

第三章 主要國家教育視導之演進與趨勢

第一節 我國教育行政與視導制度之演進

教育是一種邁向理想性的社會理性實踐活動，隨著教育活動的發展，形成了一定的程序與步驟，而這些經驗在進路的過程中，逐漸的定型、也穩定而完備了每一個世代的教育管理制度與視導系統。根據「尚書·舜典」記載，在虞舜時已有專門的職官，管理教育事業。舜命「契」作司徒，「敬敷五教，在寬」。命「夔」典樂，教胥子，「直而溫、剛而柔、剛而無虐、簡而無傲。」前人的解讀，最早見諸於教育行政管理，一是「司徒」，主持五教；二是「秩宗」，主持三禮；三為「典樂」，掌禮教。（張建仁，1991）

然而，可考的是到了西周之時，所謂的「國家機器」才建制完備，「天子」為全國最高行政首長；天子所居謂之「明堂」，為「大教之宮」，也稱「天子太廟」。國學開學典禮，是由天子親自主持，每年要到學校視學四次（惠棟；明堂大道錄，卷1）。而教育的政令與實施，是由「大宰」總領負責。大宰為六官之首，掌國之「六典」，「教典」為其中之一。在「周禮，天官家宰」；「...凡教職皆統于大宗伯。.....」準此，「大宗伯」是中央教育行政之最高管理事務官。大宗伯之下是大司樂；「大司樂掌均之法，以治建國之學政，而合國之子弟焉」（周禮；春官宗伯）。可見，其職位在統攝國家的教學工作。此外，上有「大司成」，管理考核事宜。在西周之時，中央教育行政機構已儼然有形。

至於，地方教育行政事務，由大司徒總攬；必需管理「鄉樂」的教學事務，同時也要督促「卿大夫」等地方教化。按照「周禮」

地官司徒」所記載；「鄉大夫之職；各掌其鄉之政教禁令。正月之吉，受教法于司徒，退而頌之予其鄉吏，使各以教其所治。」故可以推論西周之教育管理與監督系統已粗具規模。尤其是值得一提的是西周的視學制度非常嚴密，規定天子一年必須「視學四次」。王應麟在其著「玉誨學校篇」引敘；「凡一年之中，養國老者有四，皆用天子視學之時。」「禮記」的「文王也子篇」也詳盡紀錄全部過程；「天子視學，大現「建國君民，教學為先」的德化安國，也是對教育活動的一種檢核確認。而春秋以後，「禮記」更規定學校的典章制度和國家最高統治者必須親臨學校的視學制度，在歷史的發展與演進中具有相當的影響。（學記·宵雅）

所謂「漢興以來，承用秦法」（顧炎武，日知錄），可推論先秦與兩漢之教育管理制度應該是變異不大。我國中央集權制度肇端於漢。漢代，全國教育由「九卿」之首的「太常」兼理（漢書，百官公卿表）。而西漢的博士之首稱為「僕射」，東漢時改稱「祭酒」，是負責高等教育的最高行政督導官史。在漢代的教育管理系統大略是，如圖 3-1：

僕射(祭酒) 博士 太學等

皇帝 三公 九卿(其首：太常)

地方行政長官 地方鄉樂等

圖 3-1 漢代的教育管理系統

資料來源：李才棟（1996）中國教育管理制度史,頁 115。江西。

漢代在教育管理制度中最大的貢獻與成就，是「太學」的設立：太學的管理走向制度化，為我國古代教育管理體系的建立提供了倫理依據和實踐基礎。在師資的管理與教學管理與教學組織形式與考核，都有明確的規定。魏、晉、南北朝繼續承襲既有的制度，直到隋代，設立「國子監」作為專管學校行政機構，不再由太常兼理教育事務，並規定「祭酒」為最高的行政長官；教育行政自伊始才有真正的隸屬（隋書，禮儀志四，卷九）。唐、宋都在中央設禮部，統管全國之文化與教育，但真正具行政和教育雙重職能的還是「國子監」（宋史值官志）。至於地方教育行政，在宋崇寧二年以設置「提學司」，即「提舉學事司」，又稱「提督學校官」。其職：「掌一路州縣學校，歲巡所部以察師儒之優劣，生員之勤惰。」（陳茂同,1998,頁 210.）

明代的「提督學校官」，是「奉諭行事，專督學校事宜。」但明清時，中央的教育行政機構又回復「禮部」掌管；而地方教育行政，則清承明制，各省設「提學道」（督學道），或「提督學政」。到清光緒二十九年張之洞等提議專設總理「學務大臣」，統轄全國學務；光緒三十一年同意成立設置學部，至於，我國教育行政組織機構才正式具有較完備的形式。其組織架構，如圖 3-2：

