

- 五、 具備多元文化和種族的知識。
- 六、 具備資料處理系統的知識。
- 七、 具備法庭訴訟程序的知識。
- 八、 具備有關契約的知識。
- 九、 明瞭正式和非正式的權力結構。
- 十、 具備社會工作理論與實際的知識。

第二節 教育視導研究文獻之探討

為助本研究目的之達成，有關國內外教育視導文獻之探討，分為視導目的、角色扮演和基本能力三面向。

壹、教育視導之工作目的

Burton 和 Leo(1955)說明教育視導目的有：(1)增進學生知能的成長，促進整個社會的進步。(2)提供安全無慮的領導，在教育活動中能提供持續不斷的再適應，也就是能由一個層次系統提升到另一個層次系統，並且是由一個學習經驗與內容的領域進入到另一個新的領域。(3)近程目標是要共同合作去發展教學與學習的有利情境。

Eye 與 Netzer(1965)認為教育視導是屬於學校行政中的一部分，它主要乃在處理有關學校教育中所期望達成的適當教學成就水準。此一定義是根據三種假設而來：(1)教育視導是屬於整個行政環節中的一部分。(2)教育視導在教育行政中是特別關心教學與學習活動的結果情形。(3)教育視導是關心教學期望水準的選擇。

教育視導學理上的定義甚多，國內學者多認為教育視導同時兼具「視察」及「輔導」，前者乃依據預定的標準，對教育事業進行視察，藉以明瞭實際運作狀況。後者乃根據前者對視察結果加以診斷，然後給予被視導者積極、具體及建設性且可行的指示與輔導，與之共謀教育事業的進步(孫邦正，1966；姜麗娟，1993)。

黃昆輝(1972)主張視導是教育行政人員領導教育工作人員改進教學，領導教師朝向教育目標達成而努力。視導工作即在提供領導，其重點在協助教師改進教學。呂木琳(2002)亦有相同看法，認為教育視導即指領導相關教育人員，在行政、課程及教學上力求改進，以達成教育目標。

謝文全(2003)則表示，教育視導是對教育的視察與輔導歷程。教育視導是由視導人員藉著視察與輔導的過程來協助被視導者改進行為，提高效能，以增進學生的學習效果。透過專業的視導人員到學校，進行系統的觀察、評鑑、考核、輔導，學校可藉由視

導過程提出政策建議、了解政策執行的優缺點及有待改進之處。而視導者則可提供輔導的計畫，對於被視導者提出的建議或面臨的困難向上反映，以協助解決問題(秦夢群，2000；吳培源，1999)。

教育部中部辦公室雖明確規範教育視導之相關內容與對象，但亦有學者指出教育視導內容會因對象、目的與任務不一，其視導內容也會有所不同。謝文全(1984)指出，教育視導因其主體(視導人員)與客體(被視導人員)範圍之變化而異其範圍。

張清濱(2005)指出，督學對學校的視導，為教育視導最狹義的定義。教育行政機關及非教育行政機關對教育組織(學校或機構)的視導，是最廣泛的視導。教育視導是教育行政機關對學校的視導，其所謂視導人員並不僅限於督學。舉凡教育行政機關的成員視導學校，即屬教育視導。

近年來校園日漸民主化，教育行政機關對於學校的督導也逐漸鬆綁，各校校長自主治校的機會也日益增多，形成「學校本位管理」(school-based management)的趨勢。教育視導工作的性質也由過去監督與視察，轉變為協助與輔導；教育視導人員也由監督者的角色轉化成為催化者的角色，其主要任務在協助學校執行教育政策及措施，並將學校的困難反映至教育行政機關，並協助解決。而從教師專業自主與學校本位發展的角度看來，視導工作逐漸脫離「專業領導」之意涵，並定位成一種「專業的協商與合作」。這同時也代表著視導所象徵的「權威性」不再，取而代之則是「專業性」的挑戰(張明輝，1996)。

Guthrie 與 Reed(1991)認為教育視導最適當的理解方式，應從兩個層面加以界定：第一，促進教育行政及教學的有效性；第二、提升教育人員的專業表現。不過這兩個層面並無法截然區分，主要原因在於不論過程與結果為何，其最終的目的在於透過視導過程，提升教育現場的服務品質及教師教學的有效性。

