

教學視導

促進教師專業發展

呂木琳 著



教學視導

促進教師專業發展

呂木琳 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

教學視導：促進教師專業發展／呂木琳著．

——三版．——臺北市：五南，2010.07

面：公分

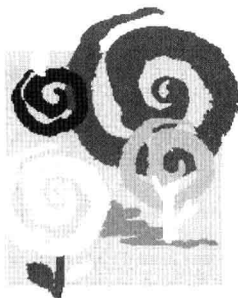
參考書目：面

ISBN 978-957-11-6017-7 (平裝)

1. 教育視導

526.7

99010562



11T0

教學視導：促進教師專業發展

作 者 — 呂木琳 (73)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 陳念祖

責任編輯 — 李敏華

封面設計 — 黃美龍

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 1998年3月初版一刷

2002年6月二版一刷

2010年7月三版一刷

定 價 新臺幣370元

三版序

本書自初版迄今，已逾十年，十餘年來，國內的教育環境有了改變。民國83年410教育改造大遊行的教改訴求，透過行政院教育改革審議委員會的討論及諮議報告書的出版，逐步納入教育政策實施，社會對教育改革的激情也逐漸沉澱。對教育工作者而言，正是大力提升教育品質的最佳時機。

談到教育品質，教師的素質絕對是非常重要的環節。提升教師的素質牽涉到職前的師資培育及在職教師的進修與成長。而其目的不外乎使每一間教室的教師都具備正確的教育理念、良好的教學知能以及充滿教育熱忱，使學生都能在快樂的環境中學習與成長。

教學視導的實施，目的在增進教師的教學知能，促進教師的專業成長。可運用在師資培育的實習教師階段，更多的時候則運用在協助在職的教師。教師專業成長的途徑很多，臨床教學視導的觀念出現得最早，目標及作法都相當具體明確，因此被廣泛接受並採用。

臨床教學視導強調教室觀察，其紀錄固然具體明確，但是並不能夠涵蓋整個教學現場也是事實。還有許多的佐證資料，例如教學大綱、學生表現……等等，也相當重要。因此，也就發展出教師教學檔案的概念，作為教師反思、改進及教師評鑑的參據。

隨著社會型態的改變，管理思潮也在改變。泰勒（Frederick Taylor）科學管理學派的理論不斷被質疑。尤其在教育的場域，將學校當成工廠，教師當成工人，學生當成產品的觀念，已不被接受。學生應被教育成能思考、有創意的個體，而不是成千上萬同一

模子的成品。教師專業發展，則要以共築願景、集體學習、相互協助的方式為之，也就是建構教師專業學習社群、改變學校文化、共謀專業發展，達成學生學習成效的最大化。

教育部為了協助教師專業發展，於民國95年開始試辦教師專業發展評鑑，至今已四年有餘。這段時間，筆者服務於教育部，也主持這項試辦工作。於今適逢筆者自教育部退休，而五南圖書出版公司又催促《教學視導》乙書早已售罄，乃將教師專業發展的新趨勢稍加整理，增列第九章，予以出版，尚請方家指正。

本書三版之問世，要再次感謝五南圖書出版公司發行人楊榮川先生、副總編輯陳念祖先生及編輯李敏華小姐；也要對協助蒐集資料的謝思琪秘書、顏寶月委員、江姮姬小姐等教育部同仁致上最大的謝意。

呂木琳 謹識

2010年3月

二版序

近幾年來，世界各國無不重視教育改革，我國亦復如此，希望透過教育改革，擴充教育機會，提升教育品質，其最終目標，在於培育出有識見、有能力、有修養，又有創意的高素質國民。而要達到這個目標，舉凡制度、法規、師資、課程、教學等各個層面都需要予以革新，而事實上，國內也正朝這個方向努力之中。

教學視導的概念就在這一波之教育改革行動中，逐漸受到教育行政當局、學校、老師以及教育學者的重視。越來越多的縣市及中小學校熱心推動，越來越多的教育研究所學生選擇教學視導或臨床視導作為研究的領域。大家普遍認為要真正落實協助教師改進教學，除了理念的溝通之外，必須瞭解教師的需要，進入教學現場，進行有系統的觀察並給予回饋，而實際試行的校長及老師們，咸認教學視導是提升教學效果的有效措施。

