

# 一位校長的英語教學領導

## A Principal of English Instructional Leadership

蘇文偉

臺中市北屯區仁愛國民小學教師

Su, wen- wei

Ren- Ai Elementary School, Beitun District, Taichung City

E-mail:suwenwei@msa.raes.tc.edu.tw

### 摘要

本文旨在探討一位國民小學校長的英語教學領導之內涵與具體作為，本研究以某一公立國民小學校長為研究對象，進行單一個案研究，資料蒐集與分析則運用觀察、訪談分析為主，以期能對校長進行教學領導於實際學科之具體作為更能瞭解，以三個層面來看待校長的教學領導，第一為校長的英語教學領導理念、第二為學校經營理念、第三則是教師專業議題，再以五個教學領導面向來分析一位校長的英語教學領導的具體作為；研究結果指出學校校長須有執行力貫徹課程，並提出研究建議。

**關鍵詞：**教學領導、特色課程、英語教學



**Abstract :** The purpose of this paper is to explore the connotation and concrete action of the English instructional leadership of a national primary school principal, this study takes the principal of a public national primary school as the research object, carries on a single case study, data collection and analysis mainly uses observation, interview analysis, so as to be able to teach the principal to lead the instructional in the actual subject of the concrete as a better understanding, To look at the principal's instructional leadership at three levels, the first level is the English instructional leadership of the ideal, the second level is the matter of English instructional leadership ,the third is the leadership of English instructional leadership act, and then five instructional leaders level to analyze the specific action of a principal's English instructional leadership.

**Keyword :** instructional leadership, character curriculum, English instruction



# 一、研究緒論

## (一)、問題意識

「有怎樣的校長就有怎樣的學校」(林明地, 2001), 一位校長在學校裡為學校教育的主管, 綜理所有校務, 且其教育理念也將決定該學校的校務發展, 今日國小校長雖扮演多種角色, 可歸納為行政主管與教學領導者二種角色。校長是學校的領導者, 負責「綜理校務」, 對於教師教學的影響很大; 而校長也是學校的教學領導者, 更應擔負起教師教學指導與教師專業發展促進之任務, 以提升教師教學效能, 保障學生的受教權益, 達成國家教育目標(林海清, 1999; 張慈娟, 1997)。本文在於探討一位校長的教學領導, 企圖了解一位校長在於學科的教學領導作法。

目前台灣國民小學語文教育的語文教學可包含國語、英語、閩南語, 其中語文教育內容以英語作為國小語文教育的學科之一, 即是視英語為第一外國語, 並且在 108 課程綱要中亦規定各年級授課時數, 全面推廣英語教育。個案學校是之前以英語教學為特色的國民小學, 並且獲得商業周刊與天下雜誌評定為特色小學, 本文國小化名為樂樂國小, 為一所特色學校的經營方向與內涵包含著校長對於教育理念的實踐與學校經營策略、教師教學行動力與社區家長支持。對於以英語為學校特色課程的學校, 推動成效端賴於校長的英語教學領導。是故本文試以校長的英語教學理念、教學領導內涵、英語教學具體作法為三個面向探討一位校長在英語科的教學領導。

## (二)、研究目的

依據上述研究動機, 臚列本文研究的主要目的如下:

1. 了解個案校長對英語教學的理念。
2. 探討個案校長對英語教學領導的內涵。
3. 探討個案校長對於英語教學領導作法。



### (三)、待答問題

基於前述研究動機與目的，本研究待答的問題如下：

- 1.個案校長的英語教學理念為何？
- 2.個案校長的教學領導內涵為何？
- 3.個案校長教學領導對英語教學具體作法？

## 二、文獻探討

### (一)教學領導的定義與內涵

#### 1.校長職權與工作

學校教育品質之良窳攸關國家人力素質優劣與競爭力之高低，而校長角色更是維繫學校教育品質之首要關鍵（楊振昇，2018）。校長身為學校領導者，面對外界對於學校教學品質的要求日益增高，絕不可僅以行政管理者自居，而是持續強化本身專業知能外，充分發揮校長應有角色功能外，而以首席教師帶領學校教師提升教學品質、增進學生學習效能，以獲得社會大眾的認同信任。

在此首先我們先對校長的職權、重要性作一敘述，根據各學者專家對校長一職的分析，本文對於國民小學校長試以說明其工作職務及重要性，校長職務不外乎：(1)執行國家教育政策。(2)擬定學校校務發展計畫。(3)落實學校行政工作。(4)確保課程教學品質。(5)提升學生學習成效。(6)運用社區家長資源。(7)實踐個人教育理念等有關工作目標。針對校長角色扮演，郭明德(2002)則綜合法規中所明定及專家學者對校長工作職責的觀點，校長的職責角色其歸納為：(1)行政管理。(2)教學領導。(3)改革推動。(4)衝突協調。(5)服務支援教師。(6)研究發展。(7)公共關係。再以李宜芳（2001）觀點來看，其認為校長工作類型：從課程理念的宣導、工作的參與、績效的評鑑、權力的分享、成員潛能的激發、課程教學的領導、學校組織的建構、社區資源的引進、環境變遷的洞



察、學校發展的規劃，都是校長積極推動的工作。林棟梁、張憲庭（2006）綜合教育法規、國內外相關研究後，認為校長職責是：「依據國家教育政策、配合上級主管機關之政令及學校組織成員的期望，確立學校校務發展目標，在其職務上以專業的素養，做好計畫與組織、行政管理、教育領導、輔導教學、公共關係、爭取經費預算、校園環境規劃、激勵成員士氣、持續個人的專業發展，以促進校務的發展與教育的革新為重要職責」。張明輝（2007）對於校長任務提出校長主要工作有七項：(1)推動教育政策；(2)研擬學校計畫；(3)執行行政工作；(4)落實課程教學；(5)提升學生學習；(6)善用社會資源；(7)促進目標實現。

是故，學校校長有其重要性，校長角色往往影響該學校的行政運作、課程訂定、教師教學、學生學習、社區感觀等，所以其扮演角色可從張明輝(2007)建議學校行政人員未來可能扮演專業角色：整合領導者的角色、教學領導者角色、專業經理的角色、學校知識長的角色、校園 e 化促動者的角色、創意經營者的角色、變革者領導者的角色、樸性領導者的角色、衝突管理者的角色、道德領導者的角色。

楊振昇（2018）對於校長角色工作則從新課綱的推動而言，其就新課綱係本於全人教育的精神，以「成就每一個孩子-適性揚才、終身學習」為願景等理念，實施的成敗端視身處第一線的教師能否了解並認同新課綱的內涵與精神，進而配合實施；其中如何使擔任首席教師的校長發揮教學領導者角色功能，深入了解新課程的內容，適時提供學校教師必要的引導與協助，革新基層教師固有的心智模式，把教師抗拒變遷的阻力減到最低，進而使教師成為積極的課程改革者，校長是進行課程改革時不容忽視的重要因素。

由上述，可了解其中對於校長具備的教學領導者角色，研究者探究其因，可從以下原因敘述：課程領導和教學領導一向是教育先進國家評鑑中小學校長的專業領導內涵之



一，且實施十二年課程綱要後，強調各學校應該依據各校環境、人力資源、社區資源等，以建立各校的特色課程，提升各學校的課程能動性，及教師教學的精進，藉此也促使中小學校長及主任須更深入瞭解跨領域課程內容、教師間協同教學等與學校教學層面密切相關事務，並且主動參與學校教學社群的教學專業研討等活動，以發揮教學領導效能，強化學校行政主管教學領導的角色。

校長在學校工作所扮演的角色與功能是多樣且複雜的，研究者認為校長不再是科層體制中法職權所賦予的行政管理者，校內而言，校長須扮演首席教師角色，協助教師在教學專業能力的發揮，以及提升學生的學業成就；對於社區而言，校長是學校代言人，須透過校長讓社區家長了解並認同學校的發展目標與教育具體做法。

## 2.教學領導定義

上述在於強調校長位處學校角色的重要性，校長不僅是法定權的單位主管外，亦是學校內的首席教師，引導學校教師團隊進行十二年國民教育的變革、學校特色課程的擬定、教師專業發展的帶領、學生學習成效的提升，因此，校長的教學領導格外顯得更為重要，教學領導其意義為何？教學領導其內涵及具體作為又為何？在此先從各專家學者對於校長教學領導的定義來看，了解教學領導的意義，由研究者彙整教學領導的定義後，製作教學領導定義表如下：

表1：教學領導定義表

研究者（年代）	教學領導意義
Greenfield （1987）	校長教學領導是校長採取有效的相關措施，為教師發展出一個具有生產力和令人滿意的工作環境，為學生營造良好的學習環境並友好的學習成就。