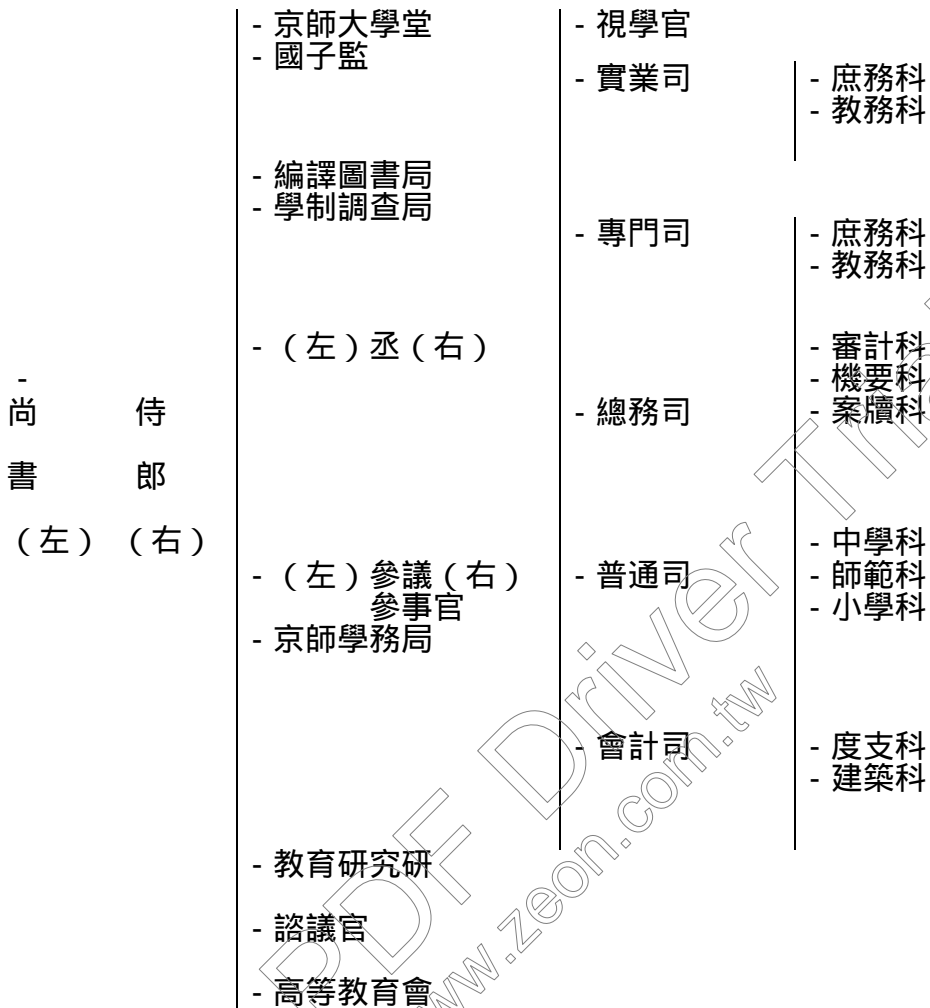


圖 3-2 晚清教育行政組織機構

資料來源：李才棟（1996）中國教育管理制度史,頁 552。江西。

在其時，已有「京師督學局」之設立，並任命「視學官」。至於地方教育行政管理，清初沿用明制「提學道」：一直到光緒三十二年（1906）才撤銷各省提督學政改設「提學使」。其組織系統，如圖 3-3：

學 部

提學使司

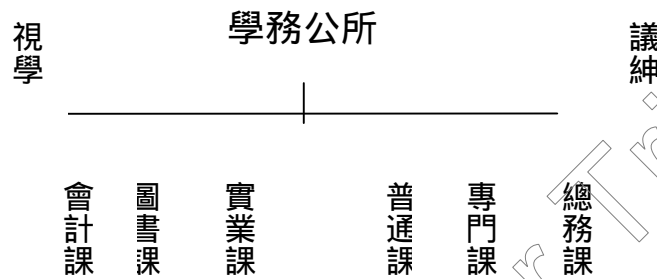


圖 3-3 晚清地方教育行政管理組織系統

資料來源：薛人仰（民 72）中國教育行政制度史略，頁 90。台北：中華。

其中，「視學」獨立於學務公所外，設有視學六人，承提學使之命巡視府廳州縣的學務。按照清光緒三十一年（1905）的「奏請特設學部摺」，其設置「視學」之構想是仿自日本。最早的正式之視學官，是於清光緒三十二年（1906），學部奏定官制；「設視學官（暫無，員 12 人以內），與學部下設的五司平級，專任巡視京外學務，輪流到各省視察教育」，這是我國教育視導實行之始（多賀秋五郎，民 65；李才棟，1996）。

宣統元年（1909）頒佈了「視學官章程」，共三十三條，是我國近代教育視導的第一個正式命令與規則，包括：視學區域、視學資格、視學職任、視學權限、視學日期、視學經費、視學考成等內容。（張瑞璠：中外教育比較史綱，1997,852-853）其大要如下：

一、視察主要內容：

（一）各省學務分析和各廳州縣勸學所及勸學區教育政情況。

- (二) 各種官立、公立、私立學堂教育情況。
- (三) 學堂師生狀況。
- (四) 學堂經費情況。
- (五) 各項學務職員、教員員辦事和授課情況。
- (六) 各項學堂學生風紀。
- (七) 有關教育、學藝諸種設施。
- (八) 特學部指示之事項。

二、視學官的權限：

- (一) 凡部議之決定及特受部示之事件，視學官應向該省學務人員員申述意旨，勸導辦理。
- (二) 凡各省學務公所有與章程不合或未能按章實行者，視學官應受高妥商該省教育提學使改正整理。
- (三) 凡各廳州縣勸學所事務，有與章程不合或未能按章實行者，視學官應詳告辦事員令其改正整理，並通知該省提學使及省視學並該府廳州縣官，隨時留心考察。
- (四) 凡各勸學區事務，有與章程不合或未能按章實行者，視學官應詳告辦事人員令其改正，並通知該府廳州縣官及勸學所總董縣視學，隨時留心考察。
- (五) 凡各學堂事務，有與章程不合或未能按章實行，或所授課與學科訓練之次序方法未能合度者，視學官應詳告學堂監督、堂長、教員，令其改正整理。
- (六) 所視察之學堂，其管理員教員如實有不能稱職及曠假太多，虛靡經費等弊，視學官得詳具事由，商由提學使即行撤換。
- (七) 遇有關係教育事務之爭端（如官紳攻訐及因學款爭訟、

