

從 TALIS 談校長教學領導

葉淑貞

國立東華大學教育博士班博士候選人

一、前言

「三人行，必有我師焉；擇其善者而從之，其不善者而改之。」古人即已了解比較的重要性。「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」比較是為了要成長進步。現代交通便利資訊發達，地球村早已形成，國際性的評比五花八門，從政治、經濟、文化到教育等各面向，皆有各式的國際評比。

國際評比不僅可做為政府制定政策的參酌，亦可作為校長和教師個人的自我檢視與成長的參照。現今有大量關於教育的國際評比，廣為社會大眾所知的大多與學生學習成就表現有關，各界也常以這些學習成就評比來探討、問責於國家教育。相對的，政府如能主動參與國際教育評比，可透過國際教育評比排名及發展趨勢，了解國家教育發展現狀，對研擬國家教育政策具有參考助益（吳清山，2014）。

學生是國家未來的希望，政府投入大量的人力物力於教育，當然也要關注學生學習成果。因此，「國際數學與科學教育成就趨勢調查（Trends International Mathematics and Science Study，簡稱 TIMSS）」、「促進國際閱讀素養研究」（Progress in International Reading Literacy Study，簡稱 PIRLS）及「國際學生能力評量計畫」（Programme for International Student Assessment，簡稱 PISA）被廣泛應用，期望能透過這些評比掌握教師專業水準，提升學校教育成效，確保國家人才的競爭力（甄曉蘭，2014）。

學習成就是對教學的驗收，在關心學生學習成就之際，必須回過頭來檢視學校的教學狀況。因此，經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Cooperation and Development，簡稱 OECD）所做的「教與學國際調查」（Teaching and Learning International Survey，簡稱 TALIS）受到了相當的關注，臺灣亦於 2018 年參與了 TALIS 的調查，有助於了解學校管理與領導、教師考評及專業發展、學校學習環境以及教師教學等現況與趨勢，更能回饋到校長的教學領導。

二、TALIS 對校長教學領導的影響

為了個人、社會和經濟的發展前景，各國政府無不致力於尋找有效政策，提升學校教育效能方可滿足日益增長的需求，政策選擇便至關重要，尤其是促進學生學習的相關政策。OECD 認為，國際比較是達成此目的強而有力的工具。OECD 在 2008 年開始進行 TALIS，該調查係以國家或地區的學校教師及校長為對象，

藉由問卷調查的方式，對「教師教學」、「學校領導與工作滿意度」、「專業發展支持」等不同面向進行調查，企圖蒐集各國相關資訊，藉以提出提升教學品質之方向。其對校長教學領導實有參照意義，分述於後（王俊斌，2017；沈姍姍，2009；郭晏輔、陳佩英，2019；謝傳崇、翁暄睿，2019；Burns & Darling-Hammond, 2014；Rotberg, 1998）。

（一）學校經營受「可視化」（visualization）證據影響

臺灣校長面臨的課程與教學挑戰與各國相似，受新管理主義與市場化的影響，政府參納各項成效指標，轉化為可視化的證據。可視化證據作為許多決策的參照，愈來愈多的教育資源分配、教育評鑑及教育審查機制等，多半採用這類客觀化、透明化的運作形式進行評估。

（二）TALIS 具跨國比較及與其他資料庫結合的特性增其被廣泛應用的機會

有關 TALIS 的延伸應用，PISA 測驗應是最眾所周知的，這跟 TALIS 與 PISA 同樣源出於 OECD 有關。既然系出同門，其發展脈絡有較高的相關性，故其研究結果有較多可相互啟發之處。PISA、PIRLS 及 TIMSS 等國際評比都是在評量學生的學習成就，但在學校教育中對學生學習有重要影響的教師與辦學的校長卻無法評比，只能透過問卷來了解其實踐狀況，並從中找到其關聯性，以尋求可供改進與發展之處。

（三）校長的教學領導力備受關注

倘若做為老師的使命就是要幫助學生學習，那麼身為校長就是要幫助教師學習。國際性組織透過各式教育表現指標、學生成就評量來形塑全球化競爭所需能力，各國無論是以此檢視自身教育現狀，或是持懷疑態度並檢討評量的缺失，這些跨國評比不僅影響各國教育政策，進而翻轉了教學層面，也影響了領導與管理層面。

（四）校長將更趨向於運用分布式領導進行學校領導

TALIS 2008 校長問卷內容有關於校長對學校經營的向度標題為「學校管理」，校長是「管理者」，宛如一個品管人員，到 2013 年則改為「學校領導」，問卷內容初具分布式領導的概念。TALIS 2013 調查顯示採取分布式領導及教學領導的程度愈高時，校長的工作滿意度也會愈高；相對地，若學校的工作量較大又較欠缺工作分擔或參與決策的機會，則校長對工作滿意度為負相關。分布式領導的概念在 2018 年的調查更加以發揮，分析 TALIS 2018 校長與教師問卷題目，發現問