Murphy (1990)	校長教學領導係指校長在一所擁有高品質教學的學校中，展現出其直接或間接的教學領導行為。
Pantelides(1991)	認為教學領導指校長直接參與學校課程與教學設計之行為，目的在於增進學生的學習成就。(引自鄭明玉，2017)
Hallinger(1992)	校長應具備與課程及教學相關之知能，並且能夠直接介入教師教學，促進教學的改革，並給予教師及學生高度期盼，且同時管理與監督課堂內的教學，整頓學校的課程，不時關心學生的進步與否。
Sheppard(1993)	分為兩種意義，狹義意義指校長從事教室內，教師教學的觀察或是直接從事教學活動；廣義意義指所有直接或間接能幫助教師和學生學習的相關教學活動。(引自鄭明玉，2017)
魯先華 (1994)	校長協助教師改進教學，提升學生學習效果，完成教育目標的歷程。
趙廣林 (1996)	校長教學領導是以追求卓越教學為目的，以整體性的發展及概念性的啟發為著眼點來領導教學，經由教師評鑑與輔導、良好的教學資源運用與管理、提升教學策略、鼓勵具有教育性質的活動及協助教師專業成長，關心學生學習狀況，來有效提升教學成效，促進教育目標達成的種種作為。
李安明 (1997)	學校校長藉發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛及發展支持學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與教學相關之各項改進措施，以達成學





	校教育目標之歷程。
張碧娟（1999）	校長為了提升教師教學校能，增進學生學習效果，提供指導、資源、同時支援教師與學生在「教」與「學」上所採取的有效相關措施與作為。
林明地（2000）	指出教學領導概念有所轉變，由早期帶有「考核、監督」的教育視導到目前重視「協助、支援」的教學領導。
楊振昇（2004）	從狹義和廣義的層面探討教學領導，狹義為教學領導是校長所從事與教師教學或與學生學習，且認為校長教學領導的能力，首應具備協助教師擬訂其專業成長計畫的能力，適時與教師就該計畫共同討論，進行必要的修正與資源提供；也應透過觀察教師的教學，對教師提供具體的意見；有關教具製作、圖書資源利用、保障教學時間、追蹤學生進步、提供學生學習誘因等，均應加以重視。狹義的觀點係指校長個人所從事與教師的教學及學生的學習有直接關係之行為或活動。廣義的觀點是強調所有能協助教師教學與學生學習的相關活動與作法均屬之。
唐忠義（2005）	校長確認自己的角色職責，根據個人的教育理念，糾合教師意志，擬定教學目標，共創有利的教學環境，並能不斷地鼓勵教師熱忱參與教學活動，增進學生學習效能，達成學校教育目標的所有運作歷程。
蔡慶文、范熾文、林清達（2006）	校長教學領導正是協助教師改善教學的重要作為。將校長教學領導的意義界定為：校長將提升教學理念融入學校行政的理念





	與實務中運作，藉著發展學校任務與目標、確保課程與教學品質、增進學生學習氣氛及發展支援學校與社區關係的工作環境等領導作為，來增進教師教學效能，提升學生有效學習，追求卓越學校效能。
蔡進雄（2008）	認為教學領導係為促進學生的學習效果，校長或相關人員從事有關教學與學生學習的各項活動或作為。
李安明（2010）	更進一步地定義為：學校校長透過直接的教學領導（如校長直接授課或進入教室內觀察與指導教師教學）、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施（如校長授權教務主任全權處理教學領導事宜），以落實發展學校教學任務與目標、確保課程品質、確保教學品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛以及發展支持的工作環境等領導作為之歷程。
張國強（2010）	校長為提升學校整體教學效能，藉由發展學校教育與任務，確保課程品質、確保教學品質、促進教師專業發展、增進學生學習氣氛及發展支持的工作環境等領導作為
郭小蘋（2011）	校長以輔導者、回饋者和協助者的角色，透過直接或間接的領導行為，提升整體學校效能，協助教師改進教學的品質，促進學生的學習成效，以達成教育目標之歷程。
周欣怡（2014）	校長發揮個人教育理念、專業素養，以直接或間接的方式從事與學校相關之領導行為與措施。
林新發、黃秋鑾（2014）	校長協助教師改進教學、提升學生學習成果，對教師提供指導、資源與支持的有關



	或間接之領導行為和歷程。
陳木金、吳堂鐘、吳慧蘭 (2016)	校長教學領導係指校長透過直接的方式，如：直接參與授課、親自進入教室內觀察與指導教師教學等；或透過間接的方式，包括：校長本身或授權他人，以進行與學校教學相關的各項行政改善措施。
鄭明玉 (2017)	校長所有能協助教師教學與學學習成效之相關行為。
向美德 (2018)	係指校長透過一系列領導作為，進行與教學相關之改進措施，藉以強化教師的教學效能，進而改善學生學習成就，促進學校永續發展。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述各學者研究者對於教學領導的意義，「教學領導」就以角色來看，有著領導者與被領導者，此領導者在學校教育環境中通常以校長為教學領導者，教學領導者有著一定之教育目的或教育理念，此教育目的或教育理念在學校組織中，直接或間接地進行某單一或數種的行政措施或教學與學習之策略，旨在於發展或改變所處的教育環境，教學領導影響的對象大多在於學校的教師或學生。

由上述可知校長工作除了行政領導責任外，還擔負著課程領導與教學領導責任，如此方能提供學生優質學習環境，提升學生學習效果。校長既是學校首席教師，首席教師的職務內容之一：確保課程與教學品質，是故，學校校長對於課程規劃與教學實施有其責任與義務，而學科的教學領導便成為學校校長的工作。

### 3.教學領導的內涵

再來談到教學領導的內涵，即是教學領導的工作，在學



校教育目標下，分析校長的教學領導內涵可從目標、課程、教學、教師、學生、環境數個層面來看待，研究者從教學領導內涵再細分子項目如下：(1)教育目標：學校目標、學校發展願景、學校特色的訂定；(2)課程教材：學校課程計畫、學校特色課程的落實；(3)教師教學：教學品質的提升或改善、教師專業成長的促進；(4)學生學習：促進學生學習動機、提升學生學生成就；(5)教育環境：學習環境氣氛的營造、教學環境系統的支持等等。以下表 2 為研究者彙整上述各家對於教學領導內涵，如下所示：

表2：教學領導內涵表

作者(年代)	教學領導內涵
Murphy (1990)	(1)傳達任務與目標；(2)確保教育品質；(3)增進學習氣氛；(4)發展支持的工作環境。
魯先華 (1994)	(1)協助教師做好教學前準備工作。(2)瞭解並滿足教師在教學過程中之各項需求。(3)參與教師的教學檢討，並輔導其改進。(4)協助教師正確的督導學生學習方向。(5)塑造學校積極主動的學習環境。(6)領導師生共同致力促進學校教學的傑出表現。
趙廣林 (1996)	(1)教師評鑑與輔導。(2)良好的教師資源與管理。(3)提升教學策略。(4)鼓勵具有教育性質的活動。(5)協助教師專業成長。(6)關心學生學習情形。
張慈娟 (1997)	(1)發展教學任務與目標。(2)確保課程與教學品質。(3)增進學生學習氣氛。(4)發展支持的工作環境。
蔡秀媛 (1998)	(1)訂定與發展學校任務和目標。(2)管理教學計畫與提供教學支持，促進教師教學及學生學業。(3)增進教師專業發展與促進學



	校學習氣氛。(4)建立良性溝通與發展支持性的工作環境。
林明地 (2000)	(1)巡視學校與校園。(2)協助教師在職進修或專業成長與發展。(3)表達較高的期望，提高師生表現的標準。(4)瞭解學生學習情形。(5)實踐行政支持教學的理念。(6)建立良好的教學環境，以及塑造英雄、樹立楷模。
唐忠義 (2005)	(1)衡量學校組織現況、(2)掌握學校特質、教師成就動機、(3)營造和諧互信合作的工作關係、(4)規劃教學行政、(5)引導教師專業成長，教學策略研討、(6)配合學校行事，落實教學活動、達成教學目標。
徐超聖、李明芸 (2005)	提出教學領導內涵可歸納為依其教育理念與學校成員共塑教學目標與願景，確保課程與教學品質，活絡學校學習氣氛、樹立教師專業進修的組織文化及建構支持性的教學環境。
蔡慶文、范熾文、林清達 (2006)	(1)溝通教育理念的面向；(2)引領教學發展的面向；(3)提升教師成長的面向；(4)激勵學生學習的面向；(5)營造教學環境的面向。
黃哲彬 (2008)	(1)凝聚願景並界定教學目標層面。(2)積極溝通教學理念層面。(3)營造優質教學氣氛與環境層面。(4)確保教師教學品質層面。(5)協助教師專業成長層面。(6)提升學生學習成效。(7)實施教學領導的評鑑與回饋層面。
郭小蘋 (2011)	(1)發展教學任務與目標；(2)確保課程品質；(3)確保教學品質；(4)促進教師專業成



