

1. 能評鑑學校整體辦學績效；2. 能覺察學校校務運作的得失；3. 能發現並改善視導過程中的缺失；4. 能妥善處理控案的調查；5. 能有效領導國教輔導團，落實教學輔導；6. 能有效管理視導工作有關的資料；7. 能編製視導計劃與相關視導資料；8. 具有舉辦會議與教育活動的能力。

以上有關專業能力之文獻，其探討之議題與人力資源管理的工作分析較為相近，但在分析上仍欠缺明確。為供訓練課程設計之依據，有系統和科學地工作分析確有必要，正是本研究將進行之重點。

第三節 美國教育視導任務與訓練課程

在美國，教育管理是屬於各州政府的權責，教育行政管理組織系統劃分為州政府的教育廳和地方教育董事會兩個層級。以下針對其視導人員之角色、任務與職責分別加以探討，最後綜合分析美國地方視導人員主要之基本能力內涵。

壹、美國地方視導人員基本能力之研究

一、美國地方教育行政制度與組織人員之配置

美國各州管理地方教育，均係透過州政府教育相關法律規定教育人員之職責。州政府下面有地方教育董事會負責管理學區之學校。董事會是社區經由選舉產生之教育代表組成之受託組織，代表社區家長經營社區各級學校，是一種庶民參與民主政治的運作模式，因此學區是美國管理學校的最基層的教育行政單位。一般教育學區通常都提供有高中(senior high school)、國中(middle school)、國小(elementary school)及其他職業或成人教育服務，滿足社區發展之需求。

學區的行政組織一般都設有學區教育董事會，負責制定學區內學校的辦學方針，為學校聘請人員，制訂教育計畫。行政執行上，董事會遴選學區教育長(superintendent of district)，統領整個教育行政單位和人員，對董事會提出學區教育推動計畫，經核可後執行，並向董事會負責。各學區因地理和人口等因素，規模大小不一，教育長所領導的學區行政部門(administrative office)組織設計和工作內容亦各有不同。

以佛羅里達州的 Dade County 教育學區為例，學區轄幅廣大，教育業務依地理環境又區分為六個區域(regions)，以第一區(region 1)為例，其包含 20 所國小、7 所國中、5 所高中、及 6 所職業和成人教育中心。區內設有一位區域局長(region superintendent)領導教育事務，下面有 9 位指導員(directors)，分別負責事務及財務(business and

finance)、課程與教學(curriculum and instruction)、特殊學生教育事務(exceptional student education)、人事管理事務(personnel management)；另有督學(supervisor)一位，以及數位助理人員(Miami-Dade County Public Schools, 2009)。

另外，加州的 Oxnard 學區，其學區教育局則含局長(superintendent)一位；3 位助理局長(assistant superintendent)，分掌教育服務(educational services)、事務和財政(business and finance services)、及人事管理(personnel services)；3 位行政管理人員(administrator)，分掌資料和支援(information and support services)、課程，評鑑與教學(curriculum, assessment, and instruction)、以及學生服務(pupil services)；5 位指導員(director)，分掌預算與財政、採購(purchasing)、飲食輔導、設備維護、分類人事(classified personnel)；1 位助理指導員(assistant director)，負責飲食輔導；4 位管理員(manager)，分掌危機處理、學生運送、英語發展、特殊教育業務(Oxnard school district, 2009)。

上述教育學區教育局人員，無論職銜為何，其共通的職務就是推動社區內之教育發展事宜。不但對上承受教育董事會之指揮，對下也要督導各級學校之辦學。教育局內部行政人員都需要與學校接觸和提供指導，這些職務和功能之圓滿達成和發揮，須要渠等人員具備一定的能力。因此督導人員之訓練不但重要，其品質也被視為是增進教育行政效能之重要因素。因此訓練對象不以主管為限，而是設計一類的課程，讓行政人員逐階漸進的研修和升遷。

二、美國地方視導人員的角色、任務職責與基本能力

美國各學區地方視導人員的職責差異很大，但主要著重在教師師資訓練與課程發展(江文雄, 1978)。而由前述美國目前地方教育局的組織編制可知，各學區視導人員工作內容多元且龐雜，因此地方教育視導人員的角色應與過去不同，所須具備之能力亦應更多元，以下就美國有關學區教育視導人員的任務與職責加以分析。

(一)魯特夫

魯特夫(Rutrough, 1971)認為視導人員的主要任務職責有：協助新進教師熟悉教育工作；協助資深教師在職進修教育，提供新知，改進教學品質；激勵及增進教師個人之調適能力，提振教師服務士氣。亞蘭(Allen, 1971)則認為視導人員的主要職責有：為有疑難問題之教師提供諮商；協助新任之教師；激勵教師專業智能之成長；改進教學；積極領導有關教育興革之事宜(引自邱錦昌, 1995)。

