.以社群為基礎的策略，教師領導是根植於教師角色，權力基礎為專業和社會資本，影響範圍是分散性、一般性的，與其他教師是一種緊密、協力合作的關係。

- 教師學習領導之實踐未必透過正式領導職，而是在互動過程中建構，具建構式領導與轉型領導之意涵，包括對教師專業學習、學校組織學習，甚至跨組織的系統學習，發揮促進作用，進而裨益於學生學習（Swaffield & MacBeath, 2009）。

三、教師學習領導的實踐

- 教師學習領導之實踐，有其著力方向與細部執行方式，前者指出教師學習領導涉及的重要面向，後者則關乎實際作法，以下分由實踐面向和具體作為來分析。

三、教師學習領導的實踐

- **教師學習領導的實踐面向特性，包括有：**

1. 設定方向：發展學習願景與目標；
2. 發展人員：建立人員的能力、發展更多教師領導者；
3. 重新設計組織：為教師的合作創造結構與機會，建立學校的學習文化；
4. 改善教與學的方案：提供支持以促進課程教學方案的開展。

教師學習領導之實踐，可由目標、人員、結構與方案等四個面向著手，並依教師角色特性，發揮學習領導之影響力。

三、教師學習領導的實踐

- **教師學習領導的具體作為，包括：**

1.參與學校教學改進決策：擔任以教學為焦點的領導團隊成員，通常每週定期開會，參與學校中有關教學改進的決策；

2. 協助教師改進教學實務：協助的對象可能是個別教師、一群教師、或是全校教師，以和學校或學區的學習改善方案有關的目標為核心，透過各式專業發展活動，協助教師改進教學實務；

3.與教師建立良好關係：為了讓教師有效參與專業發展活動，教師學習領導者必須取得其他教師的信任；

4.透過資料與教師溝通：透過學生資料之提供，成為一個方便且有助益的切入點，可以將教師的注意力從對自己表現良好與否的擔心，轉變成一種與教師領導者共同解決問題的過程。

三、教師學習領導的實踐

- Lovett 與 Andrews(2011)指出教師進行學習領導時，在專業學習社群中，需 發展教師間協力合作的關係、促進學科的對話，以及深化其他教師的學習與實務；在領導全校性的改進時，重點則是提升教師的參與和動機、與其他領導者合作、運用專業對話，以及發展新的工作方式。
- 潘慧玲等人(2014)提出以學習共同體作為學習領導的具體操作形式，係透過教師學習共同體中，課堂教學研究三部曲進行，教師在此相互影響的過程提升教與學專業，並回饋課堂學習共同體之實施，進而促進學生學習。
- 秦夢群(2015)提出教師學習領導的策略，包括：配合教學實務確實瞭解學習領導的訴求與目標、共同組成學習社群並積極交流，以及根據教學實務需求進行相關行動研究。

叁、教師學習領導的能力發展(1.3hr)

一、教師學習領導的能力
二、教師學習領導的增能課程

一、教師學習領導的能力發展

- **教師學習領導者需具備專業能力，以適當地扮演領導者的角色。**
- **教師學習領導者應培養的能力，包括：**

(一)教育專業及課程、教學相關的專業知能

(二)人際溝通、互動及領導能力

(三)規劃、執行及管理能力

(四)運用資源、研究創新及行動評鑑能力

一、教師學習領導的能力發展

(一)教育專業及課程、教學相關的專業知能

教師領導者的權力基礎主要來自教育專業，能探究個人與同儕的教育信念，及其專業表現所蘊含的價值、行為與哲學觀，以及分析學校因素對於學生學習與教師領導實務的影響。此外，教師領導者亦需具備課程、教學、班級經營與學生輔導等精熟知能。

- 探究個人的教育理念與價值觀
- 課程與教學的案例討論
- 班級經營與學生輔導的知能演練。

一、教師學習領導的能力發展

(二)人際溝通、互動及領導能力

教師領導者需培養真誠、值得信賴、易於親近、喜歡與人共同學習、願意承擔變革責任等特質，以及與他人溝通、建立信任關係、發展團體規範、解決衝突、支持與鼓勵他人成長等涉及人際、合作與變革的能力。