	長；(5)增進學生學習氣氛；(6)發展支持性之工作環境。
周欣怡 (2014)	(1)確立學校任務與發展願景；(2)確保課程品質；(3)確保教學品質；(4)協助教師專業成長；(5)營造學校學習氣氛；(6)營造支持性教學環境。
李安明 (2016)	(1)發展教學目標與任務；(2)確保教學品質；(3)確保教學品質；(4)促進教師專發展；(5)增進學生學習氣氛；(6)發展支持性的工作環境。
陳木金、吳堂鐘、吳慧蘭 (2016)	發展學校教學目標、確保學校教學品質、促進教師專業成長、及發展支持的工作環境。
鄭明玉 (2017)	設定學校目標、界定學校教育的目標、建立學生學習所需之資源、視導和評鑑教師教學、整合教職人員發展教學計畫，達到支持的學校環境。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述教學領導內涵之層面，我們再從各層次來分析教學領導之內涵，在科層體制上指校長學校成員，如主任、教師、學校職員等領導；領導方式有可採取直接或間接的行政措施領導，影響層面包括學校目標效能、學校特色課程、處室行政作為、教師教學品質、學生學習成就，目的在於落實學校發展目標、執行校訂特色課程、提升班級教學品質、改善學生學業成就。由上各家對於教學領導內涵均提出其專業見解，內涵不外乎：教學理念建立、課程目標確立、學習環境設立、教師專業塑立等有關教學實施的領導作為。

就其各學者專家對於教學領導內涵，研究者發現校長教學領導內涵具備有以下特質，在校長進行教學領導時，首先



校長所領導對象為學校裡的各處室主任、組長、級任導師、科任教師，甚者相關學校職員也是領導對象，因為學習環境的布置、相關經費的核銷、行政文書的往來，此亦由相關職員協助完成，如此營造出學校共同進行的合作感，

再者，領導方式可以直接由校長交派任務給予校內單位主管-主任，或者以間接領導方式，透過主任給予其他教職員分派任務；第三：領導歷程為互動歷程，透過校長與被領導者互動的歷程，由校長交予任務，或由被領導者給與校長建議，能使校長所針對英語教學領導所採取策略或行動更加完善，第四：校長教學領導的影響層面可從學校效能、課程訂定、行政效率、教學品質、學生學習、社區認可來看；第五：校長教學領導的目的不外乎在落實學校發展目標、且落實學校課程計畫、執行特色課程、提升教師教學品質、改善學生學習等內容。以下由研究者歸納教學領導內涵特質表：

表3：教學領導內涵特質表：

特質	對象及內容
科層體制	主任、教師、學校職員
領導方式	直接或間接的行政措施作為
領導歷程	互動動態
影響層面	學校效能、課程訂定、行政效率、教學品質、學生學習、社區認可
領導目的	落實學校發展目標、執行校訂特色課程、提升班級教學品質、改善學生學業成就

資料來源：研究者自行彙整



研究者綜合以上各研究對於教學領導的定義、教學領導內涵以及由研究者所歸納教學領導特質三方面來看本文的校長教學領導定義，研究者試著就個案校長的英語教學領導進行定義：校長針對學校特色課程，運用其法定職權、領導專業知能與個人教學經驗，帶領學校主任、組長、教師團隊等教職員，共同擬定英語教學與學習的相關策略，並實施於學校內英語學科教學有關的具體措施，以達成英語特色課程的學校目標、確保教師英語教學品質、提供完善英語的教與學資源、增進學生學習英語動機與效率等的教育目標。

### 三、研究設計

#### (一)研究範圍與方法

本文是以國民小學校長的英語教學領導的教育理念與具體措施為研究主題，主要探討一位國民小學校長面對國小英語教育時，面對專業師資、語文教學方法、英語教學資源時，因應出的英語教學領導作法。是故研究對象直接以個案學校的校長為訪談的對象，除能獲得第一手的資料，並能瞭解校長對校長英語教學領導之具體作為。本研究採用個案研究法，是研究領導經常採用的質性方法之一，可以提供實踐者在不同情境中如何作為的有價值之想法（劉鎮寧，2016）本研究重點在於分析國小校長在英語科教與學之中，所展現的英語教學領導內涵與策略，因此本研究透過個案研究法的實施，其研究結果或可更廣泛地運用於教育現場的實務裡。

本文首先進行相關教學領導的文獻整理、進而分析校長的教學領導、課程領導之關係，再者，對於個案校長採取個案研究，方式有訪談、觀察等，對於個案學校校長進行多次訪談，且近身觀察其校長教學領導作法。

#### (二)研究對象與研究倫理





本研究選擇樂樂國小（化名）作為研究個案學校，係因該校為臺灣中部地區某縣市標榜雙語小學的一所學校，且該校學生在歷年來縣市語文競賽亦有不錯表現，更因該校在英語教學與學生學習兩方面且具特色，被天下雜誌選為全臺百大學校之一，受訪者為該校校長，校長為男性，擔任校長約 20 年，擔任教職年資超過 30 年。

### (三)研究工具

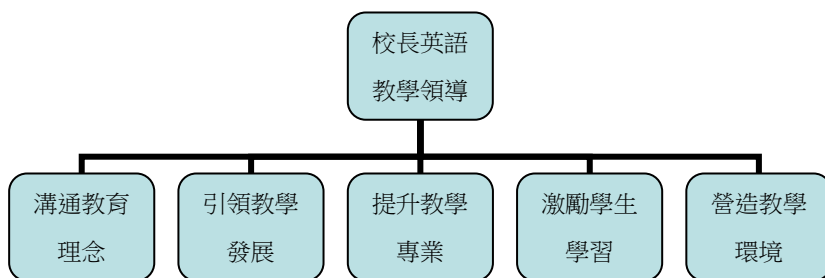
對於個案校長共進行六次訪談，有關訪談題目則參酌相關文獻研究得出教學領導內涵各層面，且以蔡慶文、范熾文、林清達（2006）的研究，其研究對於教學領導提出五項內涵：1.溝通教育理念面向；2.引領教學發展面向；3.提升教學專業面向；4.激勵學生學習面向；5.營造教學環境面向，研究者認為此對於個案學校的英語教學領導較為適用，且符合個案校長現今的英語教學作為，故本文研究工具的訪談問題設計以該研究教學領導內涵為原則，運用其研究的教學領導五個面向，每一面項再擬定數個子問題，訪談大綱及題目如所附錄，研究者希望透過個案訪談過程，彙整個案訪談內容，綜合分析個案校長的英語教學領導，期能瞭解一位校長對於英語教學領導之具體作法。

研究者主要以半結構式的訪談，於訪談前研究者即將訪談大綱交至個案校長閱讀，並與個案校長討論題目擬定是否合宜性，此目的在於為使讓個案校長對於題目有所準備，避免臨時提問造成窘答情境發生，再者也取得個案校長對於研究者的信任，能獲得個案校長對於訪談題綱的看法與作為策略，藉以提升本研究結果的價值。

進行訪談次數共進行 6 次，為避免影響個案校長處理校務時間，所以訪談時間利用國小 10：10 到 10：30 課間活動時間進行，每次時間約 20 分鐘左右，研究者將每次所完成訪談逐字稿彙整結果再由個案校長，進行再次確定後，也或因個案校長無急迫性校務處理，有時延長訪談時間到 1 小時。



經過 6 次訪談後並將訪談內容進行逐字稿編譯，再將訪談逐字稿給與個案校長察看無誤後，研究者方能將逐字稿內容予以定稿，如此即避免僅由研究者單一個人完成逐字稿騰寫，並進行研究者個人書寫研究內容，避免研究者過度主觀臆測之嫌，也可避免違反研究倫理，訪談題綱架構如如下表：



#### (四)研究限制

本文工具採取教學領導五面向的精神，先由研究者自編問題設計，再與個案校長討論題目合宜性，雖訪談題綱是以各面向內涵的精神由研究者自行編製而成，且訪談問題盡量兼顧各項子議題，然本文研究對象僅對於個案校長進行訪談，研究者以訪談與觀察方式獲取資料，清晰描述個案校長在學校行政推動英語教學上脈絡思維，並呈現個案校長對於英語教學上的理念與策略，以能提供未來研究相關學科的教學領導研究之探索與實例作為，此偏重個案校長的教學領導作為對學校的學科教學影響，然在研究上出現訪談問題過於侷限，且未能與學校兼行政職教師、級任導師、英語教師，進行英語教學相關的訪談，此可作為進一步研究的主題與對象。