(二)杜爾

根據杜爾(Dull, 1981)的研究，視導人員要面對著教師、學生、行政人員與社區人士，視導工作龐雜。因此，主要任務有下列 14 項：

1. 協助教師更了解兒童及青年。
2. 與教師、有關民眾及學生共同合作去發展適合學生需要之課程。
3. 策劃辦理促使教師專業知能成長之在職教育活動。
4. 協助教師選用適當的教學方法、策略及技術。
5. 協助教師選用適當的課程資源。
6. 協助教師了解並解決其現實生活中所遭遇到的問題與需要。
7. 協助教師培養領導能力及人際關係能力。
8. 協助教師培養激勵學生學習之課堂管理技巧及氣氛。
9. 協助教師能成為具有效能之教師。
10. 協助教師編製教學活動計劃及使之付諸實施。
11. 協助教師客觀評量學生之成就。
12. 應用民主領導方式於教學及視導效能之評估上。
13. 協助教師與學校社區能保持良好關係，並充分運用社會資源。
14. 協助教師解釋教育研究之發現成果。（引自邱錦昌，1995）

(三)Glickman(1990)

Glickman(1990)則認為視導工作的主要任務包括下列事項：

1. 課程發展
2. 教職員的發展
3. 行動研究
4. 學程的評鑑
5. 團體發展的活動

貳、美國教育行政督導人員之培訓

美國為一個聯邦國家，教育管理既為各州政府之權限，各州之教育制度、政策和管理辦法當然有所不同，彼此之間甚至相當差異。儘管如此，教育工作重點總是要圍繞在增進學生成就上，因此雖然管理實務不同，但性質之相近亦是可以理解。再者，美國是一個民主國家，講究研究發展，也重視效率與效能，在教育行政的發展上變革速度也很快。為此，本研究除了前面的文獻外，下面將就聚焦在近幾年來美國教育行政上視導人員專業發展的情形。首先，瞭解民間團體全國各州立法聯合會(The National Conference of State Legislatures, NCSL)和Wallace基金會如何地致力於美國教育領導品質之

提升。其次，以美國麻薩諸塞州為例說明他們的努力情形。

一、美國重視領導效能的趨勢

教育領導效能是教育行政成功的關鍵，也是學生學習成就之所賴。舉凡所有的行政措施，最終之目的都應該是聚焦在增進學生的學習上，這是全國各州立法聯合會和Wallace基金會的努力目標。全國各州立法聯合會是一個跨越民主黨和保守黨兩黨，為立法議員和其職員服務的組織。NCSL 在一些急迫性議題上提供研究資訊和科技協助等，協助立法議員交換意見。在增進州政府利益議題上，它是美國聯邦政府系統中一個有效能且備受尊重的組織。其組織目標在：第一、增進州立法之品質和效能；第二、推動州立法之政策變革和溝通；第三在聯邦系統中確保各州立法能有一個強有力且協調一致的意見。

全國各州立法聯合會自 2000 年起與 Wallace 基金會結為夥伴，開始糾結各州立法議員和其職員等從事教育領導政策之推動。改進領導力是 Wallace 基金會一直關注的唯一重點，投注許多資金於研究和分析，直接與一些州政府、學區和學者一起努力於發展和改善教育領導問題，分享心得 (Shelton, 2009)。

依據研究報告指出，在 2008 年立法議事期間，美國已經有 22 個州政府通過 39 項法律以支持學校領導者政策，以增進教育領導的品質，Wallace 基金會提出一份報告摘出各州立法中有關領導的議題，這些議題有：領導者角色、職務和權責 (responsibilities and authority)；輔導和孕育 (mentoring and induction)；教育領導之專業發展；領導效能之評估；薪酬和誘因和治理結構議題 (governance structure issues)。與本案較為相關者摘述如下：

(一) 教育領導者的角色、職務和權威。

社會變遷下教育角色也激劇變化，在學校擔任領導工作的人員被要求要對學生成就負責外，也同時在追求預算、雇用和教學上之自主權。8 個州政府在 2007 年、7 個州政府在 2008 年在教育人員、州政府和地方政府間角色和職責之界分上，做了法律上的釐清。

(二) 變革領導者養成課程

促進領導者養成課程之再設計，使課程真正能增進教育人員的能力，以迎接時代的工作挑戰，包括行政人員之準備課程。有 10 個州政府 2008 年通過法案，提撥經費支持有效能學校領導者之養成方案。2007 年有 4 個州政府通過法案提升高品質學校領袖的準備。

(三) 領導力之證照和檢定

創立領導者證照制度，可以確保學校獲得高品質之領導。過去教育人員只要修習一些課程，擁有一些先前經驗，即可獲得資格。逐漸地，一些州政府傾向採取以績效為基

礎 (performance-based) 的發照制度，要求取照或是要求參與再檢定之行政人員要能展現出一定的知識和技能。

有 1/4 的州政府已經為教育人員建構出一個階梯的或進階式架構的證照檢定規定，要求學校領導者在完成大學養成課程和通過檢定取得證照後，依職涯階梯按步就班一階一階提升和發展自己。取照人員必須展現出能夠增進教學和學生學習的知能，以獲得肯定和證照。每個州的教育人員職涯階梯和證照要求不一樣，但其要求條件不外乎研究所課程、教育領導實務經驗、紮實的見習或臨場經驗 (Shelton, 2009)。下面將以麻薩諸塞州為例，檢視這些進展的實務，增進了解。