- 人際溝通、互動技巧演練
- 領導能力演練

一、教師學習領導的能力發展

(三)規劃、執行及管理能力

教師領導者有不同的正式職位，例如：決策參與者、課程與學科領導者、專業社群帶領者、教學種子教師、教學輔導教師、教師評鑑者等，更進一步分析，教師領導者與職前、新任或一般在職教師共事，需要增強與發揮不同面向的能力，以符合不同專業發展階段的教師需求，故需具備規劃、執行及管理能力。

例如：協助新進教師者，需有蒐集觀察資料並提供回饋的能力，而與一般在職教師共事，則需具備行動研究、正面影響文化的能力。

一、教師學習領導的能力發展

(四)運用資源、研究創新及行動評鑑能力

教師領導者能與同儕共同探究促進學生學習的最佳實務，並運用學生資料檢視專業實務的改進成果，且具備與校長、同儕、教育利害關係人等互動合作的能力，以共同促進有助於學生學習的學校制度與環境。

二、教師學習領導者的增能課程

(一)教師學習領導者的增能課程之架構與時數

- 依共通課程和分領域課程，分別規劃，並思考課程間的橫向連結及縱向系統之課程架構與時數。其中，共通課程是指各學習領域課程有共通性質之課程，分領域課程是指學習領域特性分別規劃之課程。
- 分為核心課程及依據教師需求選擇性的課程。

二、教師學習領導者的增能課程

(二)教師學習領導者的增能課程內涵

- 張德銳(2010)在「中央及縣市課程與教學輔導人才核心能力指標與培訓課程內涵」之研究中，對於課程與教學輔導人才的培訓課程內涵分成六個向度，包括：1.教育政策之執行與推廣、2.課程與教學領導、3.課程發展與評鑑、4.教學輔導導理論與實務、5.教學創新與資源運用、6.彈性課程。
- 黃茂在與陳文典(2007)提出教學輔導員的研習課程至少應包含五項，分別為：「領導、管理與溝通」、「教育理念及課程的認識」、「教學評量的觀念、技術」、「教學資源的開發與運用」及「學科的專門知識」。

二、教師學習領導者的增能課程

(二)教師學習領導者的增能課程內涵

- 美國擁有超過20年經驗的新教師中心為例，該中心之課程旨在提升教學輔導教師協助新進教師的能力，第一年課程協助教師領導者熟悉其職責、任務、角色等；第二年則進一步協助教師領導者針對新進教師需求發展教學輔導策略，包括：發展有效與支持性的關係、蒐集與分析觀察資料、協助新進教師設定專業目標、與新進教師共同評估與記錄專業發展和目標達成的情形。

二、教師學習領導者的增能課程

(二)教師學習領導者的增能課程內涵

- 美國哈佛大學研究所開設教師領導課程，內容主要為分析學校的文化與權力關係，以啟發學生思考教師領導的可能性、挑戰及扮演的角色。
- 「促進學校改進的教師領導」之研究所課程，內容包括：引導性探究、文化回應式的班級經營、轉化課程、資料驅動決定、促進學校變革的教師領導、差異化教學等六個核心課程，以及依據教師需求選擇的四門教學領域課程。此課程之目的在增強有效教學策略之運用、培養專業社群領導角色，以及支持學生的學習，此課程尤其強調與教師的教學實務作結合、重視探究與省思，以及參與者 的相互合作，同時還特別與地區主管機關和學校合作，以促成增強教師領導的組織條件。

二、教師學習領導者的增能課程

(二)教師學習領導者的增能課程內涵

- 美國科羅拉多州的道格拉斯學區遴選並培訓資源教師協助學校教學實務，提供資源教師共9天的職前課程，課程內容包括：角色轉銜、學校文化、促進變革、教師視導與教導、有效的專業發展、教師領導。除正式課程外，尚有定期的交流討論及專業協助。