#### (五)訪談資料編碼

首先針對訪談資料進行逐字稿分析，擷取重要內容，進行摘述並加以編碼，其次針對摘述內容以開放編碼、主軸編碼的方式，逐步釐清與建構教學領導五面向。由研究者所編



製訪談編碼表如下：

訪談編碼表

主軸編碼	開放編碼
溝通教育理念	學校特色、績效導向、實用取向、外加式課程
引領教學發展	教學能力、英語小組、自編教材
提升教學專業	教學研習、教學觀摩、提供教學媒體、輔助教材、課室教材。
激勵學生學習	評量多樣、獎勵公開、作品成冊、午餐廣播、優良作品
營造教學環境	建構教學資源、設立情境小組、申請外師、國際志工

## (六)研究者角色

在整個研究過程中，研究者必須避免加入自己的觀點於研究過程，而影響造成研究結果，因此研究者的角色顯得格外重要，必須澄清自己、反思自己在研究過程所持有的立場；為此，在訪談時，研究者採取開放態度的立場，不做先入為主的預判，同時也謹慎小心地自我反省，反省在研究過程的自我思索。

個案校長與研究者關係為同事關係，在學校期間便會以某項議題提出彼此看法，因此也了解個案校長的教育理念與對於英語教學看法在此訪談過程，研究者與個案校長為一種夥伴關係，藉由平等、積極的雙向互動方式，由正式語言訪談、非正式言語溝通以及非語言關係的情感交流，站在真誠、尊重、接納的態度面對彼此，期能達到研究者與個案校



長互為主體的研究關係。研究者視受訪者為有個人思考的主體，嘗試進入他們的觀點，藉由面對面言語交換，引發對方提供資料或表達他對於某項事物的意見與想法，了解他們的主觀經驗（謝臥龍等，2004）。

訪談過程雖有訪談大綱的設計，但並非完全依照問題的次序進行，而是研究者先建立訪談方向後，再針對個案校長所提理念或策略加以深問，並盡可能讓個案校長暢談理念與策略作法，為了訪談資料能夠充分飽和情形，訪談過程時研究者自覺地避免主導研究問題的訪談，而使個案校長處於被主導地位，未有暢談之感。

### **(七)研究價值與啟示**

本研究是以曾榮獲以英語教學為特色課程學校的百大學校，對該校校長進行個案研究，且單一以英語科教學進行訪談，以教學領導中的學科領導來進行研究，跳脫出單以學校經營效能、教師專業社群、特色學校之相關研究，就以與學生學習有關學科學習，進行校長英語教學領導進行個案研究，有著教學領導中學科領導為本研究價值。

面對 108 課綱實施，就語文教學來看學生各項學習素養的培養，校長在學校行政方面確有可以加強著力之處，研究中個案校長透過成立相關英語小組，除規劃出學校特色課程-英語教學課程與教材外，也召集相關教師進行討論教學策略及評量方式，如同現今教師專業發展社群中的教師專業提升，再者運用相關資源進行英語教學軟、硬體充實，向教育部申請外籍教師入校任教，並且徵求國際志工到校協助國際教育推行，且成立英語學習環境小組，規劃並布置校園的英語學習環境，期待達到境教效果。

再者，學生學科素養其內涵包含著學科知識、學科能力、學科態度，不僅是學校教學重點，然就以單一學科英語來看，培養學生學科知識、學科能力及學科態度，即讓學生可以知道聽說讀寫、有能力聽說讀寫、說願意聽說讀寫，即



是 108 課綱所強調的培養學生素養，由本研究可了解個案校長是以素養為導向的英語教學，透過本研究結果呈現，也能讓其他有心於英語教學之研究者，提供 108 課綱實施後研究英語教學之參考，此為研究啟示。

## 四、研究資料處理與分析

### (一)研究對象分析

#### 1.研究對象背景

個案校長係來自屏東縣鄉下，父親為一退伍老兵，家中收入僅靠父親退伍金與母親從家庭手工維持家中生計，個案校長於國小時也必須協助家中經濟，有時會去工地裡撿拾廢棄金屬，予以變賣換取金錢，甚者當時擔任工地小工，以換取更多工資來協助家裡生計，國小時因常常閱讀書籍緣故，也使得個案校長的文筆不錯，常常透過投稿相關刊物獲獎，以賺取獎學金，那時家庭經濟困苦使得個案校長即了解唯有透過讀書，方能讓自己有改善生活經濟的機會。

再者因個案校長選擇就讀師範專科學校（以下簡稱師專），於師專期間因師範教育政策採取能力本位導向的師資培育，故個案校長於就讀師專時，相關英語課程與相同高中、大學課程相比較顯得略少，然個案校長師專畢業後，深感未來世界，英語為地球村的工具語言，有其時代的重要性，故在擔任校長後即於校內積極推動英語教學。

#### 2.研究對象學經歷

##### (1)學歷

個案校長對於學習有著高度熱忱，雖是國中全校第二名畢業，但因家庭經濟受限，即選擇全公費的屏東師專（71 級），期能減輕家中負擔，後來也繼續在職進修大學課程，從國立臺灣教育學院輔導系（現今彰化師範大學）畢業（76 年），研究所則從彰化師大特殊教育研究所取得碩士學位（92 年）。



## (2)個人經歷

分別擔任新竹縣、台北縣、台中縣國小教師.組長共十五年(73-87)，擔任臺中市（縣）校長職務已有 21 年(88-至今)。

### (二)研究資料編碼

本研究根據訪談所獲得之資料進行分析，在程序上包括：(一) 訪談、文件資料的謄寫與摘記。(二) 訪談資料編碼，例如：1-Q1-1 即是第一次訪談問題 1 回答第一次，2-Q4-2 即是第二次訪談問題 4 回答第 2 次，(三) 根據訪談文件資料，審閱訪談內容資料的相互關係。(四) 進行訪談資料的分析與覆核。(五) 統整所有訪談資料，綜以結論和建議。

### (三)資料分析

訪談資料分析就以本研究預定的教學領導內涵的五面向：溝通教育理念的面向；引領教學發展的面向；提升教師成長的面向；激勵學生學習的面向；營造教學環境的面向，進行分析個案校長對於各面向的看法與作法。

#### 1.溝通教育理念面向

##### (1)創造學校特色-英語特色課程

個案校長的個人教育理念或想法，或者來自其個人的學習經驗、生活經驗等，將會影響其在擔任學校校長時的教育作為，個案校長其個人教育想法是型塑一所不同以往的學校，且以英語作為學校特色課程。

個案校長認為學校的發展需以英語為學校經營特色，選擇不同於其他學校的特色課程類型，就以英語教學為學校特色課程進行發展，且能以學校經營者的角度來看待學校 特色課程將可永續發展，期能以師資足夠與理念相合者共同努力經營公立學校特色。

##### (2)學習績效

個案校長將學校經營角度導入「績效為主、顧客導向」的市場競爭概念，指出公立學校教育的限制與不足，且能以一般家長對學校的教育期望，進而反思學校能否給予較好的





教育待遇，是否孩子有較好的教育待遇左右家長行使其教育選擇權。訪談校長說：

那個我常講說，如果學校能像企業這樣，那學校就會成功。顧客就會多，那我們的顧客就是家長學生，那現在家長需要什麼？您能提供什麼？這個學校一定不會沒有學生，您看家長為什麼要鼓勵補數學、補作文、補才藝？因為他喜歡這個，那您公立學校，像英語來講，以國小以現在公立學校體系，以課程他是很少、不夠，他不夠面對將來的升學競爭，必須有有足夠的競爭來面對將來的競爭，我們公立學校能提供這樣的服務，從功利來講，家長他滿意，學校就有學生來源。(訪談編碼 1-Q2-1)

### (3)實用取向

英語教學的目的在於實用取向，學習英語不僅是學生學習生涯的生活技能，也是在於培養一位地球村公民的基本語言，若不推動基礎的英語教育，遑論國際化的實現。再者以學校立場來看，台灣的各級學校必須面臨的議題：少子化，以特色課程爭取家長認同，且願意讓小孩進入學校就讀。個案校長說：

從生涯規劃來講，英語的確也是學生生涯的必要工具，他不僅是個外語，而是僅次於國語的工具語言，所謂的第二語，而不是說過去那是外國語，他現在長大以後，他必須國際化，他必須是 **globalization** 地球村公民的這樣子概念，如果沒有英語這種工具，變成他缺少生活技能，而不是就業技能，這已經達至生活技能層次，所以我認為教育部沒有積極推動英語教育，而講國際化事實上是自我欺騙。(訪談編碼 1-Q2-2)

