

教學視導

—行政視導無法兼顧的層面

郭昭佑

壹、前言

近來的教育改革此起彼落，但似乎在行政方面著墨太多，忽略了學校的功能首在「教學」教學才是學校活動的核心，教育的一切措施，應為支援教學活動而存在。教師，自然扮演著極重要的角色。包括教學方法、教學內容及師生間的關係等在在影響學生的學習成效。

我們不能期待每位教師一樣優秀，教師也是人，須要成長、協助，更須要鼓勵與支持；「教師的教師」－教學視導在此即顯得格外重要，其存在的價值起於以下數端：

- 1.教師職業教育之不足，理論與實際間的差異
- 2.教學新知不斷產生，須了解新資訊以避免教學僵化
- 3.維持教師基本專業素養，減少師資良莠不齊的現象

4.藉經驗交流以解決實際教學問題，避免各自奮鬥，徒費精力

視導工作既如此重要，為何主政之「督學」卻常受指摘，成為學校不歡迎的人物？原因在於視導人員多偏重行政視導而忽略教學視導，或視而不導，手段反成了目的，變成本末倒置的現象（張清濱，民83）。

本文旨在探討我國現行視導措施之問題癥結，嘗試以教學視導與行政視導之分途方式，提出建議；並藉著教學視導的角色及視導之雙軌架構，試圖找出解決目前視導困境的新方向，以協助教師改進教學。

貳、教學視導的意義

教學視導就是教師共同努力改進教學的歷程。亦即視導人員站在協助立場，鼓

勵並引導教師專業自我成長的一種系統的、繼續的努力，使教師能更有效的貢獻於教學，藉以改善教學與學習的情境，增進學生學習的品質，實現教育的理想目標（邱錦昌，民80；Oliva, 1976）。

教學視導主要任務包括課程發展、教職員的發展、行動研究、學程的評鑑、以及團體發展的活動等（Glickman, 1990）。由此不難發現行政視導與教學視導功能不同，且行政視導應屬提供支援性的功能，教學視導才應為視導的核心。

參、我國現視導相關措施與缺失

一、視導組織

除學校行政人員外，主要視導組織如下：

(一)正式編制

我國教育視導正式編制為各級教育主管機關之視導人員——督學。視導制度以駐區視導為主，工作任務則以行政視導較多。

教育視導應包括行政視導、教學視導及課程視導。由以上討論可知我國現行視導狀態應如下圖：

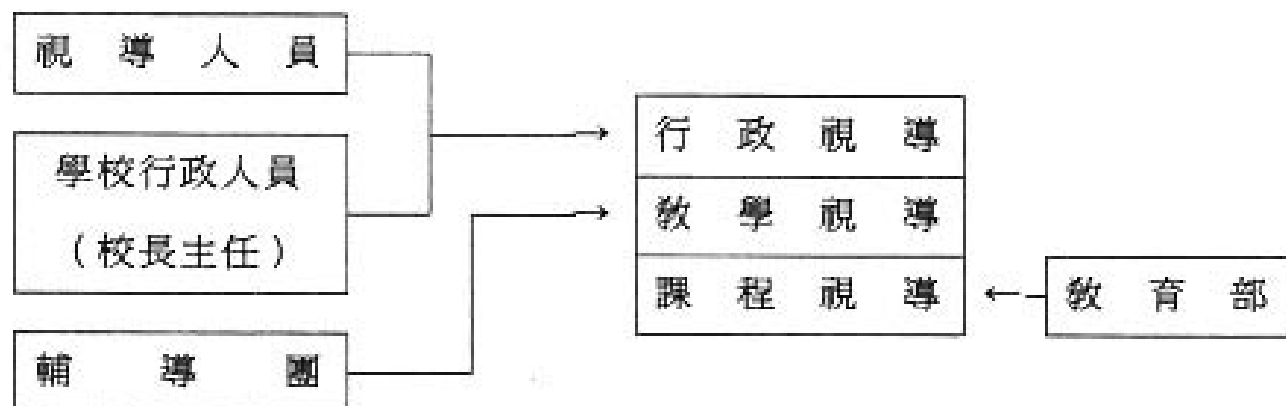


圖1 我國目前視導實際狀態圖

(二)非正式組織

1.教師研習機構

包括臺灣省國民學校教師研習會、臺北市教師研習中心、臺灣省中等學校教師研習會、高雄市教師研習中心等。其主要工作為辦理在職進修、教學實驗、課程研究發展及推廣服務項目。

2.國民教育巡迴輔導團

臺灣省、院轄市及各縣市均有成立國民教育輔導團，主要教學輔導方式為：分科教材教法研習、教學觀摩會、教學研討會、專項輔導、專題演講、舉辦各項展覽與競賽、諮詢服務、追蹤輔導等。

除此之外，還有各師範校院對地方教育輔導之措施，尤其對實習或新進教師具有一定的輔導功能。

二、主要缺失

張清濱（民83）研究指出，臺灣省政府教育廳及各縣市政府教育局的教育視導目標著重在貫徹教育政策，協助校務發展次之，提升教育品質又次之；可見教學視導被忽略的嚴重情形。