本書之出版，就是希望對國內推動教學視導有所助益，筆者欣見大家對此逐漸重視，適值五南圖書出版公司通知初版書已用罄之際，特別對原書內容加以增補，除了更正某些小錯誤之外，第五章增加一節，蒙臺北美國學校校長同意，介紹臺北美國學校結合了教學視導、教師評鑑及教師專業發展所使用的視導模式，對這方面有興趣的國內中小學校及地方教育行政當局會有參考價值。第八章也增加一節，介紹Thomas Guskey之教師進修發展活動的評鑑基準及方式，在實務上應有其用處，也使第八章較為完整。

筆者本職從事教育行政工作，雖然利用晚間在國

北師兼二節課，教授教學視導專題研究課程，對教學視導之理論有所涉獵及心得，對其實務之推動亦常參與，但因工作忙碌，本書仍恐不盡周全，疏漏之處，亦在所難免，尚祈方家指正。

呂木琳 謹識

2002年6月

序

教學是整個教育的重心，教育目標要靠教師的教學來達成，而教學視導的功能就是在於協助教師改進教學，提升教學效果，以求教育目標的達成。當然，協助教師改進教學的方式很多，但是教學視導可說是比較深入而且有效的方法之一。

教學視導有其理論基礎，也有一定的實施程序。當然，教學視導的模式很多，有繁有簡。但是，視導要有效果，教學視導人員，除了具備一般教育人員應有的素養之外，尤應充實行政、教學、課程方面的知識，作為教學視導的基礎；也要有人際關係的技巧，以培養與教師的關係並妥善進行教學視導；更要具備相關的各種技能，例如觀察與紀錄教師教學的技巧以及安排教師進修的技能等，才能有效進行教學視導。

本書共分八章，第一章闡述教學視導的意義；第二章說明我國及其他主要國家教學視導制度之演進；第三章敘述教學視導人員應具備之行政、教學及課程等基礎理論；第四章說明臨床視導的實施程序；第五章介紹臨床視導之外的其他幾種教學視導模式；第六章及第七章介紹幾種可以使用的教室觀察工具；第八章敘述教師進修活動的安排。

筆者撰寫本書的用意與安排，儘量兼顧到理論與實務，希望讀者能從書中瞭解教學視導的意義、理論及其演進發展，也能對重要視導模式的實施程序及注意事項有相當認識，書中也介紹了幾種實用的教室觀察工具，以供參考。最後，說明如何安排教師進修，以改進教師的教學技巧。

國內教學視導的概念越來越受重視，但是要普遍

實施，短時間內並不容易，其實教學視導並不僅是督學的職責，學校校長、主任、資深教師等也應扮演這方面的角色。剛開始需要教育行政單位的重視與提倡，訓練視導人員的專業技能，再選擇簡單的視導方式著手，逐步推展，或許慢慢會看到效果，希望本書的出版對教學視導觀念的推廣有所助益。

筆者這些年來雖然一直忙於行政工作，但由於所學及興趣先後在高師大教育研究所及國北師初等教育研究所兼授教學視導專題研究課程，覺得國內似無相關著作供學生參考，因此乃不揣淺陋，就部分平日研閱思考所得付梓，以求教方家。最後要謝謝五南圖書出版公司負責人楊榮川先生及總編輯陳念祖先生，應允出版本書，及感謝張德銳教授與李珀校長同意本書介紹，並附錄其設計之教室觀察工具，更要謝謝褚希雯同學整理資料，使拖了幾年的心願，終能達成。