如果站在學校的立場，在少子化的情況下，面對學生越來越少，校長面臨爭取學生來源的態勢下，能贏得家長的一種選擇，第二個來講，就是學生的生涯取向，覺得這東西是學生所需要的，因為他將來做研究，與國際接觸、現在我們地球村越來越小了，國與國之間的界線是很模糊的，各國交流互動，地球是個村，美國人跟中國人，美洲人與亞洲人，其實是個共同村，所以未來共同村的語言是英語，目前可見的未來是英語，絕對不是第二語，未來地球村的語言是英語，地球村的語言是英語，那我們為什麼不讓小朋友提早學，而且從小學，雖也有些人不贊成，事實上是理念之爭，爭來爭去，絕大多數人根據我觀察，包含那些反對的學者，他也讓他孩子提早學英語，只是他在不曉得為什麼他喜歡在理念上來做個爭辯。(訪談編碼 1-Q2-3)





#### (4)教師與家長溝通方式

對於教師的反彈則以學生來源即將減少，即是低生育率、少子化對於各級學校的招生衝擊，因為少子化造成各校面臨減班壓力，透過特色課程的擬定與實施，家長的教育選擇權優先到學校來，抱持著用「比別人多作一分，我就贏了」的想法鼓勵教師做好學校經營，以爭取家長的認同並願意將孩子送到學校來。

與教師溝通途徑是以校務會議、學校網頁、教師晨會、學年主任會議、行政會議、學校刊物、電子郵件等方式，來進行教育理念的傳達與教育措施的實施。和家長溝通方式則以班親會、家長會、親師座談會，義工大會，學校刊物都會作溝通宣導，更以傳播媒體與學生成績作為教育理念的新溝通方式。

校長對於英語教學領導的內容與方式，以下分別敘述校長對於教師與家長的顧慮，提出解決方式，第一點：教師部分，校長則以自己個人學習與教學經驗，來理解並解釋部分教師的疑慮，校長認為所有學習必有壓力，此與學習者的學習科目無關，而是對於未來生活是否產生價值、是否能運用學科知識於生活中，此才是教師教學的關鍵。再者，校長認為學生學習英語的興趣是教師的專業領域，以其他科目為例敘述學習的快樂環境，也需透過教師的專業設計與課程規劃，來引導學生學習。

第二點：家長部分，校長提出英語為特色課程，乃在於彈性時間與晨光時間進行，此課程安排並不排擠其他課程節數，反而讓英語課程多排3節課，對於國語、數學也運用彈性課程實施補救，況且針對學生數學練習則有校內自編數學教材，給與學生的習寫，此也讓學生能在基本學科有充分時間學習，簡而言之，對於國語、數學、英語的所謂主科，校長強調校內的課程安排是教的緊、教的多，以取得家長的認同與諒解。



### (5)外加式課程教材-不排擠、非全美語

英語特色課程、教材、時間規劃是在於加強學生英語能力，且以兩套教師、三套教材來充實學生英語學習內容。兩套教師即是由級任導師擔任晨間公播英語學習的輔助教學、英語老師則擔任實際英語教材的教學者，三套教材則是低年級的發音課程教材、晨光英語公播教材、校選英語教科書。

## 2.引領教學發展面向

### (1)教師英語教學基礎

- a.長期英語教學研習彌補教師英語教學、教材不足。
- b.教師均是大學畢業，基礎英語教學具有一定水準。
- c.樂觀看待教師英語教學能力，認真面對備課的心態。
- d.設立英語推廣小組、英語研究室、編製課室英語。

如上所述教師英語教學基礎特點第一點是在於學校行政規劃長期性的英語教學研習，透過教學觀摩及外校優良英語教師到校試教與輔導英語教學，第二點校內教師均為大學畢業，甚者研究所畢業，個案校長認為校內教師對於基礎英語教學，有著一定水準，第三點是個案校長觀察到校內非英語科系畢業的教師，積極地對英語教學進行備課，透過教學過程不斷地修正自己英語教學，所以樂觀地看待學校英語教學，第四點則是成立英語推廣小組，英語推廣小組成員約有25左右位教師，職權類別劃分清楚，個個依其工作內容，齊頭並進。教務主任、教學組長負責聯繫小組成員、外師與國際志工申請、暑假英語營、週六英語班；英語老師則負責菁英訓練、英語教學年度計畫、英語教學巡堂、英語廣播、英語劇、與外師合作教學、學年分級英檢、美勞老師則負責學校英語情境布置、英語競賽道具、教材封面與插圖等。

### (2)自編教材協助教學

可分有「Joy-Joy kids」，共編了三冊、「English conversation



in Joy-Joy」英語會話教材，共一冊、一套「English chant」的英語歌謠本，教材包含紙本與 CD，一本「颱風夜」適合三年級以下的繪本書、「Joy-Joy comic」即是樂樂漫畫尋寶遊戲、「shape story」，就是形狀故事集。教師於進行英語教學時，可運用以上相關教學的教材輔助，個案校長說：

我們目前所編制的教材有好幾種，譬如說：課本來講是 Joy-Joy Kids，這有四冊是三到六年級在使用，這是正式課本，是同時使用三種課本其中一種，另一個是我們編了一個：Conversation in 樂樂，這是會話本，這是一到六年級共同使用一本，因為偏重生活英語例句的使用，重視 oral practice 用的，第三個是我們有編英語會話小書-颱風夜，這是偏重低年級所使用的繪本書，我們也編了英語歌謠本-English chant，因為透過歌謠的不斷地 repeat 的練習，加強學生的單字感，進而勇於開口，我們也編了三到五年級所寫的-shape story，就是小朋友所寫的故事，經過英語老師與外籍教師的修改與潤飾，正式出版約有三十篇，裡面內容是淺顯易懂，又有趣的英文故事。小朋友寫完成為我們學校小朋友的英語課外材料。（訪談編碼 2-Q7-1）

最近我們也透過國際志工所繪製的 Joy-Joy comic，就是樂樂漫畫書，這是國際志工所做的，編制得很精美，目前大概是這樣，以上所說的教材或課外讀物大部分均有錄製 CD，CD 是由電腦老師、英語老師還有音樂老師和小朋友共同錄製完成，參與人員有幾位老師，錄製完成再加以剪輯修正，完成品可不輸坊間的英語教材書籍 CD，甚至品質上有過之而無不及。（訪談編碼 3-Q8-1）

### 3. 提昇教師成長面向

#### (1) 看待教師英語教學能力

校長即是首席教師，嚴謹且堅定建立制度，並協助教師克服英語教學恐懼，支援英語教學措施；以團體力量、家長認同來導正偏差觀念、進行教師考核。

#### (2) 協助教師英語教學能力提升

國小班級教學生態特殊，導師的包班制造成每科都教，英語教學知能不足可從英語教學研習、優良英語教學觀摩、週三進修研習輔助，再者可利用英語教學多媒體、英語研究室的英語教材、課室英語編製等進行英語教學。針對協助教師英語教學能力提升的輔助，個案校長說：



至於學校對於老師的一些輔導或協助，我在之前的問題談過，我們學校成立一個英語推動小組，這個小組本身就是校內的英語輔導團，除了推動，他們也協助一些非英語專業的老師英語教學與問題的解答，那譬如說早自修的英語課，我們會分配英語小組的老師巡視各班的英語課狀況，我們有個英語研究室，有分配英語老師在那裡輪值，接受師生的諮詢，那我們有很多英語方案，譬如說：禮拜三的會話時間，我們會有行政人員與英語小組的老師到各樓層，協助學生去作開口練習，其實英語小組這邊有很多活動去協助老師進行課堂的教學，譬如說：我們有印製課室英語 400 句，做為老師課室英語的參考，也定期召開英語小組會議，把一些學校英語的課程教材與活動，菁英訓練、國際志工巡迴安排等，都會進行討論與檢討，那校長、教務處都會經常性地去巡堂，去發現英語教學上的問題，或是督促學生在學習上更有效能。所以上我們這個制度跟系統，在這幾年下來的運作是滿完善的，尤其是英語小組的成立在中小學來講是個創設、創舉。這個小組的運作在於教師的教學輔導上是滿有效能的。(訪談編碼 2-Q5-1)

### **(3)多媒體輔助英語教學-CD**

英語教學不僅重視讀寫、也重視聽說，各項自編教材均有配置 CD，一方面協助教師英語教學，另一方面訓練學生聽力、練習口說的能力。

### **(4)鼓勵教師使用輔助英語教材**

編製學校英語自編教材是在於提升教師專業，原因在於不僅教師消費知識，也要生產知識，編製成冊的教材則依分冊、年級進行不同教材的使用。

## **(四)激勵學生學習面向**

### **1.評量方式多樣**

評量是以目標導向為主，一般學生評量方式是以各班平時考、每週週考及每週三句來進行形成性評量；而段考或學年英檢則是總結性評量，目前大部分評量是以紙筆測驗為主，而每年的各學年學生英語檢定則是聽、說、讀、寫四大面向進行測驗，此校內英語檢定的讀寫測驗有學年統一測



