

運用教練領導改善雙語教學困境提升成效之策略探討

葉若蘭

新竹縣竹仁國小校長

國立清華大學兼任助理教授

一、前言－雙語列車啟動

為了讓學生搭上2030雙語政策的推動的列車，各級學校無不未雨綢繆，陸續加速的積極籌畫與推動，在現有的基礎上，積極地網羅雙語有興趣的師資，希望透過全英語教學或雙語學習，培育在職或師培生運用雙語教學的素養，期望不讓學生錯過雙語的列車。Wright、Boun與Garcia（2015）提到在教學的過程中使用兩種語言來進行教與學（teaching and learning）就是雙語教育。在國內的雙語是指國際通用語（Lingua Franca）與華語。

二、雙語教學的發展

David Marsh（1994）提出學科內容與語言整合教學法（CLIL），強調領域內容以目標語進行授課，使學習者在學習學科知識的同時，也進行語言學習，甚至是語言背後所隱含的文化的學習。CLIL教學有兩個重點目標，一是領域內容的習得，另一則是與領域相關的目標語，CLIL的語言學習概念是現學現用（Learn as you use, use as you learn）（Mehisto, Marsh & Frigols, 2008）。培養整合學科內容的素養與能夠運用雙語聽、說、讀、寫的學習方式，是目前在中小學常用的方法之一。

（一）雙語教學的4C的模式

Coyle、Hood與Marsh（2010）談到CLIL的4個決定因素（general parameters），即是4C's模式（Content, Communication, Cognition, Culture）理論，一個優質的CLIL課程教學架構應該包括四個重要面向，學科內容（content）教學是幫助學生了解相關課程的知識、態度與技能；語言溝通（communication）的訓練是幫助學生使用語言學習及進行課室互動；認知（cognition）是訓練幫助學生發展其思考技巧，促進概念形成；提升文化（culture）認知是幫助學生理解他人的看法、學習跨文化交流。CLIL英語教學與傳統的英語教學法不同是，CLIL教學法不限於英語，而是鼓勵不同目標語言的整合使用，而融入的學科也不受限。

（二）教學現場的雙語教師來源

目前我國的雙語教師多半以英語老師轉任為雙語教師較多，一般教師如果畢業於英文相關科系或教師證書上加註英語第二專長者，可以成為雙語教師（教育

部，2019）。亦有外籍老師來協同中籍教師進行雙語課程。而雙語教師之培育有本國籍英語教師之培育與在職前雙語教師培育。或是教學現場自願有興趣教授者，學校也會給予機會。而雙語教師需要口說授課能力、教學專業知識，在課程設計與教材教法上，要有自編教材的能力與素養。就國際發展趨勢而言，以英語作為國際通用的溝通語言，並結合專業學科領域內容，以跨領域雙語教學方式，將會是教學現場教師改革前進浪潮。

三、國內常見的雙語教學困境

國內常見的雙語教學兩難困境，例如考試引導英語教學現象，注重考試文法的學習，單字的拼讀，為了方便閱卷，採用標準答案的思維模式，機械式地背誦與反應，也常會扼殺學習的樂趣，導致老師教學也無成就感，國小領域老師不願上雙語課，學校不太願意開課。

（一）雙語的聽與說的環境尚未普及

我們常看到教育現場，孩子口說機會不多，所以表達結結巴巴。其實在教育現場的師長們，也無多少機會可以用到英文。張武昌（2014）指出，教育現場缺少學習成效的原因可能有下列兩項：(1)臺灣的學習氛圍是考試領導教學，英語教育變成機械化的學習，而不是實用的工具；(2)臺灣是非英語系國家的環境，學生學習英語無法在生活中使用，「學而無用」以致降低學生對英語的學習動機。所以老師口說機會不多，教學時自然學生聽到的機會也少，也不全然是學生的問題。