管理員、教員爭執意見等事)，可將情由移交提學使或地方官辦理。

(八) 凡各省學務公所和各廳州縣勸學所與勸學區及各學堂所存之案卷簿冊，視學官可隨時調閱。

(九) 在視察各學學堂時，為考驗學問程度起見，可隨時考試學生，並調取講義稿本或圖書目錄查閱。

(十) 每視察一府或一直隸州、廳完畢，即將視察情形呈報學部，如另有意見、建議等，可隨時呈遞，聽候部核。

(十一) 每次巡視，應約會該省議長、議紳、教育會長或省視學籌議各項教育改良擴充辦法，遇有地方召開教育會議，視學官亦應參加，並可自陳所見，以期相互裨益。

省視學之權責大略相同。由於權限甚大，其任用資格要求：「宗旨正大深明教育原理」及「實學適才及確有經驗之人責以專心」。

民國以降，袁世凱公佈之「教育官制」十二條，其中明例「視學 16 人，掌學事之視察」。次年（民國三年）發布之「劃一現行各省地方行政官廳組織令」，確立「省及教育行政管理機構」的地位。其後，教育部（民國六年）頒布「教育廳署組織大綱」，明定「設省視學 4 - 6 人」。其間經過「大學區」之行政管理系統變遷，到「民國 20 年」7 月教育部在「修正教育部組織法」中，又重新設置督學。並正式頒布「教育部督學章程」與「教育部督學細則」對督學之職能做了具體規定：

- 一、關於教育法令的推行事項。
- 二、關於學校教育事項。
- 三、關於社會教育事項。

四、關於地方教育或指導事項。

五、部員特命視察或指導事項。

六、其他教育有關事項。

同年，教育部也公佈「省市督學規程」，省市視察人員開始改稱「督學」。也初步建構中央、省、縣市三級的教育督導組織。督學視導人員除負有視察、監督的指導責任外，還有教育、輔導、揭示任務等職責。

然而民國三十年教育部又訂定「教育視導規程」及「教育視導室辦事細規」，改「督學室」為「視導室」，為擴大職能，視導方式分「定期視導」和「特殊視導」兩種。而定期視導包括「分區」和「分類」兩種。分區是負責教育現況之巡視；分類視導是專門視察國民、中等、職業和高等教育事宜。特殊視導是針對突發事件或控案，經費適用等。頗有行政及教育視導分別專人施行之味，但民國三十二年幼修正將視導人員一律稱「督學」。三十八年政府遷台，緊縮編制：五十七年修正教育部組織，置督學十一人、十七人。六十二年則改為置 6-10 人，沿用至今。

至於地方教育視導人員，也因民國以來多所更迭。民國六年，由於省教育廳組織之確立，省縣市和之視學制度漸趨有統一名稱與職責，到民國三十年統一職銜，統稱「督學」。主持省市教育視導工作事宜。

政府遷台後，建立「三級」的視導制度，並且在權責與程序都有明確的法令與規定。

一、中央教育部的督學：

（一）教育視導計畫計劃之擬定、修正及實施。

- (二) 視察及指定本部教育政策之推進。
- (三) 視察地方教育行政。
- (四) 視察公私立各級學校教育。
- (五) 督導大專院校，聯合招生事宜。
- (六) 視導國際文化事務。
- (七) 出席部務會議及其他有關會議。
- (八) 輪值綜理學務。
- (九) 部次長交辦事項。

二、在省教育廳的督學：

- (一) 關於是導計劃之擬定，檢討與改進，視導意見之提供與編訂事項。
- (二) 關於各種教育之研究及教育法令之推行事項。
- (三) 關於各級教育經費使用之指導及查報事項。
- (四) 關於各級學校一般學校與分科教學之視導及查報事項。
- (五) 關於各級學校訓導設施集體、群育樂之視導及查報事項。
- (六) 關於各級學校、行政及地方教育行政之視導及查報事項。
- (七) 關於義務教育推行概況之查報事項。
- (八) 關於軍訓教育、輔導教育、特殊教育、感化教育之指導及推進事項。
- (九) 關於教育人員控告案件之查報事項。
- (十) 關於各項教育人員控告案件之查報事項。
- (十一) 關於視導資料之整理與保管。
- (十二) 其他有關教育視導事項。(省府公報,71)

三、在縣市政府督學：

- (一) 關於教育法令之推行事項。

- (二) 關於鄉鎮教育行政事項。
- (三) 關於學校、行政事項。
- (四) 關於社會教育事項。
- (五) 關於學校教育經費事項。
- (六) 關於教育人員服務及考核事項。
- (七) 關於上級主管教育機關交辦事項。
- (八) 其他應行視導事項。

揆考我國自清末新學制以來，在中央教育視導制度之建立與更迭，修訂、增充等，大要如下，見表 3-1：

表 3-1 中央教育視導制度之建立與更迭

光緒三十二年 (1906 年)	1. 頒布「學部官制職守清單」，規定設置視學官，定額十二人以內。 2. 「秩正五品，侍郎中，專任巡察京外學務」。
宣統元年 (1909 年)	1. 頒布「視學官章程」，分全國為十二學區，設視學官分區視導，但未實施。
民國元年 (1912 年)	1. 學部改教育部。
民國二年	1. 部公佈「視學規程」，部設「視學處」。 2. 分八各視學區域，每區派視學二人。
民國十五年三月	1. 政府設教育行委員，分為參事、秘書、督學三。 2. 處設督學若干人。
民國十七年十二月	1. 國民政府公佈「教育部組織法」，大學院改為教育部，視察多為臨時充派，未有專人負責。
民國二十年七月	1. 教育部組執法，始設部督學。 2. 部設督學四至六人，視察及指導全國教育事宜。 3. 公佈「教育部督學規程」。 4. 公佈「教育部督學辦事細則」。
民國三十年	1. 「教育部視導規程」、「教育部視導玉辦事細則」。 2. 督學室」為「視導室」，設督學八人至十六人，視察員十六人至二十四人。
民國三十二年一月	1. 修正公佈「教育部組織法」，督學增為三十人至四十人。 2. 視導人員一律稱為督學，視導室復改為督學室。
民國三十八年	1. 各部奉令緊縮，督學僅餘三人。
民國三十九年	1. 員額稍微擴充，督學增至五人。
民國四十五年六月	1. 員額增至十二人。
民國五十七年	1. 修正教育部組織法，置督學十一人至十七人。
民國六十二年	1. 修正教育部組織法，改制督學六人至十人，列第十至十二職等，取消薦任級督學。