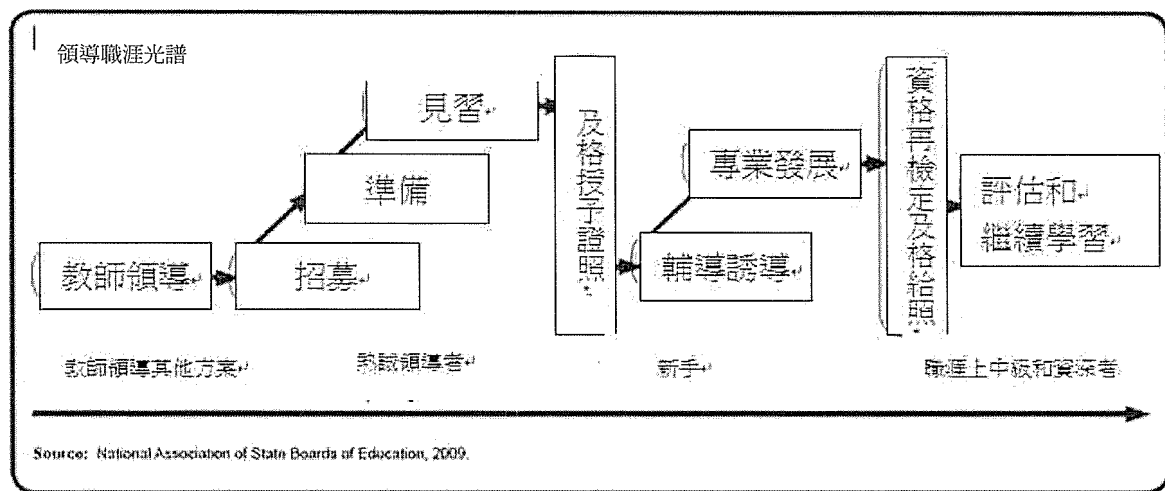


圖 2 整合式領導系統之設計

資料來源：National Association of State Boards of Education. (2009). *Leveraging Policy: The design of cohesive leadership system*. Retrieved June 30, 2010, from National Association of State Boards of Education: <http://www.nasbe.org/leadership/>

二、美國麻薩諸塞州的教育行政領導人員專業發展與訓練

分析過去有關成功學校的研究得知，提升學生成就的影響因素，有效能的領導是僅次於教學變項的。21 世紀之領導者必須能夠領導變革，能夠支持所有學生達到最高層次的學習成就。卓越的學生成就和優秀的辦學，都須要有卓越的教育領導，麻州政府體會到這個關鍵，其負責領導發展的單位和其他包括州政府、學區、教師養成機構、學校領導協會和其他利益關係者等，一起建立一個教育領導生涯階梯 (coherent career)，以引導和支持教育從業人員在領導效能方面不斷地自我提升 (Massachusetts

Department Of Elementary & Secondary Education , 2010) 。

這個政策建構出一個稱為麻州整合性領導系統 (Massachusetts Cohesive Leadership System Team, MCLS)，系統的內涵包括：

- 建立證照制度，將之直接與訓練課程和專業標準結合，讓不同層級之行政人員有清楚界分的角色和職務。
- 重新設計、創建職前條件，讓現在和未來的教育領導者有能力勝任 21 世紀嚴厲之挑戰。
- 發展出一套專業標準，具有可傳授、可執行和可測量之性質，以指引評估領導者的程序，讓教育人員循著發展專業，改善現況。
- 建構出一個職涯階梯，指引有抱負之教育人員持續地增進自己的知能，逐階進級 (Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education , 2010)。

下面是麻薩諸塞州的教育行政領導人員取得證照、專業發展與訓練的歷程，反映出上面四個要素的設計。

麻州在 2003 年大幅度修正教育從業人員證照和養成課程審核相關規定(603 CMR 7.00 educator licensure and preparation program approval regulations)，想成為教育人員都要依規定的條件和程序取得證照。其中有關教育行政人員證照分為五類：局長/副局長(superintendent/assistant superintendent)、校長/副校長(principal/assistant principal)、督導者/部門四種主管(supervisor/director four categories)、特殊教行政人員(special education administrator)、和學校事業行政人員 (school business administrator)五類，有意者可以參照其規定的考照路徑準備。

(一)證照取得有三種途徑，得依先備條件決定

教育行政人員證照之取得，可以經由三種途徑證明個人能將行政人員專業標準成功地展現出來。第一個管道是完成一個養成課程，該課程必須經過教育主管單位核可的，學習成績及格經主辦機構證明者；第二個管道是經過一個行政見習 (apprenticeship) 或實習 (internship)，在有提供此名額之教育學區中與一個具有擬取得證照之輔導員 (mentor) 資格者見習或實習 300 小時，完成後經教育學區局長出具證明者；第三個管道是經過審查委員組成審查會議 (the panel review) 程序者，審議通過後由委員會推薦者。第三種管道只適用於在被認可的大學取得管理或行政學士學位者或曾從事執行性管理、領導或督導工作三年經歷者。另外，局長證照之取得全部依

第三管道進行。以上無論哪一種管道，考照人員都是經過一段時程逐漸累積其符合主管單位表現評量(performance assessment)的紀錄，以取得初階證照(Initial License)。此外，所有申請證照人員都要通過一個 MTEL 溝通和閱讀技巧測驗(MTEL Communication and Literacy Skills Test)，以確保未來的教育從業人員有能力與學生、家長或監護人、和其他教育夥伴們溝通，同時對他們考照項目的學科知識有所有精通(Massachusetts Department of Education, 2003)。