二、教師學習領導者的增能課程

(三)教師學習領導者的增能課程之運作方式

- 美國擁有超過20年經驗的新教師中心為例，該中心為達成課程目的，主要採用的方法包括：資料閱讀、經驗交流與分享、腦力激盪、問題討論與分析等。
- 美國科羅拉多州的道格拉斯學區遴選並培訓資源教師協助學校教學實務，提供資源教師共9天的職前課程，除正式課程外，學區會配合目標每個月定期召開會議，每兩個月進行資源教師交流討論，同時，學區的成員發展主任與副學區總監會持續提供資源教師相關協助。

二、教師學習領導者的增能課程

(三)教師學習領導者的增能課程之運作方式

- Crowther(2009)依據美、澳、新加坡等國的實施經驗，提出學校為本位的教師領導課程模式，其二至三年的課程包括準備、促進與涵育能力、發展平行領導，以及使教師領導持續等四階段、14項課程要素，兼用理論探究與實務研討的方式，使教師領導能切合學校情境的脈絡。
- 具體言之，第一階段旨在認識學校的同儕、歷史與發展願景，並共同探究對教師領導職責的看法，使教師與學校為教師領導做準備；第二階段是透過對教育信念的探究、發展學習社群、檢視妨礙教師領導的因素及解決策略，強調將教師領導的概念置於學校特定的情境，教師領導者也應依據領導理論與個人價值系統，發展出個人的領導架構；最後兩個階段，則著重於教師領導如何連結校長領導，使教師領導能持續發展與落實。

二、教師學習領導者的增能課程

(三)教師學習領導者的增能課程之運作方式

- 臺北市政府所推動的學習共同體方案，教師透過參訪、研討、公開授課等形式，分享與探究提升學生學習力的教學實務，透過實務探究的歷程，發展本土的教學創新模式，亦可視為教師領導增能課程的形式之一。
- 目前我國較有系統的教師領導課程，包括屬於正式職位的教師專業發展評鑑人員，以及教學輔導教師的培訓。以教育部辦理教學輔導教師培訓為例，共分為三個階段，包括4~5天的培訓課程、專業認證及回流教育。

分組討論題綱─
教師學習領導在學校實施的可行性

- 分析學校的現況，評估教師學習領導者可能遇到的困難為何？
- 請交流與討論，並寫在以下的方框中。

分組討論題綱一
教師學習領導在學校實施的可行性

- 請就您曾聽過、看過、經歷過的經驗，與小組分享擔任教師學習領導者遇到的困難，可能的因應對策？
- 請寫在以下的方框中，並分享與回饋。

肆、結語

- 教師學習領導反映了領導與學習的交織關係，也呈現領導權力典範的轉移。
- 教師領導者透過與同儕等的互動，正向影響相關成員探究，能促進學生有意義學習的教學實務，藉由教育實務之有效改善，以提高學生的學習成果為目的。
- 教師學習領導的實踐，有賴教師領導者的專業能力發展，不論是正式職位或非正式職位者，皆應以課程、教學與評量等教育知能為首要具備的能力，並具備自我評估、人際互動合作等能力，以改善學生學習為價值導引與教學決策的依據，以發展能促進學生學習的學校制度與實務作為。
- 為涵育與發展教師學習領導者的能力，除應針對教師領導者所需能力進行課程規劃外，提供持續性的支持、省思與探究等機會，結合學校脈絡與教師領導者的需求，亦皆有助於課程實施之成效。

肆、結語

一、持續學習，用學習來建立學校文化

教師學習領導努力實踐「以學習為核心」的領導，是趟自我學習、自我覺醒的旅程，也是趟與同儕共舞的重建旅程。營造同儕共學的文化，積極鼓勵夥伴勇於透過教學實現自己的目標，形塑團隊分享、共學、共有的學校文化。

二、用聆聽來展現領導最高藝術

領導需要「親密關係」的潤滑，追求的是一群人同行而不是一個人獨行，歷程的探索是一次又一次的打破、建立、再打破、再建立，所以模糊及不確定是必經的過程。沒有最好，只有更好，唯有先喚起教師的內在需求，並用心學習聆聽自己及夥伴教師的聲音，才有機會藉由自發能力讓創新及改變永續。