

教學視導人員訓練課程的

理想與實際 (上)

黃 湘 菁

一、誰是教學視導人員？

不論東、西方，教育工作需要視導的觀念皆深入人心，因此早自十八、九世紀始，教育視導的事實便已發生。教學視導雖然在早期的視導工作中並未受到重視，但隨著時代的演進，到今日已成為視導工作的重心，受到西方教育學者及教育實務工作者的普遍關切。雖然如此，教學視導卻沒有單一而一致的定義，因為「視導」一詞的意義就如「教育」一詞的意義一樣多（Beach & Reinhartz, 1989:6）；不過一般而言，許多學者專家均同意教學視導的目標是在改善教學情境，俾能增進教學與學習之成效（邱錦昌，民80:36）。從這個觀點看來

，教學視導或可界定為視導人員與教師共同努力以改善教室中的教學之歷程（Beach & Reinhartz, 1989:8）。

教學視導既然負有改善教學，增進學習成效的重責大任，那麼，教育系統中究竟那些人是所謂「教學視導人員」？根據Beach & Reinhartz二人的看法，教育系統中的教學視導人員乃由其所發揮的功能來定義，至於其頭銜則並不重要；因此凡負有與教師們共同努力改善教學以增進學生學習品質之責任者，皆屬教學視導人員，如校長、副校長、系主任、諮詢專家、課程指導員或副學務長等。以台灣的情形為例，則並非只有督學才能進行教學視導的工作，其他人員如學校中的校長與教務主任，

科主任、學年主任，以及各科資深教師等也都是重要的教學視導人員。

二、教學視導人員應具備之專業知能

教學視導的目的既在影響改進教學，教學視導人員便應完成某些視導工作任務，以保證教師的教學確能獲得改善。Harris (1985) 認為現代的教學視導工作是個綜合性的工作，強調視導工作有以下十項工作任務：(一)發展課程、(二)安排教學、(三)提供教職人員、(四)提供設備

、(五)提供教材、(六)安排在職教育、(七)指引新進教師、(八)提供有關特殊學生之服務、(九)發展公共關係、以及(十)評鑑教學結果等（邱錦昌，民80:31；Harris, 1985:10-12）。對於上述工作任務彼此間之關係，Harris又將之分成三類不同性質的工作重點：1.預備的工作任務（preliminary tasks）、2.運作性任務（operational tasks）、以及3.發展性工作任務（developmental tasks）（邱錦昌，民80:33；Harris, 1985:12）。其關係如圖1（引自邱錦昌，民80:34）。