每一種證照在具備經驗、學歷、或證照等資歷之規定，也會有不同的要求。規劃這樣的證照取得路徑的目的在讓準行政人員能成功地展現出其符合行政人員專業標準(the Professional Standards for Administrators)的能力，能提供動態性領導，能協助發展出增進學生學習的學區/學校社區(Massachusetts Department of Education, 2003)。2003 年修法後，行政人員證照之取得，碩士學位不再是必備條件，但是中等學校五到十二年級核心學術學科主管、部門主管或課程專家等就必須具備碩士學位，是為例外(Massachusetts Department of Education, 2003)。

(二)督導主管證照之資格和取照過程

前面述及麻州教育行政人員證照有五類，其中與本研究有關的督導/主管，又可分為學生事務主管(Pupil Personnel Director)、學校引導主管(School Guidance Director)、五到十二年級核心學術學科督導/主管(Core Academic Subject Supervisor/Director for 5-12)和五到十二年級非核心學術或小學層級之學科督導/主管(5-12 Non Core Academic or Elementary Level/Subject Supervisor/Director)等四種，其中與本研究較相關者為前兩者，特進一步詳述如下：(Massachusetts Department of Education, 2003)

學生事務主管(Pupil Personnel Director)，為負責輔導學生身心發展者。舉凡受僱擔任主管(director)、學術部門主任(department head)或課程專家(curriculum specialist)，都必須具有這一項證照。欲取得這類證照者，第一個步驟必須具備教育心理師、學校輔導諮商師(school guidance counselor)、學校社會工作者和學校調適諮商師(school adjustment counselor)等初級證照，在學生事務主管預備證照(prerequisite license)資格下，受雇從事全職工作三年。此外若曾在被教育主管單位認可的教育或學校機構受雇工作，擔任主管、督導、教學或行政工作三年，且申請具有預備證照者，是為替代資格。第二個步驟要通過MTEL溝通和閱讀技巧測驗，雖然程序上列為第二步驟，在最後取得證照前的任一階段或時刻通過即可。第三個步驟再從養成課程、見習或實習、或審查三種途徑擇一進行專業能力之表現。

學校輔導主管 (School Guidance Director) 證照取得之第一個步驟必須具備學校輔導諮商師、學校社會工作者和學校調適諮商師等初級證照，在學校輔導主管預備證照 (prerequisite license) 資格下，受雇從事全職工作三年。此外，第一步驟的替代資格和第二、第三步驟皆與學生事務主管之步驟相同。