驗，聽說測驗則由該校外籍教師擔任學生口語測驗，校內各項的英語評量不僅重視形成性評量，更重視總結性評量，以確保學生均能學習到課程教材的內容。再者每週學生朝會亦有每週一句英語練習，由各英語教師帶領著全校師生一起練習，若遇到節慶時，則練習節慶的英語語句。個案校長說：

語言上就以現有的技術和教學習慣，我們是偏重紙筆測驗為主，而每週三句的背誦和週四升旗的英語會話時間，是偏重口語的練習，還有剛才說的英語分級檢定是聽說讀寫的綜合檢定，再來比較廣義的來講，我們還有讓比較菁英的學生參加外面的師德英檢、劍橋英檢等檢定系統，像這樣檢定聽說讀寫都要。（訪談編碼 5-Q18-2）

不過通常來講一半以上的學生還是偏重紙筆測驗，除了 50% 成分外，還有 50% 的課堂上觀察，包含校長在內，都要進行學生口語學習的觀察，對於學生英語口語化作一互動，評量的意義當然不光只是教學生教出程度而已，互動的過程我們也視為評量的一部分，口語觀察包括我們在做的英語廣播、英語劇、或是外師搭配中師的英語教學，我們都會巡堂走動，瞭解學生的聽、說的能力，從中促進學生的專注、找出學生的弱點，大概有這多元化的性質在裡面。（訪談編碼 5-Q18-3）

## 2. 激勵方式

激勵一般學生學習英語則從每週三句、週考、段考、學年英檢來說明，每週三句、週考、段考則由家長、班級導師口頭或實質獎勵，學年英檢通過者頒發檢定證書，對於鼓勵學生英語閱讀，則由閱讀小學士、小碩士、小博士三階段分級，獲獎同學則在朝會時公開表揚頒獎。

鼓勵菁英部分則篩選優秀同學進入英語各團隊練習、參加各項英檢等，且將其英語作品編製成校內各種英語書籍，並邀請共同教材錄音，成為個人有聲書。

## 3. 英語學習呈現常態分佈

學校進行的英語學習措施已有三十種，無法再配置其他人力資源進行課後補救，校內英語成績分佈與其他學科相似，呈現常態分配並沒有雙峰現象出現。

## 4. 英語聽說執行貫徹

會話時間校長與行政職教師巡視各樓層，輔助班級導師



進行會話練習，透過行政職教師的協助，可讓班級導師與學生更快進入會話對談練習，另一方面校長透過進入班級，鼓勵學生大聲唸出，並能立即回饋廣播教師。

### **(五) 營造教學環境面向**

#### **1. 建構英語教學網-學校首頁提供訊息、學校網站超連結**

建立學校網站英語版，有關學校的英語教學與學習連結到校網，讓教師與學生能在學校網站獲得協助資源，且提供家長及社區民眾相關學校的英語教學訊息，讓家長更能了解學校英語教學內容。針對相關英語學習或教學資源提供，個案校長說：

我們學校的簡介有書面的與網路上的，都有對於學校推動英語教學的介紹，裡面還有英語教學的各項措施與特色，很多事情也透過網路來聯絡，另外一個是網路有一些教學資訊，譬如說：每週三句在開學初我們會把這學期要背誦的例句，全部上傳到學校網頁上，以利老師學生，甚至家長來使用；那有些作業也會出現在網頁上，讓學生瀏覽或下載，例如說：我們寒暑假作業都有古文背誦及英語歌謠、文章，擔心學生不會念或家長不會指導，我們會做影音檔，讓學生下載練習。（訪談編碼 6-Q20-1）

還有介紹很多不錯的英語網站或英語教學網站，例如說：中央或縣市的英語教學輔導團等，我們會在學校網頁上做一些超連結，以讓老師進行教學時能夠充分地使用。（訪談編碼 6-Q20-2）

#### **2. 提供英語教學與學習軟硬體設備**

提供班級內視聽媒體硬體部分，教學軟體部分則在學校網站有提供各項英語教學資源，供班級導師或英語老師教學輔助。再者教師可利用語言教室進行口語聽力練習或教學。除此外尚利用電腦課時進行英語 1200 單字線上練習、評量。

#### **3. 型塑英語環境**

成立英語情境小組，以美勞老師和英語老師為主，規劃布置地點有英語研究室、樓梯、牆外、穿廊、廁所、出入口等地，內容以會話小書放大版為主，且也配合新年、聖誕節、萬聖節等節慶日輪換布置主題，目的在於隨時隨地接觸英語。





#### 4.申請外師、國際志工

向教育部申請外籍教師配合英語教學，再者，向國際志工組織申請志工駐校、協助英語教學。且製作大型人物看板、布條進行學校行銷、宣傳英語教學。在校門口外懸掛外師、志工國家國旗，一方面讓學生瞭解各個國家國旗、使其互動外，也希望塑造「家」的感覺，使其更認同這學校，更願意付出。

### 五、研究結論與建議

#### (一)研究結果

就以三個研究問題，研究結果分別以個案校長的英語教學理念、教學領導內涵及英語教學領導具體作法分述如下：

##### 1.個案校長的英語教學理念

###### (1) 創造學校特色課程

個案校長因應新設學校的特色建立，延續前任校長對於以英語學習為學校發展

方向主軸，且不同以往其他學校特色的選擇如：鄉土社區相關活動、校本閱讀活動、

動植物特色活動等，該學校就以英語學習為學校發展主軸，學校特色課程相當具有

獨特性。

###### (2) 重視學生學習產出

個案校長重視英語活動的推展，更重視學生學習的產出，對於每週學生英語學習狀況掌握，則透過每週一句及每週英語測驗來瞭解學生學習情形，若有班級學生明顯成績不理想，則與該班導師及英師開會討論，究其學習成效不佳之原因。

###### (3) 英語使用生活化

個案校長重視學生對於英語的使用，運用學校外籍教師英語教學、國際志工蒞校協助英語教學工作，增進學生口語





使用英語於校園生活中，且利用各項學生集會及學習評量等方式，各項節慶時由英語教師帶領著學生進行節慶介紹，希望透過各項聽、說、讀、寫的活動方式，來瞭解學生學習的情形，讓英語教學的績效真正落實於學生的生活實用。

## 2.個案校長的英語教學領導內涵

就個案校長針對學校英語教學領導的內涵特點，可分為下列數點特色：(1) 創造學校的獨特與創新、(2) 校長教學領導的高執行力、(3) 善用媒體資源行銷學校、(4) 多重管道溝通方式、(5) 研發適校性英語課程教材、(6) 英語教學工作分配明確。對於校長的英語教學領導內涵從學校特色課程的選擇、師資培訓、領導執行力、學校行銷、家長社區溝通等，皆呈現個案校長其教學領導的個人特色。

## 3.個案校長教學領導對國小英語教學具體作法，簡述如下：

### (1) 親師溝通管道

對於家長對於學校推動英語教學疑慮，則透過多種會議，如家長會、家長代表大會、新生家長說明會、運動會等活動或會議，由校長說明學校推動英語教學理念、策略與作法；面對校內教師質疑則透過教師晨會、校務會議、學年會議、學生朝會等方式直接與教師溝通，及說明目前學校行政的英語教學作法。

### (2) 英語課程教材

對於學校所推動的英語教學課程，以校選審定版教科書為主，再以晨光英語廣播教材、自編教材為輔，且每週各學年一到兩節英語課是以審定版教科書為主教材，由英語教師任教，晨光英語廣播則由導師輔導學生學習。

研發校內英語教材，如錄製課室英語、繪製英語漫畫，英語節慶舉辦及校園英語情境布置，均是滿足學生在課程教材的學習。

### (3) 英語教學團隊



以團體方式推動英語教學，透過成立英語小組，組織相關英語、美勞、課程專長的教師，英語教學為明確目標，任務分配採取分工合作，從課程教材編製、節慶活動安排、課室英語彙編、每週週考施測、每週一句抽背、校內英檢實施、英語情境布置等等，均以團隊方式進行。

#### (4) 學生學習評量

有教師教學後便有學習評量，除定期學習評量外，也在學生朝會進行英語教學，由英師或外師帶領全校師生口語練習；再者運用抽背方式了解學生是否能書寫並背誦出該週的英語每週一句，另者於該學年第二學期進行學年的英語檢定，範圍為上下學期英語教材內容，由英師進行聽、寫測驗、外師則負責口說測驗。

#### (5) 師資培訓研習

學校英語教學的成功除英語教師團隊的努力、學校行政單位的配合外，此也需要學校班級導師的協助，所以提升師資的英語專業素養，是由學校行政安排英語研習，希望透過長期性英語研習，以增進全校教師的英語教學專業，同時申請外籍教師入校任教、國際志工到校服務，安排固定會話時間，讓全校教師與外師或國際志工進行教學討論或英語會話等。