綜合上述分析，視導的內容會隨時空與環境的更替而有所不同。視導者與被視導者的關係過去是上到下的垂直關係，在今日已漸漸演變成兩相對等的平行關係，所以教育視導應以輔導與協助的角度進行探討。職是之故，地方教育機關視導是透過行政的運作，求其視導者與被視導者共同合作改進的「輔導」歷程。視導內容以被視導者的教育工作為主，則透過輔導、協商與合作的方式進行。而視導的目的則在於精進教育品質，完成教育政策的推廣，並協助學校達成教育目標。

貳、督學應扮演的角色

有關督學角色扮演和任務內容的研究，國內外有一些文獻探討著，下面整理學者的文獻如下：

- 一、美國視導與課程發展協會(The Association for Supervision and Curriculum Deopement, ASCD)曾界定視導人員應具有以下角色：評鑑者、課程專家、教學專家、協調者和變革倡者等。
- 二、Urch 與 Danley 以視導人員自我評量其實際從事視導活動中所認為重要角色職責之研究，發現有如下十種重要的角色職責：正式儀典上的主持人、正式的溝通者、與外界保持密切接觸隻角色、不斷吸收新知並傳播新知之角色、資源的分配者、訓練與發展之角色、觀察及評估之角色、激勵的角色、危機管理之角色和聯繫的角色(引自邱錦昌，1995)。
- 三、Wiles 與 Bondi 認為視導人員具有以下八種角色：人力資源的開發者、課程的發展者、教學的專家、人際關係的協調工作者、教職員專業之能增長之協助發展者、教育行政人員、變革的管理者和客觀的評鑑者(引自邱錦昌，1995)。
- 四、Sergiovanni 與 Starratt(2002)認為，視導人員在與教師致力於改進教學時，往往會擔負起不同的角色，包括：
 - (一) 教練的角色，擬定各項計畫與活動，協助教師學習新知
 - (二) 同僚的角色，與教師共同努力解決教學及學生學習之難題
 - (三) 協助者之角色，提供教師適時之協助與鼓勵
 - (四) 在整個歷程中，視導人員在教學視導工作上有四項主要工作，即課程的發展、安排在職教育、教學的改進以及教學的評鑑等。
- 五、吳培源(1999)指出，英國地方督學的工作角色，大致歸納為下列六項：
 - (一) 計畫的角色：蒐集學校統計資料，加以彙整、分析，俾作為擬定教育改革計劃的參考。
 - (二) 監控的角色：監控國定課程的實施各級考試的常規，提供校長及教師教學問題的改進。
 - (三) 研發的角色：透過視導或研究，協助學校組織的革新、教師改進教學、課程發展及促進教師專業成長。
 - (四) 評鑑的角色：評鑑試用教師可否終身聘用，以及評鑑教師的教學、升遷、免職、學校辦學的績效及教育上的問題。
 - (五) 溝通的角色：做為學校與教育行政機關之間的溝通與聯繫橋樑

(六) 協助的角色：根據學校發展的需要，協助提供資源、分享資源，以增進學校效能。

六、林祝里(2004)認為教育視導人員之角色職責有：教學輔導的角色、行政指導的角色、溝通的角色、協助的角色、諮詢的角色、評鑑的角色。

七、曾煥金(2000)更進一步地將包括上面各學者主張在內的國內外文獻分析，整理成表4。比較之下發現，學者們對督學角色的扮演雖然有分歧的看法，不過在溝通角色、評鑑角色、行政指導和協助的角色的扮演上有所共識。

表1 督學角色職責之相關研究分析摘要表

督學角色 學者 (年代)	教學 輔導	行政 指導	溝 通	協 助	協助 專業 成長	領 導 革 新	激 勵	諮 詢	課 程 發 展	評 鑑
1. 邱錦昌 (1988)				V			V	V		
2. 邱錦昌等 人(1999)		V	V	V	V		V	V		V
3. 邱錦昌 (2003)		V	V	V			V	V		V
4. 林清江 (1996)		V	V	V						V
5. 陳英豪 (1993)		V	V	V			V			
6. 羅淑芬 (1998)		V	V	V				V		V
7. 秦夢群 (1998)	V	V	V		V	V			V	V
8. 國立編譯 館(2000)			V	V		V	V	V		V
9. 張復興 (2002)			V		V			V		V
10. ASCD(引 自邱錦 昌, 1995)	V		V						V	V
11. Burch&Da nley(引 自邱錦 昌, 1995)		V	V		V		V	V		V