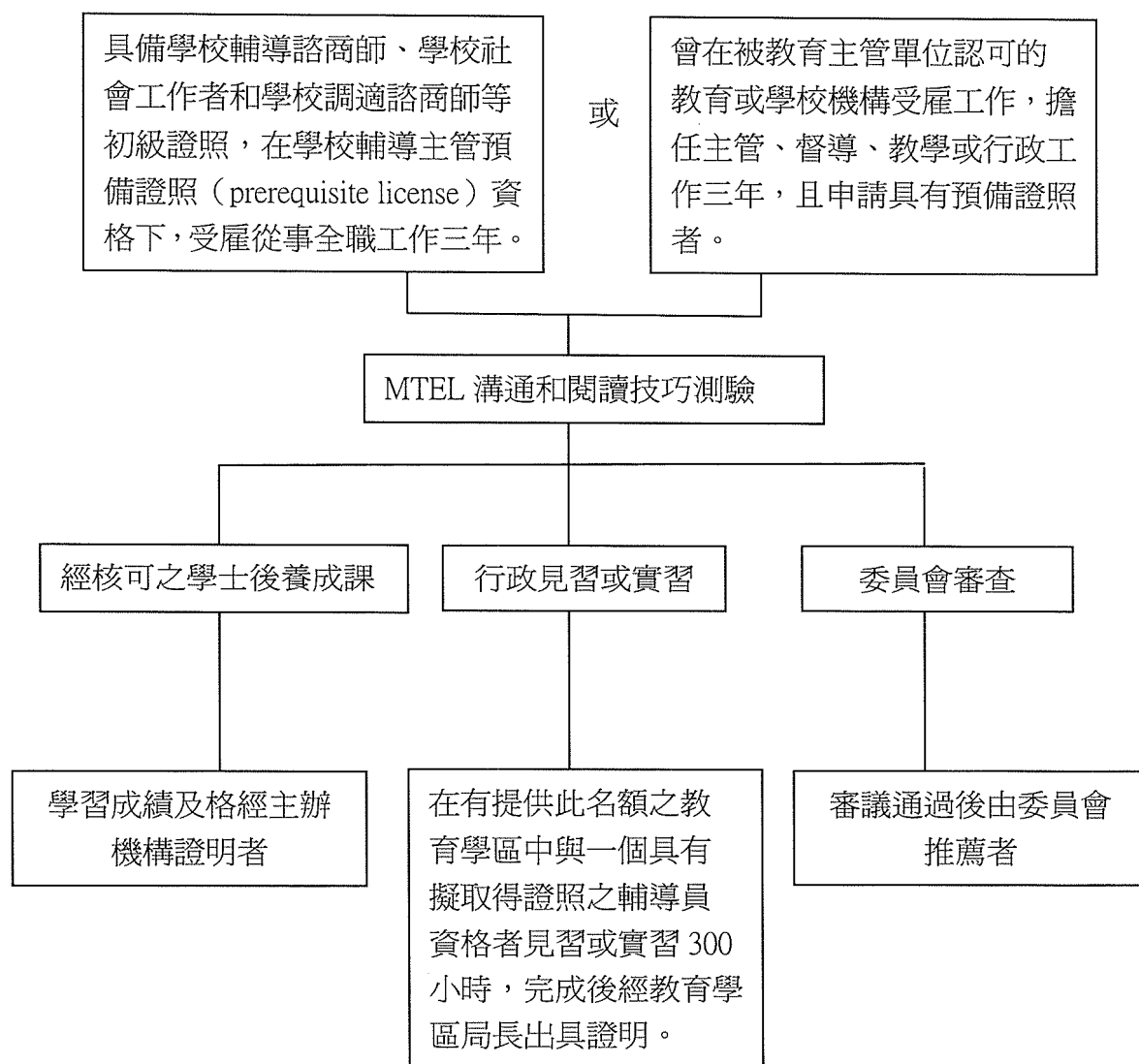


圖 3 麻州學校輔導主管初級證照取得途徑

資料來源：Massachusetts Department of Education. (2003). *Guidelines For Administrator Routes to Initial Licensure 603 CMR 7.00*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department of Education: <http://www.doe.mass.edu/Educators/03adminguide.pdf>

(三)資格再檢定和專業發展

麻州的教育人員證照再檢定新規定 (the Recertification Regulations) 係於 1999 年 12 月生效，其目的在強化教育人員之專業發展，另一方面在使渠等之專業發展計畫能與麻州之學校和學區改進計畫一致，以有助學生之學習。新的規定包括：提高教學內容知識之標準；提供誘因引導教育人員在學術上進一步進修；讓學校和學區層級有較大的

決策能力；針對再檢定之專業發展點數可採認之活動類型，保留彈性；評量教師專業知能時，提供多元方式的選擇；建立州內專業發展進修機會提供機構的註冊名單。

依據麻州之新規定，教師資格每五年檢定一次。依據教師資格再檢定之標準程序，教師只要在一個五年一循環的時期內完成規定之專業發展點數（professional development points, PDPs）即完成再檢定。麻州中小學教育廳設計一個再檢定程序，要求所有的教育人員都要規劃一個個人的專業發展計畫，每五年一個循環。計畫內容必須與地方學校和學區之教育需求一致，以提升個人增進學生學習能力為主。再者，這個個人的專業發展計畫，初期應獲得其直屬主管之認可，最後並獲得其背書為據。

獲得點數活動可以相當多元，可分為進修和考試兩種主要途徑。進修途徑，基本上在規定的幾個主題之下，每個主題 10 小時的進修，可能是獨立的或與其他相關的學門或教學或行政相關的主題，例如主題也許是美國革命、直接教學法、提問技巧、多元分組方法、行為管理等。進修活動內容必須與專業發展相關，發展至今其認定愈為嚴謹，舉凡工作坊、學術研討會或會議等不再被認可了(Massachusetts elementary and secondary education, 2000a)。

提供 PDP 進修點數之機構可以是學區或學校教育合作機構，教育人員也可以到登記有案提供這類服務之機構依規劃進修，但在結束後必須通過評量。參加被認可之大學和研究所學科研讀，也分別獲得不同的點數。例如大學一、二級一學期的課，每學科可獲 15 PDP 點數，三、四年的課和研究所的課可獲 22.5 PDP 點數 (Massachusetts elementary and secondary education, 2000b)。

另外，考試途徑有績效評量(performance assessment)和學科測驗(content tests)兩類。若通過績效評量可以獲得 120 PDP 點數，通過學科內容測驗則為 90 PDP 點數，通過教育學的測驗，則可獲得 30 PDP 點數。若通過特定學科內容測驗，可以獲得 90PDP 點數(Massachusetts elementary and secondary education, 2000b)。

這些是再檢定所規範的最低標準，在此之上，麻州鼓勵教育人員超越這個標準，參與和獲得更多的專業發展，學區可以提供額外的誘因，以增進與專業相關和學術意義的專業發展 (Massachusetts elementary and secondary education, 2000a)。

(四)行政人員專業標準的建立與應用

除了建構取得證照之資格、軌道和程序外，603 CMR 7.00 法規中確立行政人員之專業標準(professional standards for administrators)，明確宣告學校行政人員必備的知識與技能。建立這樣的行政人員專業標準，具有下列三種功用：

1. 提供行政人員訓練課程設計之引導

2. 教育主管單位審核相關訓練課程之準據
3. 教育主管單位根據此專業標準評估行政人員績效表現，憑以進行發給證照的程序。證照候選人透過初級證照績效評量之完成，展現出其符合行政人員專業標準之水平 (Massachusetts elementary and secondary education, 2009)。

行政人員專業標準的內容主要有領導、行政、公平 (Equity)、社區關係 (Community Relationships) 和專業責任 (Professional Responsibilities) 五項，每一項下面又有詳細的分項，敘述行政人員之能力指標 (Massachusetts elementary and secondary education, 2009)。