（二）國小雙語教學的普及性尚在待產中

從廖偉民（2020）發表的「2019年各縣市公立小學實施雙語課程統計圖」來看，包含臺灣、澎湖、金門、連江等各縣市共有2596所國民小學，但有意願實施雙語教學學校數（所），僅有192所，辦理的比例只有7.4%。可見國小現場教育師資持觀望徘徊的態度。根據教育部（2022）的教育現況調查資料，全國各級學校總數計1萬964所學校，據《親子天下》2021年的調查，110學年全臺有近千所學校規劃推行雙語課程（許家齊、林靖軒，2022），比例上仍有許多成長空間。教育部（2021）宣布啟動大學雙語學習計畫，挑選重點大學，挹注轉型雙語標竿學校資源，預計2030年達到6所，全校至少50%的大二與碩士生一半課程將是全英授課，當年50%以上的學分為全英語課程（李加祈，2022）。用英文上課將變成未來大學課堂的另一種常態。顯然國小、國中、高中等各級學校，也要因應此發展，鼓勵教育現場老師願意專業成長教授雙語，這樣學生才能銜接到大學學習。

(三) 在行政、課程、專業文化與家庭社會上的雙語教學仍待開發

除了雙語師資外，仍有許多面向待思考與發展，例如：在教育現場，行政支援課程、教學、評量，就能達到跨領域雙語教學的目的？雙語教材目前以自編教材為主，需共備寫教案與設計雙語課程，就可以建構完整雙語課程教學與評量？領域老師有專業學科教學能力，卻欠缺英文教學的能力；而英文老師，卻欠缺專業學科的教學能力，該如何提升每個領域師資都能具有雙語能力？以及雙語教學時，學生瞭解英語的程度不同，導致雙語老師很難進行雙語教學的挑戰，又該如何讓教師進行有效教學？每個問題的背後都牽涉到龐雜的串聯，因此企需要針對現況的問題做有系統性的批判思考，解決雙語教學面臨的困境，幫助學生達到學習目標，才有助於雙語教育的推動。

四、運用教練領導調整英語教學的互動

因應時代變革為協助教師改善雙語教與學的互動問題，領導理論不斷推陳出新，如傳統式領導、轉型領導、僕人領導、教導式領導、以及教練是領導等（黃宗顯等，2008；Reiss, 2015），先了解目前新型領導中，比較適合雙語教學的領導模式來分析，以因應在不同情境需求時使用，分析如下：

表 1 比較適合雙語教學的領導模式分析表

傳統式領導	轉型式領導	僕人式領導	教導式領導	教練式領導
1.命令式指示 2.鮮少發展部屬能力 3.高任務低關係 4.由領導者控制 5.與部屬爭資源 6.掌握控制情境 7.部屬無決策權	1.表現有同理心 2.理想典範影響 3.勵志激勵部屬 4.激發創造力 5.關心下屬	1.以身作則 2.凝聚向心力 3.領導者是員工的助手和僕人 4.傾聽員工意見了解部屬需求 5.溝通耗時喪失先機 6.決策優柔寡斷	1.目的：培養技能 2.動機來自主管 3.有能力做事 4.不熟悉任務技能 5.以主管為中心 6.被告知與要求 7.關係是上對下 8.溝通是單向式	1.目的：激發潛能 2.願意提問傾聽 3.有意願做事 4.關注部屬成長 5.授權引導示範 6.高任務高關係 7.分享資源合作 8.開放且坦率 9.尊重不同觀點 10.獨創性思考

資料來源：黃宗顯等（2008）與 Reiss（2015）。

(一) 教練領導是著重在聆聽與提問以啟發潛能

從上述傳統式、轉型式、僕人式、教導式、教練式等領導的分析來看，教練是領導著重在建立師生的關係，教師要願意傾聽、觀察、提問、激發其潛能，鼓勵與尊重學生不同觀點，在雙語學習的過程中給予反思回饋，使其在雙語成長的過程中，感受到信任、希望與安全的夥伴關係。