卷多項題目內容能對應校長分布式領導內涵。在問卷中，檢視校長是否透過各種作為以達成：(1)學校教職同仁能形成共識以「建構清晰願景」；(2)「營造信任文化」讓親師生間彼此可相互支援合作；(3)在學校事務及課程教學與教職員工「共享學校權責」；(4)「關注領導實踐」有計畫地引領學校同仁有創新作為。

三、TALIS 對臺灣校長教學領導的啟示

依據 TALIS 調查結果發現學校領導對學生學習影響，經由教師的教學作為，是屬於間接及中度影響；而若論及教學領導，則教學領導力與學生成績呈現正相關，且「促進和參與教師學習和發展」的效果至少是其他常用領導力的兩倍（吳清山，2014；Burns & Darling-Hammond, 2014）。此亦促進各國在相繼參與各種學生學習成就評比後，相繼地投入 TALIS 國際調查計畫。

TALIS 的調查顯示，參與國的校長投入最多的時間（占 41.4%）在行政領導任務和會議上，課程與教學相關事務則居次（占 21.5%）（Burns & Darling-Hammond, 2014；OECD, 2014）。臺灣於 2018 年參與 TALIS，在課程與教學層面上的平均值較他國來得高。

政府於 2011 年宣示將於 2014 年實施 12 年國民教育政策，彼時教育現場亦正興起一股翻轉教育思潮，教與學成為這一波教育改革的一大重點。幾經波折，12 年國民教育於 2019 年正式上路。在此之前，為讓課綱能順利實施，從中央到地方、從校長到老師甚至家長，如火如荼地進行課程與教學的專業知能轉化，校長在課程與教學發展上投入許多時間，臺灣於 2018 年參與 TALIS 調查恰反應出這個現象（郭晏輔、陳佩英，2019；OECD, 2019）。

課程與教學相關事務包括課程開發、教學、課堂觀察、學生評價、指導教師和教師專業發展。TALIS 的分析顯示，一般而言，經常實踐教學領導的校長較有可能花時間在課堂觀察上，蓋因如此校長才能有所依據來跟教師對話，或進行一些教學領導作為。教學領導作為很少與聘任或薪資相關（OECD, 2014），教學領導者似乎較偏向於使用評估來支持教師學習，而不是應用獎勵和制裁。當校長將更多時間花在課程和教學相關任務上時，他們更有可能花較多時間觀察課堂教學，參與並鼓勵教師發展專業學習。本國在 12 年國教課綱中明定校長及教師每學年必須至少進行一次公開課，亦呼應了 TALIS 有關教學層面的具體作為，可看出臺灣教育政策與國際趨勢的相應性。

四、結論與建議

2024 年即將進行第 4 次的 TALIS 國際調查，在與國際評比俱進之際，謹提

出對於參與 TALIS 的省思與建議：

1. 現在的許多評鑑為使其更客觀，有更「可視化」的傾向，讓教育現場容易有所依循。然而，過於強調直觀而具體，也可能在使其可視化時成為了另一種主觀性。我們在接受可視化的結果時，亦應注意原始資料的訊息。
2. 對照 TALIS 調查內容，有關校長教學領導專業，政府是否有相呼應的職前或在職培訓規劃？評量是為了定位、定向及改善，為未來的學校領導提供高品質的專業培訓。
3. 分布式領導強調權責共享，這也反應在近年的校長評鑑指標訂定的趨勢。然而在現行體制下，尤其對於公立學校而言，權力共享易行，但責任共擔卻不易。學校辦學績效良窳，上級及社會觀感仍傾向於問責校長，受限於法規與制度，權責不相當，將使分布式領導之實踐有其侷限性。
4. TALIS 的調查結果完全基於教師和校長的自我報告，並無來自行政數據或其他研究數據的補證，因此該信息是主觀的。我們僅能夠從調查結果去分析校長對於工作著眼點的不同，卻無法以此斷定真實場域的領導效能。縱然如此，但其調查內容可作為校長教學領導的檢視與發展的參照。

參考文獻

- 王俊斌（2017）。教學領導與專業增能：TALIS 2013的省思。教育研究月刊，284，134-148。
- 吳清山（2014）。TALIS。教育研究月刊，243，133-134。
- 沈姍姍（2009）。全球化發展與國際成就評量對教學影響之探討。教育研究月刊，182，130-145。
- 郭晏輔、陳佩英（2019）。臺灣校長領導作為之國際比較：TALIS 2018調查資料之應用。教育研究月刊，308，4-16。
- 甄曉蘭（2014）。教教師專業標準應用於教師評鑑之實務議題初探。教育研究月刊，243，20-34。
- 謝傳崇、翁暄睿（2019）。TALIS 2018年臺灣國小校長分布式領導調查結果之分析。學校行政雙月刊，124，1-20。

- Burns, D., & Darling-Hammond, L. (2014). *Teaching around the world: What can TALIS tell us?* Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- OECD (2014). *TALIS 2013 Technical Report*. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/school/TALIS-technical-report-2013.pdf>
- OECD (2019). *TALIS 2018 Technical Report*. Retrieved from https://www.oecd.org/education/talis/TALIS_2018_Technical_Report.pdf
- Rotberg, I. (1998). Interpretation of international test score comparisons. *Science*, 280(5366), 1030-1031.