1. 領導

- (1) 清楚表達教育目標，認同公立學校在美國的地位。
- (2) 清楚描繪出願景和任務 (vision and mission)。
- (3) 依據有力資訊和相關資料分析為基礎，能夠審視、評估和修正教學方案。
- (4) 了解並鼓勵教學科技的適切使用。
- (5) 鼓勵有助學術卓越的教學活動。
- (6) 為增進學生之學習，結合教職員力量，一起規劃和執行專業發展計畫。
- (7) 協助職員調整課程，使與州政府課程綱要之規定一致。
- (8) 瞭解輔導原則，提供新教師導師 (mentors) 運用。
- (9) 鼓勵進行實驗，和對新教育學方法進行嚴謹的評估。
- (10) 為執行政策上之決定，要有效能地規劃，且要充分考量非預期的結果和可能產生的成本。

2. 行政

- (1) 展現出有效能的口頭和書寫上溝通技能。
- (2) 使用有效能的方法，遴選、督導和評估人事。
- (3) 辨識、執行和評估教學內容，並確認其符合麻州課程綱要。
- (4) 能使用會計管理政策和依程序執行。
- (5) 適切地使用科技，以增進其專業地位。
- (6) 舉止行事能有尊榮，並符合公平和專業。
- (7) 理解學校機構硬體設施和設備之管理措施。

3. 公平

- (1) 確保各項教育方案之提供和其品質，以能符合所有學生的需求、利益和能力。
- (2) 提供教育方案或活動，幫助所有學生獲得正面的公民地位，視自己為公民社區不可缺少的一份子。
- (3) 培養學生理解：努力是成就的一個關鍵因素。

- (4) 協助學生能理解自己是一個特殊的個體，要為自己行為負責。
- (5) 確認能對所有學生的學術成就，有高期待。
- (6) 對教師、學生和自己的績效表現，也都能秉持一個高的標準

4. 社區關係

- (1) 為學校和學區發展願景、目標、改進計畫和教育方案上，能糾結家庭和其他的社區成員大家一起參與。
- (2) 在職員、家庭、商業社群和社區其他團體間，能促成一個夥伴關係，並運用社區資源，增進教學的提升。

5. 專業責任

- (1) 能達成個人法律和道德上的職責。
- (2) 在專業領域內對當前的發展能維持興趣，不斷精進。
- (3) 知道那些能增進教學效益之教育原則和研究。
- (4) 不斷研修那些與專業職責有關的教育研究。
- (5) 熟悉那些能增進所有學生學術學習的教學方案和政策。
- (6) 熟悉所有有關支持學生的服務。
- (7) 熟悉專業訓練方案，並提供給未來教師參與。
- (8) 知道評估學生表現的多元策略。
- (9) 理解組織變遷、學校在地管理和學校組織重構的途徑。
- (10) 理解聯邦政府、州政府和地方政府影響學校、職員和學生的法規，包括有關殘障保障、人民權利與義務、信賴議題和正當程序之要求等。
- (11) 展現出對美國教育當前議題一定程度的瞭解。

(五)NISL 課程設計

全國學校領導機構 (National Institute for School Leadership, NISL) 發展出一個提供都會地區學區和學校領導者領導知能的訓練課程，2005 年麻州是將這套訓練在全州執行的第一個州政府，現在已經進入第五年。課程內容是經過大幅度研究和完整的實地實驗，其設計目的在倡導有關領導議題的努力，以協助各州的學區。倡導這樣的課程，其目的在建構領導能力，最後以增進學生成就為最終目標。為支援修畢課程的地方學校領袖，全國學校領導機構已經發展出一個教學領導教練課程，關切重點放在有效領導技能和策略之執行上，仍以提升學生學習成就為終點。麻州的領導訓練課程與 Lesley University, NOVA Southeastern University 和 Fitchburg State College 合作，提供有大學碩士、博士學位課程之研修。

1. NISL 設計理念

NISL 的信念是，透過高品質、高標準為基礎的學術教學，能真正地實質地增進學生

學術成就，是為最終目標。一個學校學生能否有成功的學術成就和教師是否有高品質的學術教學，倚賴的是校長能否提供一個以標準為基礎的教學領導。

參與訓練課程的受訓者，不只是校長，還有學區行政人員和其他擔任學校領導者。NISL 的訓練策略是，促進受訓者基本價值、信念和假定上的改變，思考如何成為一個有效能的學校領袖。行政人員被鼓勵將焦點多多放在教室觀察、學術教學、和學生成就上，然後他們也須要重新調整作息時間，以便達成目的。NISL 相信下列是受訓者必須具備的知識，才能成為成功的教學領袖。

1. 有關以標準為基礎的教學系統 (standard-based instructional systems) 之性質和結構的知識。
2. 有關將學習理論應用到教學實務的知識。
3. 瞭解既有高品質教學方案，和如何地達成基本學術目標的知識。
4. 有關發展學校教職員專業能力的途徑、策略和工具等的知識 (Medina, 2009)。