（二）淺談教練領導的由來與概念

Coach早在16世紀，原意為馬車（carriage），其意乃係指載送富人到他想去的地方（Costa & Garmston, 1994）。後延伸為教練（coaching）。從字面上的意義是教學者透過引導，讓學習者練到熟練之意。教練式領導源自1970年網球教練Gallwey，他從教導網球的經驗中，發現運動員的內心都有些干擾和盲點，自己難以察覺，卻會影響外在的表現（Chen, 2022）。接著有Bill Campbell原是大學橄欖球隊教練，輾轉進入矽谷後運用自身經驗，幫助了許多創業家們（Chen, 2022）。Bill歸納出教練領導常用的三大技巧：(1)會問深層的問題：問對問題，與對方建立信任。(2)確認企業文化與價值：表現出品牌形象與服務。(3)用對合適的人：把合適人才放在適合的職位中（Lai, 2016）。在《哈佛商業評論》（George, 2022）針對教練式領導曾提出的五大關鍵元素，認為COACH包含有：關心（Care）、組織（Organize）、對齊（Align）、挑戰（Challenge）、以及幫助（Help）等元素。綜合上述概念歸納，教練領導的意涵是透過用啟發式對話及陪伴團隊成長的方式，幫助團隊察覺自己的盲點所在，進而將潛能發揮到極大的限度。

（三）教練領導的理論基礎

教練式領導（coaching-based leadership）概念，主要源自成人學習理論（自我導向學習）、正向心理學，以及問題導向式學習。Houle（1961）在「探索的心靈」描素成人的學習是一種高度自主性而有計畫的學習。正向心理學則主張以正向思維看待人事物，是幫助人們發現及利用自己的內在資源，進而提昇生活的品質（Seligman, 2002）。問題導向式學習（Problem-based learning）是由Barrows（1960）所設計的一套教學模式，藉由小組討論、實際解決問題的方式，來達到自主學習的目的。教練領導則注重與部屬間關係營造，展現同理、開放、尊重、熱忱特質，運用提問、傾聽等技巧，以關注部屬的成長與發展（Cheliotis & Reilly, 2010）。課程教學的領導者並無法知道所有問題的解決方法與答案，而領導者所要做的應該是提問、傾聽（Cheliotis & Reilly, 2010），換言之，新型態領導係指領導者要像一位教練（coach），其所表現出的領導行為其實就是所謂的教練領導。

（四）教練領導改善雙語教學的學習文化

Cox、Bachkirova與Clutterbuck（2010）認為成功的領導者相信自己擁有指導團隊的能力，能讓員工體驗到了自我效能感以及建立信任和建立良好關係。另外，Costa和Garmston（1994）、Townsend（1995），以及Pajak（2000）也分別提到教練領導力實施的效果有：(1)可營造與維持彼此的信任關係；(2)能促進教師的專業成長；(3)促進教師具有覺、知、行、思的協合歷程。從上述的研究來看，採用教練領導的引導方法，是要深度了解團隊，建立信任與關係，善用聆聽與提問，

促使團隊自主發現問題，進而主動改善，提升學習文化的層次。

(五) 運用教練領導增強英語教師教學的能量

運用教練領導協助教師發展雙語教學素養，可在目標、正向、信任、傾聽、觀察、提問、回饋、正念、及心流等策略從過程中學習，開啟雙語教學的教練領導力。CLIL的語言學習概念是現學現用（Learn as you use, use as you learn）（Mehisto, Marsh & Frigols, 2008），在課程設計中提供鷹架（scaffolding）減少學習的難度是有必要的，適當及適時的採用跨語言情境（translanguaging）的轉換輔助，可以讓教師降低雙語教學的焦慮，培養雙語教學的自信，以及增強雙語教師的教練領導力，喚起教師學習雙語專業成長心理動力。

五、淺析改善雙語教師教學困境之策略

要改善雙語教學困境，若能先開啟教師雙語的教練領導的心智模式，透過正向互動，改變學習氛圍，運用教練領導聆聽困境再用提問建立彼此信任與師生良好互動關係，可提供彼此間溝通與合作機會，以及時激勵其努力與成效。

(一) 瞭解雙語教學的覺、知、行、思的協合過程

喚起雙語教師個人素養的覺知：雙語教師也要具備擔任教練式領導者的特質與個性（如積極開放、同理尊重），因為在課堂裡，遇到害羞、沒興趣或從課堂心裡逃出課堂的學生，需要營造雙語師生之間充滿安全、支持的情境，運用開放、彈性、與信任的方式，以發展相互尊敬與信任的關係，提供師生間相互溝通合作行動機會，有益於師生雙語教學的互動關係。