呂木琳 謹識
1998年2月

目 錄

三版序

二版序

序

第一章 教學視導的意義 ————— 1

第一節 從一個個案談起——教師拒絕校長的教學
視導 / 2

第二節 教學視導、教育視導與臨床視導 / 5

第三節 教學視導的性質與內容 / 13

第四節 教學視導與學校的功能 / 17

第五節 教學視導與教學評量 / 19

第二章 教學視導制度之演進 ————— 27

第一節 我國學校視導制度之演進 / 28

第二節 臺灣地區之學校視導 / 41

第三節 西洋學校視導的發展 / 49

第三章 教學視導人員應具備之基礎理論 ————— 57

第一節 教學視導與教育行政理論 / 58

第二節 教學視導與教學理論 / 67

第三節 教學視導與課程發展 / 78

第四章 臨床視導 ————— 89

第一節 臨床視導的目的和效果 / 90

第二節 臨床視導的步驟 / 91

第三節 臨床視導在國內實施之探討 / 107

第五章 教學視導之模式 ————— 111

- 第一節 發展性視導 / 112
- 第二節 其他的視導模式 / 120
- 第三節 臺北美國學校之視導模式 / 126

第六章 教室觀察工具（I） ————— 133

- 第一節 法蘭德斯系統（FIAS） / 134
- 第二節 教學視導系統——有效能教學視導規準量表 / 觀察表 / 139
- 第三節 師生移動模式觀察記錄 / 142
- 第四節 國內教室觀察工具 / 145

第七章 教室觀察工具（II）（DeTEK） ————— 151

- 第一節 評鑑標準 / 152
- 第二節 系統之實施 / 159
- 第三節 DeTEK的應用 / 178

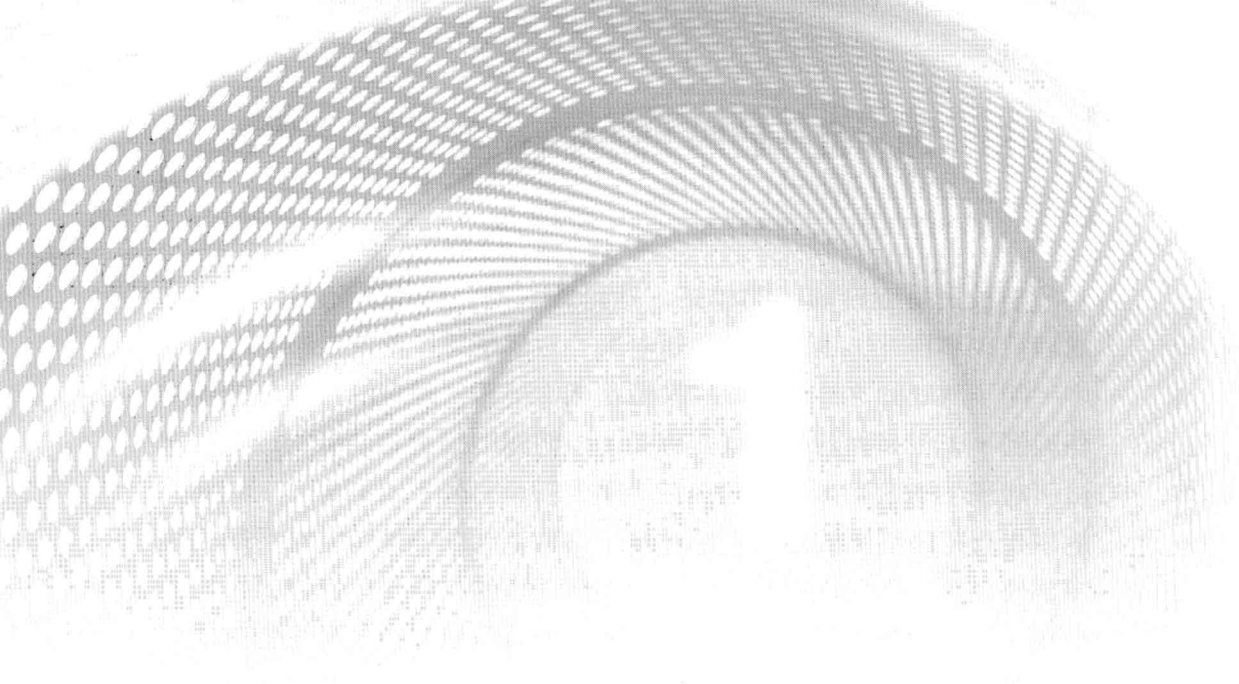
第八章 教師發展與進修 ————— 181

- 第一節 教師進修的重要性與特質 / 182
- 第二節 合適的教師進修活動 / 187
- 第三節 各種進修活動之性質及效果 / 192
- 第四節 教師進修發展活動之評鑑 / 197
- 第五節 國內教師進修活動之規劃 / 201