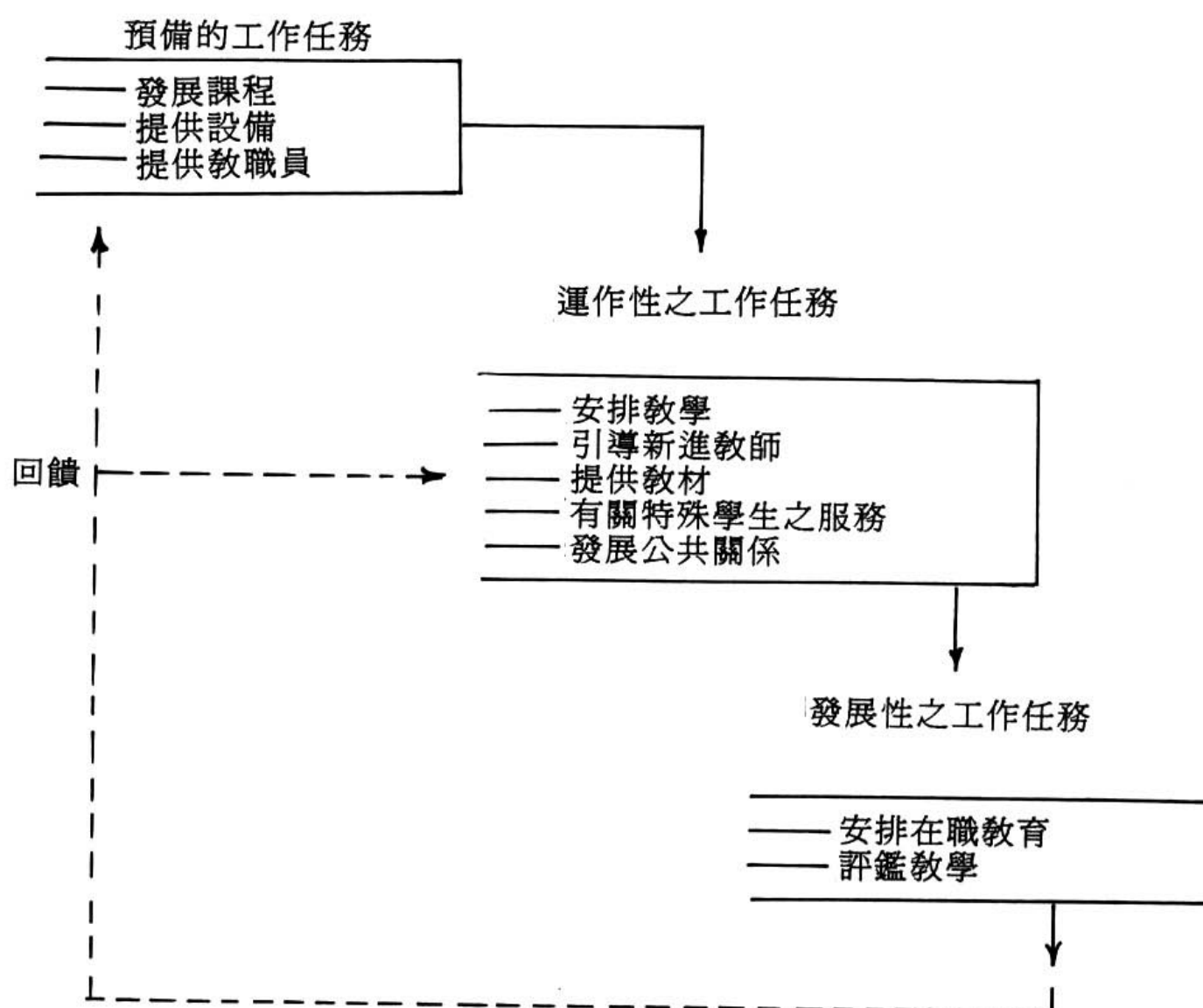


圖1 教學視導十項工作任務間之關係

* 資料來源——Harris, 1985:13



教學視導人員為完成視導任務，必須具備充分的專業知識與技能。Glickman (1985) 在其所著的「教學視導」(Supervision of Instruction) 一書中，即明確指出教學視導人員應對何謂「有效能的學校」有清楚的概念，同時對當前學校之所以「無效能」的原因有充分的了解，這是屬於知識層面能力的充實；另一方面，教學視導人員同時必須具備處理人際關係的技巧以及進行實際視導工作時所需的技術性技巧，前者包括教學視導人員對自我的了解、教學視導人員與其他個體間之非指導性行為、合作行為及指導性行為如何進行的技巧；後者則指評估、計畫、觀察、研究與評鑑等實務技巧的獲得等。有了這些專業知識與技能的輔助，教學視導人員才能做好視導工作，有效達成其任務。

另外，Beach & Reinhartz (1989) 也提出了他們對教學視導人員應具那些專業知能的想法。他們認為教學視導人員在理論上要對那些支持視導行為並使之有效的組織、領導、溝通和教學原理原則等知識有充分的認知，並且對於視導模式（尤其是臨床與發展的模式）的功能有深刻的了解；在實務上，教學視導人員則要對視導工作、任務、角色等有清楚的認識，而視導人員與教師們共同工作時所需要的專門技術，例：如何與教師建立良好人際關係與默契、召開視導前會議的技巧、教室觀察的技術、觀察後視導會議應如何進行等等，都是身為一位視導工作者不可或缺的专业知能。

綜合上述學者們的意見，教學視導人員必須具備學校效能的正確概念以及有效視導與有效教學的理論知識，此外在實務上他們還須具備良好的人際關係技巧和進行實際視導工作時所需的技術性技巧，如此方能達成視導的目標

。

三、理想的訓練課程活動

教學視導人員的訓練課程究竟應如何設計始能有效地將其所需具備的知識與技能透過訓練活動給予受訓練者？針對這個問題，教學視導領域的專家Harris教授在他好幾本著作裡給我們提供了寶貴的建議。他指出演講、示範、觀察、晤談、問題解決、腦力激盪、討論、小團體討論、結構性角色扮演、以及指導式練習等活動都是很理想的活動型態；在配合訓練課程的目標、參與訓練團體的大小，以及感官涉入的程度和對經驗造成影響的程度等因素的考量後，課程設計者應能根據自己的目標與需要，選擇合適的訓練活動，使訓練課程對教學視導人員在實務工作上有所助益。

訓練課程之設計，首先應確定目標的型態是認知、情意或是動作技能，接著配合人數多寡來選擇活動，Harris教授在他1982年所著的The DETEK Handbook與1980年所著的Improving Staff Performance Through Inservice Education二書中對於在職教育的訓練活動作了清楚的陳列與敘述。到了1985年，Harris教授進一步在Supervisory Behavior in Education (3rd ed.) 一書中將訓練活動與設計型態綜合起來，呈現了當前視導實務課程設計的型態表。綜合Harris教授在以上三本書中對於教學視導訓練活動設計所呈現的內涵，我們可以知道理想的教學視導人員訓練課程應注意幾個方面：第一，在課程內容方面，應兼顧視導人員之專業知識與技能的習得；第二，在課程的活動方面，應考慮下列幾項因素——目標的種類、訓練團體成員多寡、感官涉入程度、及對受試者之經驗造成的影響大小——後，選擇其中最能達成訓練課程目標的活動加以安排之，如此訓練課程方能發揮功能，事半功倍。

（作者：高雄師大碩士班研究生）