資料引自：邱錦昌 (民 88)：我國教育視導制度改進之研究，頁 221，台北：教育部。

至於地方教育視導，從民國三十一年正名稱謂「督學」，而配合中央採「三級制」之視導制度，直到民國八十七年廢省，目前又回復「二級」制：即台灣不再有省督學，各縣市逕為「縣市督學」視導，其變革修正增充，如表 3-2：

表 3-2 中央教育視導制度之變革

光緒三十三年	1.裁撤各省學政，設提學使司，各汀州勸學所設縣市學。
民國元年至六年	1.各省正式成立教育廳。 2.教育部公佈「教育廳暫行條例」，教育廳設省視學四至六人，由廳長委任。
民國十六年後	1.各省省縣學制度極為混亂，辦法、名稱多不相同。
民國十八年二月	1.教育部公佈「督學章程」，規定教育廳設督學四至八人，直轄市教育局設督學二至四人。
民國二十六年	1.教育部公佈「省市義務教育視導員規程」、「縣市義務教育視導員規程」，規定設義務視導員十人。
民國三十一年	1.«全國教育視導人員工作檢討會議」，建議省市視導組織設督學堂。
民國三十五年一月	1.諮請各省教育廳設督室，室設主任督學一人每股指定督學一人主持之。 2.縣市教育局設督導組，置主任督學一人，每二、三鄉置督學一人為原則。
民國五十七年	1.教育局、督學、國民中學校長應由教育遴報任免遷調，惟應受縣市長之監督，教育局督學名額，依照國民中小學教師編制員額核定。
民國五十九年	1.訂定台灣省各縣市教育行政人員任用遷調辦法。
民國六十年五月	1.開始採用聘任督學。 2.台灣省政府依據台灣省政府組織規程準則第九條條文，檢發「台灣省各縣市政府教育局聘任督學甄審聘用與待遇要點」遴用聘任督學。
民國八十三年七月	1.省縣自治法公佈，各縣市督學由各縣市政府自行辦理甄選或由符合資格之相關人員遴用。

資料引自：邱錦昌(民 88)：我國教育視導制度改進之研究，台北：教育局

我國在清末正式頒布「視學官章程」，建立視導之正式機構；到民國 15 年政府在教育行政委員會設督學處，教育視導人員始稱「督學」。民國 30 年教育部頒布「督學規程」，同時也訂「省市督學規程」，在制度上大略已備。近百年，雖然在角色、責任與功能一直有所爭辯，惟視導制度之推動對教育行政與學校管理及教學改進，無疑扮演著相當關鍵的助力。

回溯我國教育視導制度的發展，略可將其概分為幾個時期：
(李祖壽，民 71，13)

第一階段萌芽期：自清光緒卅二年到民國十五年左右。擔任視導工作，在職務名稱即為「視學官」，任務以視察學校為主。

第二階段建立期：自民國十五年國民教育行政委員會組織法中，規定行政事務廳須設置督學處，至民國二十七日止。在這一個時期，將原來「視學」的名稱，改為督學；而任務上不僅是視察學校的一切作為，並要督導與協助，以增進效率。

第三階段發展期：自民國二七年，到民國四十年左右。為因應時代之須要，促進教育專業成長及行政管理效能，採取視導與輔導之政策，一般雖然仍將「督學」視為視導人員，唯主張督學之任務應及於教學與研究，注重積極之指導與協助，不過開始重視所視導的內容。

第四階段復建期：自民國四十年，到民國八十年初期。這一時期視導制度已逐漸完備，慢慢跳脫科層體制的權威體系。唯對岸中國大陸曾於文化大革命時廢

除視導制度，一直到 1986 年(民 75)才恢復重新設立「督導司」，並於 1991 年發佈「教育督導暫行規定」，可見「教育視導」制度仍有其相當的重要性及必要性。

第五階段變革期：自民國八十年以降，政治丕變，教育行政更在教育改革的大旗，從「專業化」與「自主性」的兩大訴求中，行政力量日漸弱化；相對的，教育視導也面臨挑戰與衝擊。學校系統中，擔任視導的「督學」角色與功能，要如何定位與影響，或可能會影響到教育視導制度的存廢。

要言之，我國視導制度在形式上似乎發軔很早，但實質上具有功能與作為不過僅百年；但在發展過程中，一直缺乏深遂的影響，故在未來應把握專業化的努力，建立視導應有的地位，使教育行政與學校行政綿密的結合，發達教育事業，並提供完美的教與學之最佳環境。

第二節 英國教育視導的發展與變革

就英國而言，從 1839 年以樞密院教育委員會任命皇家督學（Her Majesty's Inspector, HMI）執行學校視導工作以來，教育視導制度已有一百多年的發展。根據學者的研究，將其演進歷程分類如下：

羅德（Rhodes, 1981）分為三個時期：第一期為十九世紀，第二期為 1902 年至 1944 年，第三期 1944 年以後。

Wilson(1996)分為五個時期：第一個階段為傳統發軔期（1839~1857）；第二個階段為績效論酬期（1858~1897）；第三個階段為地方當局參與期（1898~1940）；第四個階段是國家決策與視導期（1941~1991）；第五階為民營化期（1992~）（古博文，2000）。

楊維坤（1991）分為五個時期：創立期（period of initiation, 1839~1861），緊張期（period of tension, 1862~1902），塑造期（period of shaping, 1902~1944），挫折期（period of frustration, 1944~1968），再振興期（period of revitalization, 1969~1992）。（吳培源，民 88）