第九章 教師專業發展新途徑 ————— 205

- 第一節 教學檔案的內涵與運用 / 206
- 第二節 教師專業學習社群的內涵與運用 / 224

參考書目	253
附錄一 教學視導系統有效能教學視導規準量表 / 觀察表	261
附錄二 DeTEK工具之一：綜合表現觀察表 (Co-Op)	267
附錄三 發展性教師評鑑系統工具一及工具二	277
附錄四 教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫	287
附錄五 教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點	293
附錄六 專業學習社群評估指標及自評工具	301



第一章

教學視導的意義

第一節 從一個個案談起——教師拒絕校長的教學視導

李校長是五育國小的校長，她是首次擔任校長，認為校長除了處理行政事務外，也應該加強對老師的教學輔導。李校長感覺在學校中，除了陳老師之外，其餘的教師都相當優秀。陳老師是一位數學科任教師，李校長對數學科雖非專長，但明顯地感覺陳老師的班上有無法引起學生學習動機的問題存在，學生顯示對學習並不專心，大部分的學生對班級活動的進行不感興趣，當陳老師問問題時，許多學生幾乎都感到困惑而無從回答。陳老師對所任教的科目是學有專長，但他似乎不知道如何引起學生學習的動機，所以也難以控制學生的常規。

每次李校長進入陳老師教室前，李校長都注意到教室內有不尋常的吵雜聲，學生自由地交談、隨意走動，當然校長一進入教室，一切即恢復平靜。然而當校長觀察學生時，學生表現出對陳老師並不尊敬，雖非公然地反抗，但陳老師似乎對學生沒有什麼影響力。

某天，李校長請陳老師來校長室談一談，李校長發現陳老師對校長所建議的事項存有敵意、且難以溝通。當李校長嘗試巧妙地暗示陳老師對引起學生的學習動機似有困難，但陳老師卻反應出非常防衛的態度。陳老師認為學習數學是困難的事，且一位老師對引起學生的學習動機所能做的只有這麼多，教師主要的職責是具有豐富的知識，充分地準備、妥善地組織，以最好的方式呈現學科，而學生的主要職責是激勵他們自己，這是學習原則，也是成長所需過程的一部分。

李校長建議有必要使更多的學生參與學習的活動，陳老師反駁說他真的試著使學生參與非正式的討論，他並表示如果每次校長進入教室學生就沉默，這不是他的錯，相同的情形亦發生在督學來視導他的教室時。除此之外，他也反駁沒有任何確定的研究證明學業成就有賴於學生的參與。

李校長因陳老師的頑強而感到沮喪，最後會談終了，李校長仍無法促使陳老師承認他的教學不合適。稍後李校長反省是否值得繼續努力與陳老師再進行溝通。最後，李校長決定在提出考績前再參觀一次

陳老師的班級教學。

後來李校長再次觀察陳老師的數學課，在上課情境中只有極少可注意的進步，陳老師在班級討論中仍遭遇以往的問題——太多老師的講述，學生的參與受到限制。

李校長知道她在這時候應該去和陳老師說某些事情，但既然她確定不去想任何事，她就離開而沒有任何評論，並已經決定給予陳老師教學評鑑等第不合格。

某天李校長非常小心地完成教學評鑑的表格（如表1-1），認為陳老師教學極待改進，對校長的視導也沒有反應，甚至採取杯葛的態度。她決定在隔天與陳老師再舉行會談，以通知陳老師評鑑情形。

在預定的時間，陳老師進入校長室，他明顯地忽視校長的意圖而使自己感到輕鬆自在，所以校長給陳老師教學評鑑的表格，並要求他過目一遍。

表1-1 教學評鑑表

項 目		評鑑內容	評 分				
			5	4	3	2	1
1	學校環境	整潔、美化、教育性			✓		
2	教室布置	教學相關、內容、色彩、美化		✓			
3	教學準備	教具、研析教材、學生預習			✓		
4	教具使用	選擇、分配、方法、製作			✓		
5	教材內容	進度、難易、補充教材			✓		
6	教法運用	態度、儀表、方法、過程、時間控制、活用指引				✓	
7	學生活動	普遍、發展、創造、興趣					✓
8	作業指導	分量、個別性、動靜態、評訂方法				✓	
9	參觀情形	注意、興趣、秩序、討論建議					✓
10	學校準備	資料手冊、場地、接待、時間控制			✓		
合 計		打「✓」統計乘以2		1	5	2	2
總 分		50分	特優90-100、優80-89、可70-79、尚可60-69、差0-59				
等 第		差					
疑難及建議		無法引起學生學習動機，教室常規極待改進。					