12. Wiles&Bondi(引自邱錦昌, 1995)	V	V	V		V	V			V	V
13. Ser. &Sta.(引自邱錦昌, 1995)	V			V						
14. 英國(吳培源, 1999)	V	V	V	V	V				V	V
次數	5	9	12	9	6	3	6	7	4	11

說明：教學輔導包含教學領導、教學諮詢。行政指導包含促進效能、危機管理、資源分配。協助專業成長包含安排進修、員工發展。領導革新包含促進變革。激勵包含支持。諮詢包含顧問、解決疑難、傳播新知。包含顧問、解決疑難、傳播新知。評鑑包含考核、評估。

資料來源：曾煥金(2000)。台灣地區縣市督學基本能力之研究。臺北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。

參、教育視導基本能力的研究

教育視導向來是教育行政界重要的探討議題，甚至可以成為一項學門。各教育系所常以教育視導或教育評鑑的課程名稱進行教學，所以有諸多學者對此議題進行相關研究。在力求工作績效的年代中，針對組織成員知識技能專業標準、專業養成，以及專業化形塑等相關議題，不停地被探討著。相關學者專家針對教育視導的目標與視導人員的專業能力兩者間的關係進行論證，探究的主要假定是有專業的視導人員，才有好的視導績效。

一、葉于釗與韓士松(1978)針對各縣市督學基本能力進行研究，報告中指出以督學的修養與職責建構指標包含三個方面：

- (一) 基本修養：包含品德與健康，一般知能。
- (二) 專業知識：包含教育理論基礎、課程教材教法、行政實務。
- (三) 專業才能：包含設計能力、領導能力、執行能力、觀察能力、視察能力、輔導能力、協調能力、調查能力、評鑑能力、進修及創新能力。

二、許藤繼(2004)以學校教育人員為調查對象，建構教學視導人員能力指標。學校教育人員包含國民中小學各學科領域召集教師、教學輔導團輔導員、教學輔導教師、實習輔導教師、學年主任、校長與主任等。指標內容包含：

- (一) 觀察前準備階段：人際溝通能力、教學視導專業能力、學科知識能力、計畫管理能力。
- (二) 教學觀察階段：觀察技術能力、觀察紀錄能力。
- (三) 分析與回饋階段：資料呈現能力、資料分析能力、會談回饋能力。
- (四) 專業成長階段：示範的能力、教練的能力、革新的能力。

許藤繼認為教學視導是教師與視導人員工作與學習的專業發展互動歷程，而教學視導人員由學校的同儕擔任，方能解決臨床問題。在能力指標部分亦表示，指標應隨情境進行選取與修正。

三、張姁如等(2007)對地方教育機關視導工作的研究成果，刻畫出督學的基本圖像。他們認為教育視導應藉助專才達成教育視導效果，且為了紓解視導人力不足現象，可敦聘已退休之優良教師、校長或教育行政人員協助專案性質的視導工作。且地方政府應安排知能研習或進修，鼓勵在職進修、獎助研究實驗、著作等，強化視導人員專業的成長，提升視導品質。

四、國內學者曾煥金(2000)的研究指出，台灣地區縣市督學應具備的基本能力，依能力單元重要程度和序位，依次為基本工作態度、基本工作知能、行政能力、教育理論基礎、輔導校務能力、行政實務知識、研究及發展能力、協助教師能力等八個單元，共計48項基本能力，雖然過於繁雜，以下仍依重要程度之序位列出各能力項目：

(一) 基本工作態度：

1. 具有良好的人格特質，如謙恭有禮、正直廉潔等；2. 具有服務熱忱，肯為教育犧牲奉獻；3. 採人性化的領導，如尊重、讚美、激勵等；4. 能隨時接受新觀念，不墨守成規；5. 勇於任事，作職責內該做的事；6. 能妥善調整自己的情緒；7. 樂於接受批評與建議；8. 具親和力，與教育人員相處融洽。

(二) 基本工作知能：

1. 同理心〈察覺他人需求、為人著想〉之應用能力；2. 自我反省能力；3. 語言溝通與表達能力；4. 蒐集資訊之能力；5. 處理公文之知能。

(三) 行政能力：

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