羅淑芳（民 89）之研究分為三個時期：第一個時期為皇家督視導期，1839~1939 年。這一階段又分為 1839~1861 年是萌芽期；1862~1898 年是修正規章期；1899~1939 年是完全視導期。第二個階段是視導議論期，自 1940~1991 年。第三個階段為市場化視導期，從 1992 年起，至今。

李芝安（民 90）之研究分為五個時期：第一個階段為創立萌芽期 1839~1861 年；第二階段論績計酬期，1862~1898 年；第三

個階段為完全視導期，1899~1943 年；第四個階段為轉型發展期，1944~1991 年；第五個階段為公辦民營期，1992~到現今。

一、創立萌芽期

皇家督學在萌芽期主要的特色：(一) 直接由國王任命，但受制於宗教的勢力。(二) 以視導國家補助的小學校主要的對象，並發展師資培育制度。(三) 行政視導與教育領導併行。在功能上是扮演「經費的守護神」及「當局的耳目」；在教學方面，提供諮詢與服務，做為橋樑的角色。

二、論績計酬期

在論績計酬期的時期：(一) 視導人員與組織架構有重大改變，皇家督學人數擴增，到了 1890 年已達 300 人之多。(二) 學校視導組織發展逐漸成型。(三) 皇家督學的角色由諮詢變成評估者。教師與視導人員之間轉變成畏懼與對立。

三、完全視導期

到了完全視導期，其主要的特徵：(一) 學校視導的組織架構漸趨完整。(二) 皇家督學的角色由「監督者」轉為政策推動者。(三) 學校視導由教師為對象轉為學校整體運作。(四) 採用團隊視導的模式。在視導的過程，分視導前、視導間與視導後三個階段，漸漸也使視導趨向專業的發展。

四、轉型發展期

轉型發展期，教育視導已出現「夥伴關係」的意識，皇家視導督學處的發展也達到顛峰，但 1964 年成立學校課程與考試委員會 (School Council for Curriculum and Examinations)，與皇家督學在課程發展的督導成為夥伴關係；也從此，皇家督學影子漸漸低落。其間，皇家督學在工作上另一變革，是停止個別學校的視

導報告，而以全國性的調查報告取代。影響皇家督學之視導功能另一個主要因素是與地方視導的角色功能重疊。不過，這一期間英國的教育視導仍然強調維護：(一) 績效責任。(二) 維繫皇家督學崇高的法定地位。(三) 逐漸建構完整的組織架構。(四) 積極發展多元的視導模式。(五) 彈性的角色功能。(六) 建立視導的專業權威。(李芝安，民 90,37~38)

歸納英國教育視導制度的變革與演進，如表 3-3：

表 3-3 英國教育視導制度的變革分析

期別 名稱 分析項目	創立萌芽期	論績計酬期	完全視導期	轉型發展期
起訖年代	1839-1861	1862-1898	1899-1943	1944-1991
督學人數	2-60 人	增至 330 人左右	500 人以上	500 人以上
權力來源	國王任命(須經總主教同意)	國王任命	國王任命	國王任命專業權威
主管機關	1.樞密院教育委員會 2.下議院教育處	1.樞密院教育委員會 2.下議院教育處	教育委員會(中央教育行政機關)	教育部教育科學部
督學背景	神職人員居多	律師神職人員等高學歷者為主 資深教師可任助理督學	專家為主 晉用公立學校的人才。	教育專業為主
組織架構	皇家督學為主 (1850 年增聘助理督學為輔)	依行政區劃分 8 位督學長下設駐區督學 助理督學	皇家督導處 劃分為 小學督學處 中學督學處 技職督學處	再度統整由首席督學長指揮 下設六位督學長取消助理督學
視導範圍	接受補助款的私立小學(以教派別區分)	公立小學 接受補助款的私立小學(劃分為八個視導區)	中小學與技職學校地方教育當局	中小學 技職學校 大學 地方教育當局

(轉下頁)

表 3-3 英國教育視導制度的變革分析（接上頁）

視導對象	以教師教學為主	以教師教學為主	以學校整體運作為主	以學校整體運作為主
視導模式	個別訪視為主	以分區個別訪視與測驗為主	完全視導為主	兼採個別訪視與完全視導
職權範圍	1. 檢視國家補助款的分配與運用 2. 籌畫小老師培育事宜	1. 安排學生定期會考 2. 依據學生會考成績與出席率決定教師薪資與學校輔助款	1. 規劃與執行學校視導之工作 2. 放寬課程管制 3. 研發測驗作為學校選材依據	1. 規劃與執行視導學校與教育當局之工作 2. 研發課程標準與學力測驗考試制度 3. 公佈國內外教育研究統計與比較資料
角色功能	1. 經費守護神 2. 當局的耳目（對政府而言） 3. 諮詢與服務（對學校教師而言）	1. 測驗者 2. 監督者 3. 經費的分配者	政策推動者	專業的教育引導者

資料來源：李芝安（民 90），英國學校視導制度之研究，頁 37。
未出版。

英國教育視導的演進之重要年代與焦點，大略分析如下：

- 一、1839 年 首度任用皇家督學，以補助學校經費為視導要點。
- 二、1840 年 樞密院教育委員會頒布「學校視導督學訓令」。
- 三、1858 年 成立教育部，增列助理督學（assistant inspector）編制。
- 四、1862 年 公佈論績計酬的學校補助法案。
- 五、1870 年 教育部（Education Department）統一全國導標準，