如由編制上看，現行縣市視導人員編制的總員額約130人，接受視導的學校數合計4,179校，教師數118,892人，平均每一位視導人員要負責36.3校，914.5位教師。視導人員不足，加上工作項目繁多，負擔之重，可見一斑；調查控案、調閱學校有關行政簿冊、應邀列席會議等工作已使視導人員精疲力竭，忽略教學方面之視導自然成為可原諒的事實（張清濱，民83；陳秋美，民68）。

視導人員與學校行政人員僅著重於行政視導，教學視導則由教師研習會或國教輔導團做打游擊戰似的努力，課程視導則任由教育部執行規劃，使得教學視導若有若無，課程視導不易符合實際需求。

肆、教學視導應扮演的角色

一、基本角色

(一)常駐的角色

既為教學視導人員，必須了解實際教學情形以為協助解決問題時之參考，並隨時備詢以處理突發狀況，因此必須有一固定據點，作為問題解決及資訊傳遞站（教學視導中心），以扮演常駐角色。

(二)動力的角色

教學視導人員必須引導學校發展並指導教師改進教學，提升教育的水準（Fitzgerald, 1993），吸收新知、推動研究，為教學革新的領導者，應扮演如火車頭般的動力角色。

二、專業角色

(一)教學專家的角色

教學視導首要任務即改進學生的學習機會。視導人員身為教師的指導者，自然須熟悉教學工作，並能兼顧研究者與教師的角色。

(二)課程發展者的角色

教學視導人員能直接參與教學問題的討論，他們擁有最好的機會影響課程的改革與發展，透過與教師的討論，可成為課程發展的資訊提供者。

三、功能角色

(一)評鑑的角色

藉著視導歷程，評估教師的教學績效、方案結果、教科書與教材是否適當、測量結果之分析等皆為視導人員應有的評鑑角色，以達最後的監控功能並激勵教師士氣（Hill, 1990）。

(二)協助、諮詢的角色

在被動方面，應有如家庭醫生般的諮詢角色（張清濱，民83），隨時備詢，以應付偶發事件，解決問題，提供個別與團體服務，並具傳播資訊功能之顧問角色（Oliva, 1976）。

(三)溝通者的角色

分為對上、對下、平行的溝通，透過訊息的交換，傳遞最新資訊；用心傾聽；除協助解決問題外；無法解決時，應主動尋求支援，或反映教育主管機關，充分發揮溝通橋樑的角色功能。