(二) 善用GROW模型，引導聆聽提問教與學的反思，提升解決困境的技能

Grow（成長）模型（Whitmore, 2011）包含有：(1)G成長（Goal）：代表設定雙語的成長學習目標。(2)R真實（Reality）：意指了解雙語素養的現狀如何？(3)O選擇（Options）：是指探索多元雙語成長選項並選擇最佳雙語成長策略。(4)W意願（Will）：意指建立增進雙語成長的行動意願。在教學互動過程中，教師可自我察覺在學習上的目標有無透過教學過程達到，透過提出雙語在「教」與「學」的問題，並思考克服雙語學習困難的途徑方法，例如：

提問一（G成長Goal）：你今天的情況如何？例如學生不清楚是老師說太快跟不上？或是教學內容跳太快聽不懂？

提問二（R真實Reality）：你希望雙語教學的氣氛與風景是什麼樣的情況？希望學生在學習雙語時的專注熱情為何？

提問三（O選擇Options）：什麼想法或障礙會讓你無法實現？自己過去學習英文底子沒學好？雙語教學沒時間備課？沒人幫忙英語說錯可能不自知？

提問四（W意願Will）：你怎樣才能實現你的雙語教學願望？該如何行動？我獨自摸索比較好？或是找志同道合的夥伴一起討論？

（三）整合雙語教學的4C模式，改變互動負面情緒與做法

了解現場雙語教學的各項困境，雙語教師除了具備必要雙語教學的素養外，發揮雙語教學的創造思維，提高自主學習的能力與意願合作分享文化，互相幫助、分享知識並互相學習，也是雙語成功教學的因素。

1. 在課程教學領導上，給予雙語教師在內容（content）上的支援
 - （1）政策目標的需要公開闡明，讓雙語教學教師能清晰的了解方向與規劃。
 - （2）學校課程系統化整合知識、態度、技能，讓雙語教學紮根成為生活情境。
 - （3）有效教學的鼓勵與運用，提醒雙語教師教學之餘也要自省教學是否有效。
 - （4）課程評鑑的後設檢視，重點在系統化的調整與落實，是協助教學的反省。
2. 在行政領導上，給予師生溫暖的溝通（communication）管道
 - （1）友善有序的溝通話語與平台，溶入12年國教議題，SDGs等，展現友善於學習中。
 - （2）支持系統的建立與運用執行，透過會議討論按部就班，將雙語在領域的整合。
 - （3）人力支援的機動性彈性調整，安排領域會議、教師會議、提供領域教師協作。
 - （4）校務發展的整合與規劃，雙語與校務、行政、課務、級務整合，系統性執行。
3. 在專業文化上，發展教與學多元文化（culture）融合
 - （1）共創願景的認知與對話，融入在地文化特色於雙語教學中，展現專業文化。
 - （2）多元尊重的風度與表現，安排教師朝會學生朝會，以及學校典章制度中

尊重。

(3) 專業支持的行動與感動，提供教師專業發展的機會、人力，與物力支持。

(4) 人際知能的互動與心動，安排參訪交流、校際互動、國際交流等。

4. 團隊效能的展現與行銷，透過校際的雙語活動，或國際交流活動分享品牌

(1) 家長互動的合作與交流，提供班親會、家長會、運動會、課發會等機會了解。

(2) 對外溝通的多元管道，善用學校刊物、網頁、Facebook、Line等訊息媒體。

(3) 倡導合作的觀念與機會，提供交通、圖書館、志工服務等機會共同合作。

(4) 社區連結的特色展現，發展在地社區的文化的雙語特色，行銷合作交流。

(四) 反思雙語教學的後設思考滾動調整策略

1. 建立雙語學校正向支持系統

正向推動雙語教育，除了成立雙語教學推動小組外，亦需聆聽教師需要那些增能練習，提問雙語教材內容對學習目的過程表現，是否符合學生能力與需求。隨著各級學校課程及授課節數的逐年增加，也需增加雙語教學的行政業務與諮詢輔導之需求。