全國分八大管轄區，每一區有一首席督學（Senior Inspector）。

- 六、1883 年 首位女性督學獲樞密院任命。
- 七、1884 年 首席督學改稱督學長（Chief Inspector）。視導在考核學校績效，視導人員與學校教師之間關係，逐漸緊張。
- 八、1898 年 教學視導擴及中學，視導人員素質漸次提高，神職人員不是成為皇家督學之必備條件。
- 九、1900 年 視導開始評教學品質及學校整體運作。
- 十、1944 年 通過教育出察（The Education Act 1944），確立中央與地方之分權，皇家督學視導一度式微。
- 十一、1970 年 中央教育科學部權力增加，皇家督學又恢復地位。
- 十二、1992 年 通過教育法案（The Educational Act 1992），成立教育標準局（office for standard in Education），引進視導團隊模式，進行全國定期學校視導工作。
- 十三、1996 年 修正 1992 教育法案。
- 十四、1997 年 通過教育法案（The Educational Act 1997），賦予教育標準局、地方教育當局、師資訓練機構等法源基礎及職員。

傳統上，英國教育視導制度具有四種特色：（一）做為中央和地方之橋樑，使地方當局能奉行中央政策，也讓中央瞭解地方對教育興革的意見。（二）視導工作在於建議與指導，目的在改進學校行政及教學，而不在於消極的考核及評鑑。（三）視導工作重視資料之蒐集、研究集分析，並與學界保持維繫。（四）視導系統為獨立系統，不受普通行政之干預，督學專業地位崇高（江

文雄，民 76）。凡此，與「1944 年教育法案」所規定的職責是一致的：即（一）視察學校教育，提供學校必要的協助與指導，並提出視導報告。（二）代表教育部處理地方行政事務，原則是激勵非限制。（三）提供教育部報告，教育理論與實施問題的研究與建言。

除皇家督學外，英國教育視導制度中，地方教育視導組織也有相當的功能。在英國的行政體制下，地方教育當局（Local Educational Authority, LEA）具規劃、執行、服務與視導等角色，尤其是在「1944 年教育法案」中明確了中央與地方的職責，更凸顯地方視導之權力。一般而言，地方教育當局督學其功能與角色可歸納為六項：（吳培源，民 88，頁 68~69）

- 一、計劃的角色：蒐集學校統計資料，並加以彙整、分析、俾作擬定教育改革的計劃參考。
- 二、監督的角色：瞭解國定課程的實施情形，提供校長及教師有關組織及個別教學問題改進。
- 三、研發的角色：透過視導或研究，協助學校組織的革新，主持課程發展研討會，參與教師在職進修等活動。
- 四、評鑑的角色：評鑑試用教師可否聘用，以及評鑑教師的教學與學校辦理績效及教育上的問題。
- 五、溝通的角色：做為學校與行政機構中的橋樑、溝通、聯繫及反應問題。
- 六、協助的角色：根據學校發展需求，協助提供資源、分配資源，以增進學校效率與效能。

而英國地方教育當局的視導單位，通常是用主任顧問，資深顧問及諮詢教師等名稱。他們目的是建立另一種形式的監督視導

體系，主要的任務包括：督促學校提昇水準、提供學校需要的教育服務，針對表現不佳學校提供特別協助，致力於重要的政策發展與分享傳遞優良經驗等（Rothcham Metropolitan Borough Council, 1998）。

奉行「從視導中改進」（Improvement through Inspection）的信念，英國的教育視導制度從早期的監督，到了1992年後有極大的轉變，也就是成立了教育標準局（OFSTED）執行視導任務，而原來的皇家督學負責訓練及監控視導品質。而國家標準局基本的任務大略是：

- 一、發展視導計劃：出版「學校視導架構」，詳述視導內容、規定與標準。並提供檢討與未來目標。
 - 二、負責訓練督導：包括小組督學（Team Inspector）、註冊督學（Registered Inspector）、非專業督學（Lay Inspector）及額外督學（Additional Inspector）的訓練。
 - 三、協助視導工作：包括監督品質與水準，處理視導資料，提供學校相關資料，「HMCI 年度報告書」、教育研究、出版刊物與國際事物交流等。（OFSTED, 1995）
 - 四、透過契約的安排視導：每年選 25% 中小學進行視導，並進行視導招標工作，與得標者簽導契約。（OFSTED, 1997）
- 教育標準局之組織結構，如圖 3-4。