### (二) 研究結論

#### 1. 個案校長在英語教學領導所採取策略

由訪談資料的分析結果可知，個案校長對於英語教學領導所採取策略，由研究者歸納出以下數點策略，其策略包括：

- (1) 學生英語學習生活化。
- (2) 親師溝通方式多元化。
- (3) 專業提升管道多樣化。
- (4) 學生學習種類多重化。
- (5) 英語教學推行團隊化。

綜合上述個案校長的英語教學領導策略來看，以公立學



校的有限學校資源創造學生學習的無限可能，從一所公立國小的有限資源，以英語教學為學校特色課程概念，來進行校園英語推動，不論從學生學習內容的實用性、教師教學專業的提升、學校處室資源的投入、英語教師的組織、英語教材的編寫、英語學習情境的塑造、社區家長溝通的方式等等，各項英語教學領導的措施作法均能有成效地推動，也因此激發學生的英語學習潛力，創造出其無限發展的可能性。

## 2.校長的英語教學領導對於學習、教學、教師所產生效果

### (1) 英語學習過度重視，宜再注意學生其他學科學習情況。

對於校園學生英語學習的重視，學校行政單位對於英語措施的推動可謂是不遺餘力，然校園相關資源投入於英語教學這項科目，是否對於其他科目教學的資源，產生資源排擠作用，甚至忽視其他教學科目的推動；因為對於英語學習的關注投入，是否讓學生忽略掉其他學科的學習？此學生學習情況也值得關注。

### (2) 過於相信教師英語教學能力，輕忽教師教學情緒。

因為除了每週二節的英語課是由英語相關科系老師擔任教學外，教務處也安排班級導師於晨間時間，來進行英語教材的學習複習、英語聽力的練習、每週週考的施測，此舉雖是相信導師的教學能力，也深信教師已修習相關教育理論科目及教材教法，應該能足以擔任晨間的英語教學事項，然晨間的英語教學措施安排，相較於其他學校導師責任，此已加重導師責任負擔外，且導師大都是非英語本科系畢業、也沒有修習英語教學相關學分，僅憑己身的教育專業能力及英語學習經驗來擔任英語教學工作，此對於英語教育師資的嚴謹性是否過度輕忽外，也是值得進一步討論，再者因為迫於導師身份，必須晨間進行英語學習措施的推動，任教的導師



對於英語教學的情緒反應也值得關注。

再者英語教師責任過大，英語教師不僅擔任主要英語教學任務外，且組織英語相關推動小組，從課程規劃、教學實施、節慶教學、校園情境布置、校內英語檢測、規劃外師協同教學等等，皆造成英語教師在教學之外的工作負擔，此也須注意英語教師任務合理分配。

### **(3) 重視課程規劃與教學執行，可再追蹤學生學習成效。**

個案學校對於英語教學的課程規劃與教學執行，是從英語的聽、說、讀、寫基本能力來進行，從審定版英語課程的執行、英語每週一句的規劃、英語週考的施測、每學年校內英檢的實施到自編英語教材等英語措施，均考量學生學習情況的切確掌握，然六年級學生畢業後，對於後來學生進入國中後的英語學習情形，則無相關後續掌握，實為可惜！

## **(三) 未來研究建議**

### **1. 學校行政**

#### **(1) 各校成立英語教師專業發展社群**

由於該校成立英語推廣小組及英語情境小組，成員均為英語教學或相關專長（如課程、美勞專長）教師所組成，有著共同推動英語教學的任務，不僅在學生學

習上的規劃課程教材，再者也讓小組成員透過研討過程，提升己身教師的專業，此組織成員及運作方式，後來轉型為英語社群成立，此社群旨在於分享英語教學的專業素養，提升英語教學的教學績效，追求英語教學的理念與實踐外，也建立良好互動的同儕關係，透過社群組員的專長分享，建立明確的英語教學任務，對於教師專業社群提供參考價值。

#### **(2) 增加英語上課節數及自編英語教材**

因應 108 課綱的實施，各校可以從彈性課程中的校訂課程來考慮增加學校英語



課程節數，透過節數的增加讓學生接觸更多英語課程，加上各校若英語師資人力許可充分時，或可透過學校特色課程的實施來自編適合該校的英語教材，落實英語力的培養，期能學生具備未來世界的公民素養。

### **(3) 申請外師、國際志工協助英語教學**

各校可以透過各項教育資源管道，向各教育行政單位申請外籍英語教師蒞校，入班協同英語教學，讓學生在於師資上有更多元的班級教學，也可透過國際志工申請，以英語為母語的國家志工到校，借重國際志工其英語學習經驗及國家文化分享，可請其協助校內英語教學的環境布置及教學教材調整，也可推動學校的國際教育，提升學生的國際視野。

## **2.教育行政**

### **(1) 外師巡迴教學普及化**

從個案學校來看，該校申請外師入校協同英語教學，此引進外籍教師入校教學，也相對提昇學生在英語學習的動機，申請外師入校教學備受個案校長的肯定與支持，然就以前外籍英語教師的分配來看，僅侷限於某縣市的部份學校，各縣市或因經費或人力資源不足，故未能縣市普及外師入校協同英語教學，是其他未能申請學校或偏鄉學校的學生學習損失，在教育資源分配的考慮上是殊為可惜，倘若經費與人力兩條件分配得宜下，教育部或縣市教育局可以從縣市內的區域學校採取策略聯盟方式，來考量外籍英語教師申請。

### **(2) 輔導各國民小學校內英語師資培訓**

從個案校長訪談中了解，目前國小各校英語教學仍以校內英語教師為主要授課者，其教學任務從英語環境的布置、英語課程教材選擇、英語教學媒體運用、學生學習歷程掌握、英語節慶教學及展演等等，均需要校內英語教師的主導與協助，然就英語教師便肩負起學校英語教學，其責任不可



不大，縣市的教育行政單位可利用語文領域教學輔導團的英語科教師到校指導，或調訓英語教師等方式，進行英語教師回流教育，以提升其個人的英語教學專業。

### (3) 建立國際志工組織到校服務網

個案校長之學校為了推動學校英語教學發展，訓練學生英語聽力，除外師申請外，也透過各項管道申請國際志工蒞校，由國際志工介紹該國文化、飲食或地理位置，為使增進學生的英語教育及國際教育的視野，此舉也為了因應未來國際的多元環境，以及培養學生多元文化素養的考量下，各校可以考量其所屬區域特性、學校發展屬性、家長社區資源支援、學生學習狀況、及校內人力資源分配下，可申請國際志工到校服務學習，且依據志工的國家特性，進行國際的多元文化學習，不僅可讓學生接觸更多英語學習機會，也可讓學生學習更多其他國家文化內涵，也可增進學生的國際教育素養。

### 3.未來研究方向

- (1) 目前研究僅限於個案校長訪談，可再由相關主任、召集人、英語科任教師、級任導師進行訪談，以再進一步釐清校長的英語教學領導全貌。
- (2) 本文僅以英語教學進行校長英語教學領導，可從其他學科進行研究，期能了解校長在不同學科時所進行教學領導存有差異。
- (3) 以英語教學為特學課程，可進一步研究教師知識的發展，特別是英語教學的知識發展，有助於瞭解教師實務性教學知識。
- (4) 進一步研究可從學校經營與行銷角度，研究相關所謂百大學校或特色學校的特別處，進能研究校長的學校領導內涵有無共同性、差異性。





## 附錄：訪談大綱與訪談題目

### 一、校長教學領導內涵界定五面向：

- (一)溝通教育理念的面向：利用各種集會場合闡述教育理論，並以身作則，與教師、家長充分討論教育理念。
- (二)引領教學發展的面向：積極發展學校課程，並針對有效教學方法、評量技術與教學媒體運用等，與教師有效溝通，藉此來引領課程與教學發展。
- (三)提升教師成長的面向：能主動提供教師專業成長機會，落實校內週三進修活動，並本身能參加在職進修教育，以形成進修風氣。
- (四)激勵學生學習的面向：能充分瞭解學生的學習情形，利用各種機會激勵表揚學習成就，同時對弱勢學生擬定補救教學計畫，藉以營造校園內積極的學習氣氛。
- (五)營造教學環境的面向：學校建構資訊網路、充實設備、利用社區資源、推動家庭教育、利用主題實施教學環境的佈置，藉此提升教學品質

### 二、訪談題目：

- (一)想請校長當初是如何想以英語教學作為學校特色課程的？1-Q1-1
- (二)學校行政單位是以英語作為學校特色課程，那校長您如何看待英語及英語教學？1-Q2-1
- (三)學校內的英語教學小組成立的目的為何？是學科或實用取向嗎？1-Q3-1
- (四)就以英語教學，您是個領導者，您如何向英語小組的老師溝通，您對於英語教學的想法？對於小組內的老師的疑惑或意見，您又該如何回應？1-Q4-1
- (五)那校長您大概會利用怎樣的管道方式，來跟小組內的英語老師溝通？並且明確地敘述英語小組未來工作及發展方向？2-Q5-1
- (六)請問校長在學校裡的英語小組（現在改為英語教師專