陳老師很快地看了評鑑的表格，並將表格擲回校長的桌上，抨擊評鑑的不合適與不公平，他大叫他不應得這麼低的等級，他自認是一個比校長所認為的要好很多的教師，或許當校長來教室時他並未表現出最好，而這許多他的缺失都是校長的緣故，行政主管出現在教室後面，使他困擾，並影響學生的行為。

「除此之外」陳老師繼續說：「妳說我的教學錯誤有何理論依據？妳從未教過數學科，大概也沒有多少的教學經驗。妳說我需要藉由使較多的學生參與以激勵學生的學習動機，但他們已儘可能地參與。妳說『使他們有更多的參與』是簡單的，但妳和督學從未提供如何去實行的方法。我所接受的視導對我並沒有任何幫助，妳怎麼能說我對視導沒有任何反應——那是因為我從未接受過任何真正的視導。」

當陳老師走出校長室門口時，他站住並回頭說：「妳決定用這表格去完成我的評鑑，而我想要妳知道我並不打算對這種評鑑屈服，這個評鑑表有很大缺失，這是一個相當不公平的評鑑，如果我真的有問題，我確定沒有接受過行政方面任何幫助，這是這個學校視導的失敗，而不是我，如果需要的話，我將帶著這項結果向教師會和教育局控訴。」（1）

從上述的個案，可以瞭解校長要進行視導工作並不是一件容易的事，李校長認為自己雖初任校長，但對教育理念、視導方法以及教學過程有相當自信，也很願意幫助陳老師改進教學。可是花了很大的力量與陳老師溝通之後，仍無法使陳老師接受。

使視導產生困難的原因，到底是校長使用的方法有所缺失呢？評鑑的表格不夠周全？或是教師個人自衛的傾向太強，無法接受校長的善意建議呢？那麼到底怎麼樣才是比較理想的教學視導呢？又如果遇到陳老師這類的視導對象時，又該如何呢？希望本書的介紹和討論，能提供一些參考的方向。

第二節 教學視導、教育視導與臨床視導

要瞭解教學視導的意義，要先探討什麼是教育視導。

一、教育視導的意義

教育視導的概念存在已久，制度的建立也已有相當時日，它的意義，卻也隨著行政管理理論的演進及教育思潮而有所改變。我國教育學者在民國40至50年代，對教育視導的解釋大都以「視察與輔導」為主。孫邦正在民國43年出版的《教育視導大綱》中，給教育視導的定義是：

教育視導是根據一定的標準，對於教育事業的實施情形，作精密的觀察，將教育事業的實況，認識清楚；再根據視察的結果，加以正確的判斷；然後予被視導者以積極建設的指示和輔導，使教育事業得以進步。(2)

他以爲教育視導人員應視導教育行政機關及學校，瞭解實況，並給予指示和協助，以促使教育事業進步。當時雷國鼎等人對教育視導的看法，也大致相同。

隨著教育行政理論的演進，60年代國內學者對教育視導有了不同的解釋。黃昆輝引進組織理論，認爲視導人員的主要責任，在於提示團體以努力的方向，採用多向交流策略，以結合組織成員的意志，利用團體的智慧，視導人員的精力，以實現提高教學效率的目的。(3)

黃昆輝對教育視導的定義有兩個特色：一是建議教育視導人員應運用領導、溝通的技巧，達成組織目標；二是認爲教育視導的目的在於提高教學效率。

李祖壽則提出「教育視導」應更名為「教育輔導」，他以爲教育視導有上對下的權威官僚之意味，改爲平等意義的教育輔導較爲合適。(4)可見黃昆輝和李祖壽的看法，已引進現代組織理論及民主思潮於視導領域之中。