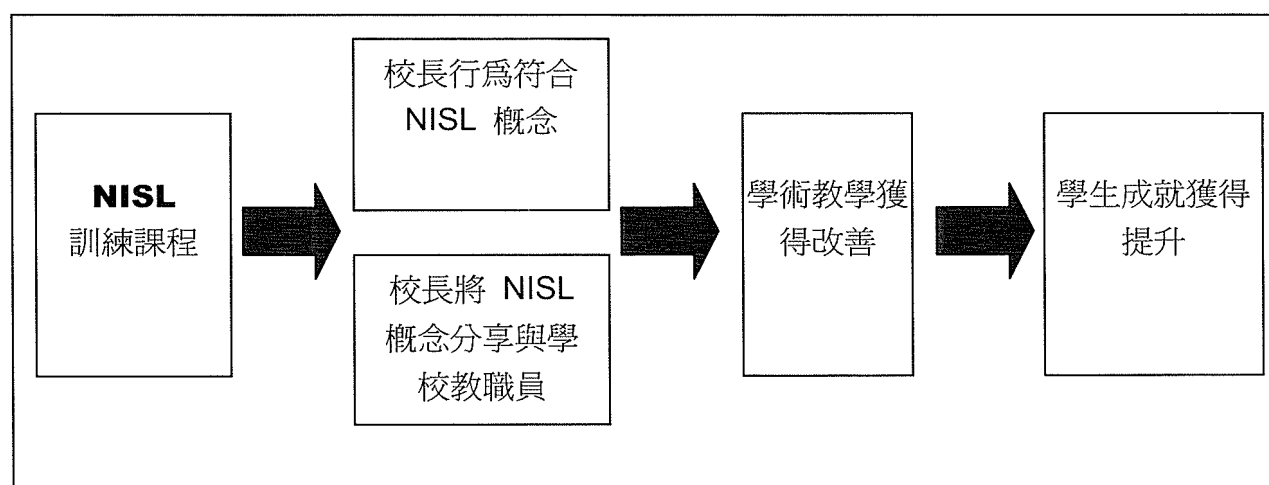


圖 4 NISL 的邏輯模型

資料來源：Medina, N. J. (2009, March). *Final Report: Evaluation of National Institute for School Leadership (NISL) Implementation in Massachusetts (2005 - 2008)*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education: <http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/?section=news>

訓練課程之設計，NISL 是與麻州中小學教育廳、地方學區建立夥伴關係一起設計的。因為 NISL 主張夥伴們應該要共享一套目標和目的，以協助地方把這個訓練模式執行出來；夥伴之間應該要有定期的溝通和有效能地的合作；夥伴們應該清楚地了解各自職責範圍和程度，並有機會汲取相關知識，養成能力，以能完成職責 (Medina, 2009)。

基此，課程要不斷地評估，蒐集受訓者的意見，持續的改善。

NISL 課程是一個 27 天分成 4 個科目 13 單元和 2 天教練式指導，加上 2 天模擬演練日。四個科目分別如下：

第一個科目是「世界學校(world-class schooling)：願景和目標」，教學內容分成四個單元分別為：教育挑戰、校長是策略性思考者、以標準為基礎的教學系統和校長是學校設計者 (school designer)。

第二個科目是「聚焦教與學 (Focusing on Teaching & Learning)」，教學內容分成三個單元分別為：有效學習的根基、追求卓越閱讀、數學和科學的領導和倡導專業知識。

第三個科目是「發展能力和認同投入 (Developing Capacity & Commitment)」，教學內容分成三個單元分別為：校長是教學領導者 (instructional leader)、團隊組織者 (team builder) 和倫理領導者 (ethical leader)。

第四個科目是「追求結果 (Driving for Results)」，教學內容分成四個單元分別為：校長是一個變遷的驅動者，並為追求結果產出而領導。

表 2 NISL 課程內容、原始時程與現在時程

科目	單元	原始時程 (天)	現在時程 (天)
科目一 世界學校 (world-class schooling)： 願景和目標	單元 1 - 教育挑戰 (The Educational Challenge)	1	1
	單元 1 (續)	2	2
	單元 2 - 校長是策略性思考者 (The Principal as Strategic Thinker)	3	3
	單元 2 (續)	4	4
	單元 3 - 以標準為基礎的教學系統 (Standards-Based Instructional Systems)	5	5
	單元 3 (續)	6	6
	單元 4 - 校長是學校設計者 (The Principal as School Designer)	7	
科目二	單元 5 - 有效學習的根基	8	7

聚焦教與學 (Focusing on Teaching & Learning)	(Foundations of Effective Learning)		
	單元 5 (續)	9	8
	單元 6 - 追求卓越閱讀的領導 (Leadership for Excellence in Literacy)	10	9
	單元 6 (續)	11	10
	單元 7 - 追求卓越數學的領導 (Leadership for Excellence in Math)	12	11
	單元 7 (續)	13	12
	新單元 - 追求卓越科學的領導 (Leadership for Excellence in Science)		13
	新單元 (續)		14
	單元 8 - 倡導專業知識 (Promoting Professional Knowledge)	14	15
	單元 8 (續)	15	16
	模擬 (Simulation)	16	
	教練指導機構 (Coaching Institute)	17	17
	教練指導機構 (Coaching Institute)	18	18
科目三 發展能力和認 同投入 (Developing Capacity & Commitment)	單元 9 - 校長是教學領導者 (The Principal as Instructional Leader)	19	19
	單元 9 (續)	20	20
	單元 10 - 校長是團隊組織者 (The Principal as Team Builder)	21	
	單元 11 - 校長是倫理領導者 (The Principal as Ethical Leader)	22	21
	單元 11 (續)	23	22
科目四 追求結果 (Driving for	單元 12 - 校長是一個變遷的驅動者 (The Principal as Driver of Change)	24	23
	單元 12 (續)	25	24