(四)行政的角色

雖然教學視導重點在改進教學，但為有效的聚集資源，協調相關人、事、物，以達改進教學目標，仍須具備一些基本的

行政技巧，如目標設計、領導協調等能力、法令了解及常務性的工作等。

伍、建議事項

一、行政、教學視導分開實施

綜上所述，行政視導、教學視導分開實施或許是一個思考的新方向，將教學及課程視導獨立開來，或可落實教學視導效能。茲提出以下雙軌模式為兩者分途之初探：

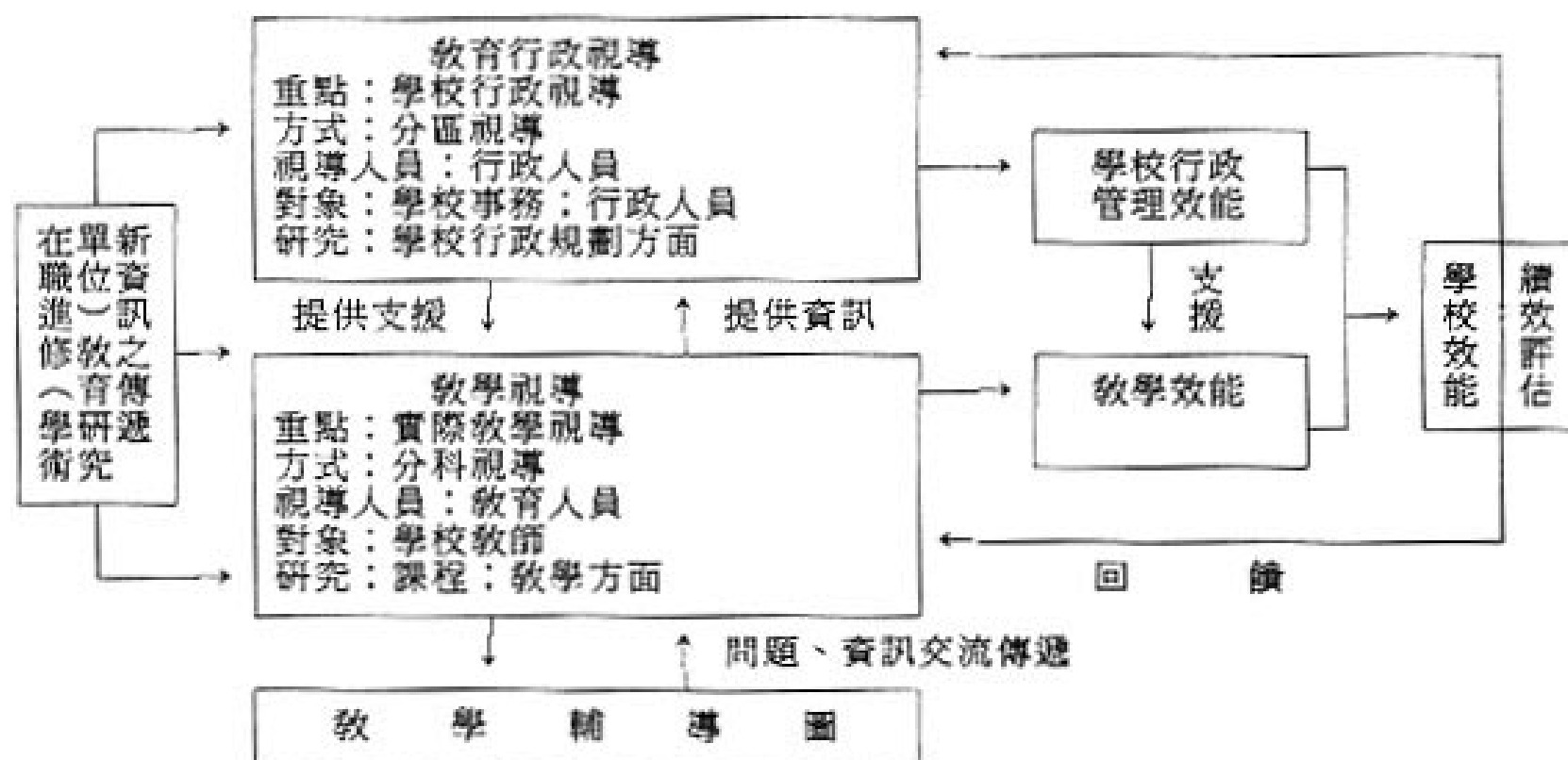


圖 2 教學視導的雙軌模式

二、教學視導新角色之觀念澄清

讓教師了解教學視導人員與他們同為教育人員，使他們了解視導之平行、協助新角色，戒除對視導人員的恐懼感，而能與之密切合作，以達改進教學的目標。

三、分科視導

在教學視導方面，為求專業分工，實施分科視導，取代分區視導應為較確實的做法。

四、教學視導人員應由學校教師中甄選

根據邱錦昌（民80）研究，教師教學問題求助對象以「校內相關學科教師」之比率為最多，其次為「校長及教務主任」；而以「縣市督學」為最少。

依現行規定，視導人員屬於公務人員，而教學視導係屬教學範圍，與實際教學習習相關，在公教分途的必然趨勢下，教學視導人員應隸屬教育人員而非公務人員，可由學校教師中甄選出。

爲免增加過多員額編制，求其可行性之實施，可由目前學年主任、科主任等編制擴充實施，遴選各科專業經驗豐富教師大幅減少其授課時數以從事教學視導工作，人數作學校大小調整，技術性問題，不在此論；另各校得設教學視導工作總負責1—2人，可以副校長稱之，負全校教學視導業務之責。

五、設立教學視導中心

各校設教學視導中心，由副校長及各科視導人員主持，以隨時備詢、支援並解決教學問題；各縣市得設教學視導督學，以別於行政視導督學，並分科、分級（中、小學），專責分工。

六、教學視專業化—教學研究所的成立

目前教育研究所之所學，理論與實際間總有些許差異。爲落實教學專業化，並推動實際教學研究，教學研究所之設立爲必然趨勢，至少應培養教學碩士以符教學專業需求。

七、結合教學輔導網

視導人員應多與師範校院、教師研習會及國民教育輔導團密切配合，協助學校辦理教師進修，介紹優良教學方法，改進教學評量，充實教師專業知能，提升教學品質。

教學輔導網只是一些據點而已。如何由點而線、而面，有賴於教學視導人員去協助推動，強化教學輔導的功能（張清濱，民83）。

八、注重教學視導人員在職進修

視導人員欠缺教學視導方面之專業知能，被列爲國中教學視導工作上主要缺失（邱錦昌，民80）；教學新知不斷增加，在職進修有其必要性。可透過師範校院及大學教育系所開設相關課程，供視導人員、教育行政人員、教師選修，以培育優秀視導人員。

九、建立績效評估制度

爲了解教育進步的實況，應建立評估的準則與指標。透過績效指標即可了解視導有無績效，亦可逐年進行比較、分析，發現教育問題之所在，以尋找解決問題的途徑，協助學校改進校務（張清濱，民83）。

十、提高待遇並建立升遷管道，以延攬並留任優秀人才

爲延攬並留任優秀教學視導人才，除減少其授課時數外，提高待遇、或建立升遷管道實爲不可或缺的要害。

陸、結 論

教學視導實爲教育研究重要範疇，本文試圖以教學、行政視導分途架構解讀目前教學視導效能不彰的困境，並藉教學視導角色探討，提出建議以爲參考，期使教師不斷成長，教學不斷進步。

（作者：省教育廳第三科科員）