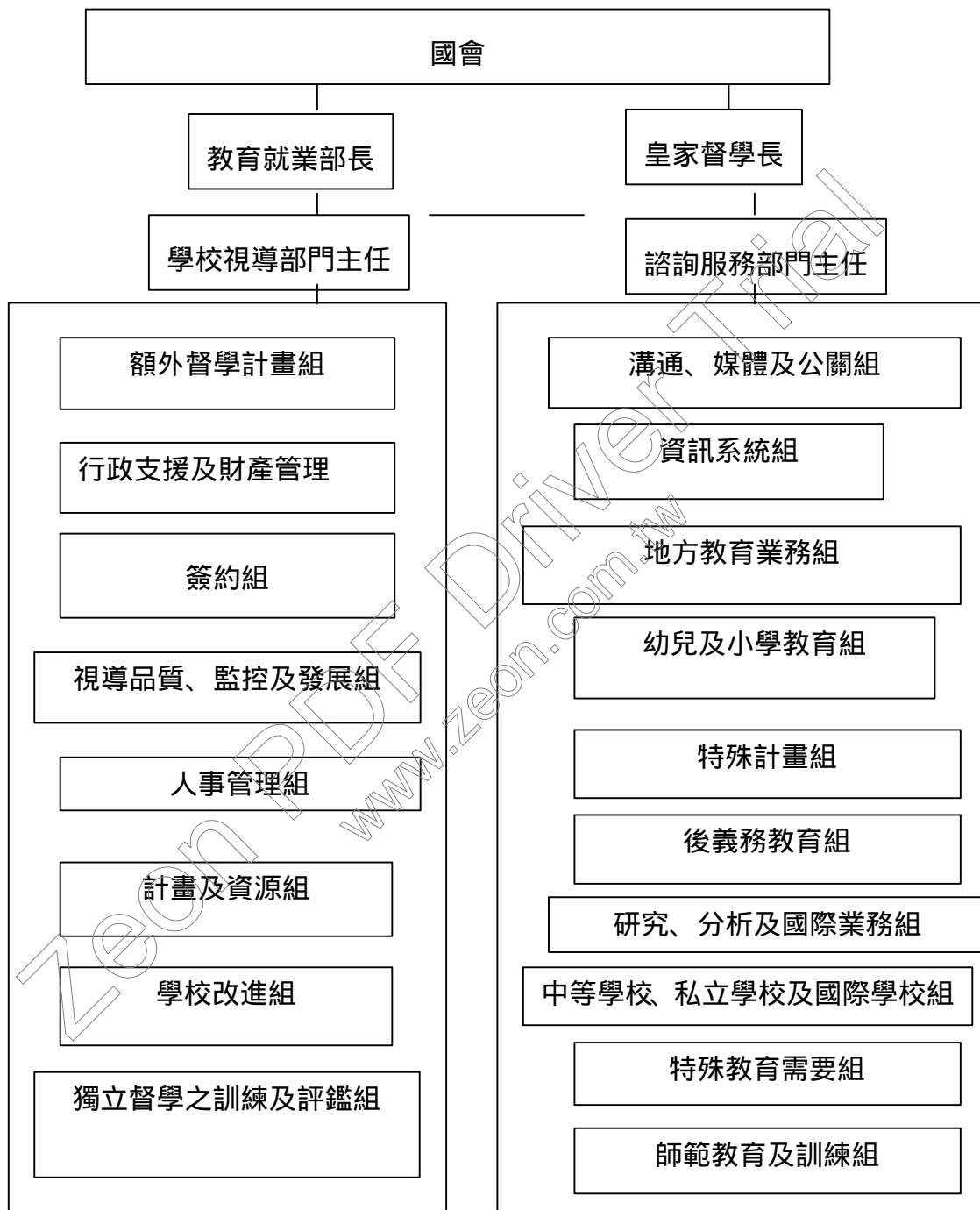


圖 3-4 英國教育標準局之組織架構

資料來源：吳培源（民 88），英國教育視導制度，頁 33，高雄：復興。

事實上，根據「1992 教育法案」的規定，在教育視導方面做了新的定位：（一）皇家督學長（HMCI）負責安排中小學視導工作。（二）成立教育標準局（Office for Standard in Education）。（三）採用私營方式，由民間視導小組參加 OFSTED 競標，取得視導契約後進行視導工作。（四）學校必須接受四年一次之定期視導，中學及小學從 1993、1994 起實施。（五）視導活動依據頒佈的學校視導架構進行。同時，對學校視導對象、內容等，主要在瞭解學校四個方面的表現：「學校教育的品質」、「學校教育的成就水準」、「學校財務資源的管理」及「學生在精神、道德、社會與文化發展的情形」。（Woods & Orlik，1994：22-24）

而視導的規準與項目如下：

一、學生在學校達成的標準：

- （一）知識、技能及課程表現。
- （二）學業進步情形。
- （三）行為、態度及人格發展。
- （四）出席率。

二、學校提供的教育品質：

- （一）教學品質。
- （二）課程評鑑。
- （三）學生輔導。
- （四）道德及文化發展。
- （五）家長與社區關係。

三、指導及管理：

- （一）領導及管理。

(二) 資源及設施。

(三) 財務管理。

英國的學校視導內容與架構，見表 3-4。

表 3-4 英國學校視導架構 (The Framework Inspection)

<p>(一) 學校工作的主要領域</p> <ol style="list-style-type: none">1. 成就的標準 (Standards of achievement)2. 學習的品質 (quality of learning)3. 學校的效能 (efficiency of the school)4. 學生的行為與人格發展 (pupils personal development and behavior)
<p>(二) 視導的內容</p> <ol style="list-style-type: none">1. 教學品質 (quality of teaching)2. 評量、紀錄與報告 (assessment, recording and reporting)3. 課程的範圍與品質包括均等的學習機會 (課程組織與計劃 (quality and range of the curriculum, including equality of opportunity)4. 為學生特殊教育需求所做的準備 (provision for pupils with special educational needs)5. 管理與行政 (management and administration)6. 資源及管理 (resources and their management)7. 與家長及其它機構連繫 (links with parents agencies and other institution)
<p>(三) 課程及其它教材部份</p> <ol style="list-style-type: none">1. 成就的標準 (standards of achievement)2. 學習的品質 (quality of learning)3. 教學的品質 (quality of teaching)4. 評量、紀錄和報告 (assessment, recording and reporting)5. 課程內容、教材品質與範圍、均等的學習機會 (curriculum content, subject quality and range; equality of opportunities)6. 對學生特殊教育需求的準備 (provision for pupils with special educational needs)7. 管理與行政 (management and administration)8. 資源及管理 (resources and their management)
<p>(四) 視導報告</p> <ol style="list-style-type: none">1. 學校有關的基本資訊 (basic information about the school)2. 學校接納學生與服務的區域 (intake of pupils and the area served by the school)3. 學校的資料與指標 (school data and indication)4. 蒐集的例證紀錄 (record of the evidance)5. 視導的時程 (date of the inspection)6. 主要的發現 - 標準 品質 效率 風格等 (main findings - standards, quality, efficiency and ethos)