2. 營造溫馨友善信任的雙語教學環境

在雙語教學的課室中，透過教室觀察，教師要學習去營造一個輕鬆活潑少壓力的課室環境，採用正向的教學策略，包括學習正念的導引、雙語教材的展現、多元有趣的教學評量、良好的雙語教室規則等，來調整上課內容的難易程度，適時給予獎勵增進學生學習效果。

3. 營造雙語學習共同體-學生、親師、行政人員、跨域交流與雙語環境網絡

建立無差別狀況的學習共同體，讓雙語成為隨處可見、可用、可說的文化與環境，包含學生、親師、行政人員、跨域交流與雙語環境網絡，成為生活常用語言一部分，提升跨域的溝通力與國際競合力。

六、結語

總而言之，要培養雙語教師的專業素養，讓雙語師資養成可從做中學、學中

思、思中探、探中創的「教」「學」相長。運用教練領導的核心概念：透過「關懷接納」與「信任支持」，發展師生的「心理動能」，運用「正念傾聽」、「溝通探問」、「開放提問」等方式了解問題，給予師生「正向同理心」、「激勵肯定」及方式，引導對方「釐清發現」問題所在，激發師生的正念，主動找出改善的解決辦法，創造出優質雙語教學的教練夥伴關係，進而達到共創雙語教學的三贏教育。

參考文獻

- 李加祈（2022）。雙語國家 2022 年全面啟動，看出現有英檢三大進步空間。遠見報導。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/86726>
- 張武昌（2014）。臺灣英語教育的「變」與「不變」：面對挑戰，提升英語力。中等教育，65(3)，6-17。DOI: 10.6249/SE.2014.65.3.01
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡（2008）。學校領導：新理論與實踐。五南。
- 許家齊、林靖軒（2022）。雙語教育是什麼？何為 CLIL？雙語教學模式與教案、政策挑戰一次看。翻轉教育。取自 <https://flipedu.parenting.com.tw/article/007526>
- 教育部（2019）。教育部啟動全英語教學師資培育計畫培育學科英語教學專業師資。取自 https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&sms=169B8E91BB75571F&s=BE94948F0D339502
- 廖偉民（2020）。2020 年臺灣公立國小推展雙語教育之探討。臺灣教育評論月刊，9(9)，90-96。
- Chen, Y. (2022)。賈伯斯、貝佐斯都受用的管理法！教練式領導是什麼？定義、例子一次看懂。經理人。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/65938>
- Lai, H. (2016)。連 Steve Jobs 也聽他的，矽谷總教頭 Bill Campbell 的 3 大管理技巧。創新拿鐵。取自 <https://startuplatte.com/2016/09/03/stevejobsbillcampbell/>
- Cheliotis, L. G. & Reilly, M. F. (2010). *Coaching conversations: Transforming your school one conversation at a time*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Costa, A. L., & Garmston, R. J. (1994). *Cognitive coaching: A foundation for renaissance schools*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.

- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. Sage, London.
- Coyle, D., Hood, P. & Marsh, D. (2010). *Content and language integrated learning*. Cambridge University Press.
- Houle, C. (1961). *The inquiring mind*. University of Wisconsin Press.
- Marsh, D. (1994). *Bilingual education & content and language integrated learning*. International association for cross-cultural communication, language teaching in the member states of the European Union. Paris: University of Sorbonne.
- Mehisto, P., Marsh, D. & Frigols, M. J. (2008). *Uncovering CLIL: content and language integrated learning in bilingual and multilingual education*. Macmillan Education, Oxford.
- Pajak, E. (2000). *Approaches to clinical supervision: alternatives for improving instruction*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Reiss, K. J. (2007). *Leadership coaching for educators: Bringing out the best in school administrators*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press, New York.
- Townsend, S. (1995). *Understanding the effects of cognitive coaching on student teachers and cooperating teachers*. Unpublished doctoral dissertation, University of Denver.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching for performance*. Pfeiffer, San Diego.
- Wright, W. E., Boun, S. & Garcia, O. (2015). *Introduction: Key concepts and issues in bilingual and multilingual education*. In W. E. Wright, S. Boun, & O. Garcia (Eds.), *The Handbook of Bilingual and Multilingual Education* (pp.1-16). New Jersey: Wiley Blackwell.