Results)	單元 13 - ，追求結果產出的領導 (Leading for Results)	26	25
	模擬演練 (Simulation)	27	26
	模擬演練 (Simulation)	28	27

資料來源：Medina, N. J. (2009, March). *Final Report: Evaluation of National Institute for School Leadership (NISL) Implementation in Massachusetts (2005 - 2008)*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education: <http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/?section=news>

所謂作業，是被設計來增進受訓者的深思，增進和強化受訓者在價值觀上的改變，是課程另一個特色。除模擬單元外，在每一個單元中，受訓者都有功課要預先做，可能文章閱讀或網站上特定的線上活動，其用意皆在增加受訓者將課堂所學概念應用到工作上，也在準備課堂上要討論的議題。另外，每一單元授課後，受訓者也都有作業要回到學校或學區內去完成。有時候牽涉到特定文件之草創、審議或修改，例如學校願景書、領導發展計畫書或專業發展計畫等。有時候受訓者被要求展現出個人行為或觀念的改變，以反映出NISL的核心概念。這些作業的目的在提供機會讓受訓者將學到之方法、策略、構想等應用在工作上 (Medina, 2009)。

2. 訓練課程之評估

依據調查顯示，雖然受訓者多數對課程效能給予正面的評價，但對訓練課程時間上的安排，卻給予比較低的評分。反應的意見包括：課程時程的安排，需要留有思考的時間。課程每一個時段的教材資料太多，教學和討論的時間不夠。每一個階段之間的空檔時間不夠，很難在下一個時段前完成該做的課前功課或作業 (Medina, 2009)。觀之上述表格對照原始和現在課程時程的修正，顯然係以課程評估意見之分析為基礎。

3. Lesley 大學的博士課程設計

Lesley 大學的博士課程設計的 60 個畢業學分中，除了專題研究、質性研究和量化研究等教育研究法等外，開設的學科和學分數如下，臚列出來一併供參考。

- (1) 成人學習和發展 (Adult Learning and Development) 3 學分
- (2) 教育領導之批判性系絡 (Critical Contexts of Educational Leadership) 3 學分
- (3) 成就所有學生的學術卓越 (Achieving Academic Excellence for All) 3 學分
- (4) 學校是以學生成就為中心 (School as a Center of Student Achievement) 3 學分
- (5) 變遷是一個歷程 (Change is a Process) 3 學分

(6) 方案評估 (Program Evaluation) 3學分

(7) 建構實務社群 (Building Communities of Practice) 3學分 (Lesley University, 2008)

4. 講師來源與訓練

訓練課程之執行需要人力，NISL 採取一個「訓練成為訓練者途徑 (a “train-the-trainer” approach)」。NISL 與麻州教育主管機關和專業協會合作徵募活躍的、退休的教育行政人員、大學教授或領導諮商者等具有潛力者，參與這個計畫，完成課程者，被視為有能力訓練他人使用這個課程。NISL 總部仍會提供指導，使能提供符合品質的訓練 (Medina, 2009)。

無論從問卷調查或訪談等管道獲得的調查資料顯示，訓練參加者對訓練課程多數給與高評價。直接觀察課程進行的評估者指出大多數課程具有效能。參加者表示，課程為學區或學校行政人員的知能有正面的影響。他們的報告指出，多數時間聚焦在教學實務、教室內和教師的專業成長上。很大一部分的參與者能夠清楚描述課程上所討論的幾個關鍵概念，也可以發現到一些努力執行的證據，設法將這些概念帶進學校和社區。有證據顯示，受過訓練的行政人員，返校後有效地改進學校的文化和運作模式。

論述美國的文獻和麻州的案例之後，研究者發現美國對督導乙職的概念是廣泛的，只要是具有領導地位需要督察和指導他人之工作，皆在其行政人員考照之範圍，這是我國在研究美國時要注意的重點。另外值得重視的是，美國漸漸在教育領域內有人力資源規劃的概念，從遴選、雇用、訓練到升遷都有進階性的路徑安排，提升人員努力方向，也穩定了教育行政人員之人事，間接有助提升教育服務之品質。

第四節 英國英格蘭視察人員任務與訓練

瞭解英國視察人員職能之前，一樣需要從其所處的教育行政制度系絡去分析起，才能獲得有關其角色扮演的正確角色。英國正式國名為「大不列顛與北愛爾蘭聯合王國 (Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)」，分由英格蘭、蘇格蘭、威爾斯和北愛爾蘭組成聯合王國，簡稱為 UK。由於每一區域之自主性高，因此教育制度和政策相互間也有所差異 (陳怡如, 2006)。因此在探討本研究主題時，無法以特定一個政策代表英國整個區域之政策，特此說明。例如許多文獻論及之教育標準署 (Office for standards in education, 簡稱 OFSTED)，實際上是英格蘭設置之的視導組織。蘇格蘭於 1998 年成立自己的國會，自主決策 (Clark, 1997)，自己也設有威爾斯教育標準署執行視察公共服務品質的工作。