業發展社群)，如何討論學校英語教學的方式為何？如節數安排、每週節數、任教老師、實施內容或類別、任務編組等。2-Q6-1

(七)英語教師專業發展社群中曾編製校內的自編英語教材，請問校長對於英語教學，您如何發展以學校為本位的英語課程與教材呢？教材發展脈絡為何？2-Q7-1

(八)英語小組自編的英語教材，可否說明編了那幾種教材以提供學生、老師使用？3-Q8-1

(九)英語小組的教師編有學校的英語會話教材，是如何推行學校的英語會話教學呢？3-Q9-1

(十)學校裡是以英語教學為學校特色，想請問校長對於學生的學習評量是如何進行？又如何改進原有的評量方式？英語小組教師是如何推動英語學習評量的？3-Q10-1

(十一)透過校長的教學領導，學校校內的英語評量具有何種特色？而這特色可以作為不同其他學校的特色差異？3-Q11-1

(十二)對於學校推動英語教學，請問校長是如何評估學校內教師的英語教學能力？英語小組透過您的教學領導，如何提供教師必要的支援或建議？4-Q12-1、4-Q12-2

(十三)英語小組的工作內容可以細分為哪幾部份？又分哪些項目呢？平常如何運作？4-Q13-1、4-Q13-2、4-Q13-3

(十四)瞭解學校行政與英語小組編制了許多英語教材與多媒體，不曉得校長如何宣導與溝通，使得其他老師願意去使用所研發出的教材或多媒體？4-Q14-1

(十五)就以提升教學專業面向而言，在大多數教師沒有英語專長的背景下想請校長如何克服教師恐懼與如何提升教師英語專長？5-Q15-1

(十六)有關教師英語研習進修的問題，在之前校內週三進修有無安排英語教學相關研習，來降低老師的焦慮？如何安排研習內容？5-Q16-1



(十七)在幾年前，有些老師因為個人的英語教學素養不足及工作壓力太大，有醞釀罷教晨間美語的言語出現，面對此問題校長您如何看待這問題，又如何將這危機為轉機的呢？5-Q17-1、5-Q17-2

(十八)接下來是第四個面向：激勵學生學習面向，想請教校長您如何掌握或瞭解各個學生的英語學習情形呢？

5-Q18-1

(十九)對於英語學習雙峰現象，除了對於英語學習優秀同學的鼓勵與培訓外，不曉得校長或學校行政單位有沒有針對英語學習低成就學生，擬定出一套英語學習補救方案來？5-Q19-1

(二十)接續訪談想從第五個面向：營造教學環境面向，請教校長如何協助英語小組建構教學資訊網路，以利學校教師的英語教學及學生學習？6-Q20-1

(二十一)那對於英語小組的英語教學工作，學校教務處提供哪些硬體設備，讓英語小組老師能夠來使用並發展英語教學及教材？6-Q21-1

(二十二)在之前訪談提到有關校園英語環境的佈置，請問校長如何領導英語小組來進行佈置？不曉得校長的構想為何？又如何實施？6-Q22-1、6-Q22-2

(二十三)既然以英語教學為特色，想請問校長有沒有運用社區或家長資源來推動英語教學？6-Q23-1



## 參考文獻

- 向美德(2018)。從校長專業標準淺析教育領導之核心能力。  
**中等教育**，69(3)，58-77。
- 李安明(2004)。我國國小校長教學領導之研究。台北：心理。
- 李安明(2016)。國民小學校長教學領導運作之責任探究：  
以新竹縣市3所國小為例。**教育行政論壇**，8(1)，1-33。
- 李宜芳(2003)。台北市國民小學校長教學領導現況與因應策略之研究-以國教九年一貫課程為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 李新寶(2001)。國民小學校長教學領導與教師教學效能之研究。國立新竹師範學院碩士論文，未出版，新竹市。
- 吳清山(1999)。教育革新與發展。臺北市：師大書苑。
- 林明地(2000)校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。  
**教育研究集刊**，44，143-172。
- 林棟梁、張憲庭(2006)。中小學校長主要職責及應備專業知能之研究。**學校行政雙月刊**，42，37-51。
- 邱惜玄(2001)。校長課程領導之實踐歷程～以東山國小為例。發表於市立臺北師範學院舉辦之**課程領導理論與實務國際學術研討會**，台北市。
- 邱靜宜(2005)。屏東縣國民小學校長課程領導之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 周欣怡(2014)。國民小學校長教學領導之個案研究。國立暨南大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版。
- 唐忠義(2005)。校長教學領導在偏遠國小的實踐。**學校行政**，(38),131-141，2005。
- 徐超聖、李明芸(2006)。課程領導與教學領導關係之研究。  
**教育研究與發展期刊**，1(1)，129-154。



- 張慈娟（1997）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 張碧娟（1999）。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 張國強（2010）。臺中縣國民小學校長教學領導與教師專業學習社群互動之相關研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中。
- 郭小蘋（2011）。校長教學領導與教師教學效能之後設分析。國立中興大學教師發展研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳木金、吳堂鐘、吳慧蘭（2016）。學校學習環境指標建構對校長推動教學領導的啟示。學校行政雙月刊，104，15-31。
- 陳正達（2005）。澎湖縣國民小學校長課程領導與教師教學效能關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。
- 楊振昇（1997）。教學領導理念之探討。載於高強華主編，學校教育革新專輯，235 - 263。臺北市：臺北師大。
- 楊振昇（2004）。近十年來教育組織變革對教學領導之啟示。教育政策論壇，7（2），107-130。
- 楊振昇（2018）。我國中小學校長推動學校發展之挑戰與策略。學校行政雙月刊，113，1-10。
- 溫富榮（2018）。課程與教學領導新趨勢-從校長課間巡堂到教室走察制度轉變談起。臺灣教育評論月刊，7(12)，85-94。
- 趙廣林（1996）。國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 魯先華（1994）。國民中學校長教學領導之研究。國立台灣



- 師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 葉興華（2001）。從課程領導者的角色期望談我國國小校長課程領導之困境與展望。載於臺北市立師範學院（主編），「**課程領導與實務**」國際學術研討會論文集，71-89。臺北：編者。
- 葉興華（2008）。談現階段國小的課程與教學領導。台北市：**教師天地**。
- 蔡秀媛（1998）。**臺北市國民小學校長教學領導及其相關因素之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 蔡清田（2005）。課程領導與學校特色課程發展。臺北：**五南**。
- 蔡進雄（2004）。學校轉型領導的理論與實際。**教育研究月刊**，119，53-65。
- 蔡進雄（2008）。教學領導與課程領導關係與整合之探析。**教育研究月刊**，167，93-103。
- 蔡慶文、范熾文、林清達（2006）。國小校長教學領導與教師教學效能之研究。**國立花蓮教育大學學報**，23，29-48。花蓮縣：花蓮教育大學
- 薛東埠（2004）。**國中校長課程領導與學校效能相關研究—以九年一貫課程發展為例**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版。
- 歐用生（2003）。課程典範再建構。高雄市：**麗文**。
- 鄭明玉（2017）。**國內校長教學領導相關學位論文研究之內容分析**。國立臺南大學教育系碩士論文，未出版。
- 劉鎮寧（2016）。國民小學校長教學領導與教師專業發展之個案研究。**慈濟大學教育研究學刊**，（13）。
- 謝臥龍等主編（2004）。**質性研究**。臺北：心理。

Carrier, Linda L. (2017). Keeping the leadership in instructional



leadership:

Developing your practice. New York: Routledge.

Murphy, J.F. (1987) .Assessing the instructional leadership behavior of

Principals.*Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.

Glatthorn, A. A. (1997) .The principal as curriculum leader :

Shaping what is taught and tested. 單文經、高新建、蔡清田、高博詮合譯(2001)。臺北市：學富文化。

Greenfield, W. (1987).Moral imagination and interpersonal competence:

Antecedents to instructional leadership. In W. Greenfield (Eds.),  
Instructional leadership: concepts, issues, and controversies  
(pp.56-73).Boston: Allyn & Bacon.

Hallinger, P. (1992).The evolving role of American principals :

From managerial to instructional leaders. *Journal of Education Administration*, 30(3),35-48.

Hallinger, P. (2015).Assessing instructional leadership with the  
Principal Instructional Management Rating Scale.

Switzerland, Springer International Publishing.

Glickman, Carl D. (2010).Supervision and instructional leadership : a developmental approach. Boston:

Pearson/Allyn and Bacon.

McEwan, Elaine K. (2003).7 steps to effective instructional leadership. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.