資料來源：Woods & Wusan Orlik (1994) : School Review and Inspection,

英國的教育視導工作強調高度專業的標準模式，視導程序包括三個階段：一、視導前：必做充分準備，瞭解學校的發展背景，及有關「學校視導實施架構」的所有規定與資料，並召開視導前會議。二、視導期間：視導的重點在蒐集例證，透過教室與活動觀察、與學生交談分析學生作品，與教職員討論及文件資料分析等。另一個重點是人員回饋，包括對教師教學與課程的討論及回饋，行政人員與學科召集人的討論及回饋。三、視導會：視導後最重要的工作，召開視導工作檢討會，撰寫視導報告以及對學校提出改革方案建議。（OFSTED,1998）

從這些分析中，可以看出來英國教育視導，強調績效性及重視全國性一致的教育評鑑。在制度上始終把握「經費守護神」與「當局耳目」的精神。為了維護教育品質，亦規定每校凡六年須全面視導一次外，對於表現不佳學校更加強視導次數。另外，明確的訂定視導法源，透過國會的立法程序確立視導的標準化程序，使視導工作愈趨專業化。同時建立專業的獨立機構，並採用公辦民營的市場機制，也重視結果與事後輔導。

無可否認的，視導在英國是用來確保教育保持一定的水準：其一，是讓學校的績效化而獲社區支持。其二，是促使學校改進的壓力（Brooks & Hirsh, 1995）。一百六十多年來，教育視導在方法與策略上，不斷修正演進。視導人員，這些有經驗的人實際訪視學校，直接觀察班級，並從學校中獲得的證據，對學習和教學的基礎上品質去評價。經由討論與合作而形成視導團隊的一致，而把視導評鑑結果回饋給學校人員與決策者。

總要言之，英國的教育視導「皇家督學（HMI）」是世界各

國最早所仿效的模式，從 1839 年英王任命 Rev John Allen 負責視導英國國會學校(Anglican School)，另一位 Seymour Tremenheere 負責視導非國會的學校 (Nonconformist schools)，樹立了皇家督學的典範，在原來的構設中，皇家督學是一個諮詢的形式，而不祇是行使狹隘的視察員角色：督學的工作一方面要確保補助款的合理使用，另一方面要對學校提供協助和鼓勵，而不是控制他們。即使沒有接受補助學校，如果提出要求，也必須向他們提供諮詢的服務。「教育視導是針對學校各部門應從事有效管理，不單只是批判和檢核，更要扮演積極的諮商者和協助者角色。」又：「視導的主要目的不是就缺失之點打擊懲處，而勿寧是透過教育上的建言和影響，去除學校在管理上的缺失。.....在每一個部門都以同理心之協助，不是命令所有人員和教師，否則他們將不會邁向組織自由化，或有效的工作去努力」(Brighouse & Moon, 1995)。雖然，「1992 教育法案」的衝擊下，國家標準局的成立，與公辦私營的契約視導，讓英國教育視導制度有結構性的改變，但其視導與監督相結合的基本體制仍然保留，並且在實施上更重視績效，而視導程序的標準化，以及視導人員的專業化，不但滿足中央政府及家長的需求，更協助學校改善與發展的途徑，誠令各國參考學習仿造。

第三節 美國教育視導演進發展之探微

美國在 1647 年麻塞諸塞州法庭 (The Massachusetts General Country) 通過了一個相當重要的法律，即要求每一個市鎮如果有 50 戶家庭以上，必須設置學校，由老師負責讀與寫的教導，其薪資由稅收給付或由父母提供。凡超過 100 個家庭以上的市鎮，必須設置拉丁文法學校。這個重要的條文讓政府有權設校並監督學校。而美國在殖民時期，小學的設置是為低下層階級，教導兒童讀與寫；至於拉丁文法學校或學院純粹是為上層階級。到了 1709 年在波士頓 (Boston) 正式任命所謂「Committees of Laymen」的機構，可以說是視導發展伊始。這個委員會有權力視察及認可教師，並檢核學習的課程與班級教學技巧等 (Marks 等 1985)。

在殖民時期，美國教育視導在本質上是督察性質。這個時期的視導有三項主要的特徵：(Alfonso, Firth & Neville, 1981)

- 一、權威及專斷的方式。
- 二、強調視察及淘汰不適任教師。
- 三、由非專業人員制定執行標準。

從十八世紀到十九世紀，視導幾乎都是監督形式，因此教師與視導人員之間的關係都是嚴肅或懲罰性的。Marks 等學者 (1985)，依照演進的情形歸納如表 3-5：

表 3-5 教師與視導人員間關係的演進

時期	視導人員	視導的方法與方案
殖民時期	委員、神職人員 學校管理人 市民代表、委託人	為了監督的理由視導（
1800 早期	委員會及學校視察	強調規則與標準的維護
1900 早期	州、郡及當地之局長	為進教育的提昇之領導。
1920~1937	校長及專門的視導人員或「提供協助」教師	透過教室觀察及演示觀察提昇教學，特別針對教學能力較差者。
1937~1970	校長、專門的視導人員、課程指導、顧問、教師及其他人員	合作的精神，包括課程發展履及在職教育與改進教學之方案。
1970~到現在	教師、校長、專家顧問、視導員、課程指導、媒體專家；郡與州之相關單位	強調合作的精神，由社區參與，良好的運用州或聯邦的基金，就既定的目標、人員提昇、學習策略、問題解決、評鑑及未來問題等作業系統的改進。

資料出處：Marks, J. R. : Stoops, E. & King-stoops, J. (1985) :

Handbooks of educational supervision,P.9.Boston : Allyn & Bacon.

而一直到 1900 年中葉，視導才出現民主化的功能，也逐漸擴大視野，終於將「人的因素」納入考量。事實上，教育視導是從管理的理念發展出來，每一個世代的管理理論，都會影響視導的發展，因此，Gillespie(1981)也分析了教導視導與管理理論在早期之間相關的影響，見表 3-6：

表 3-6 教導視導與管理理論在早期之間相關的影響

時期	工作世界	教育管理與視導
過去到 1699： 學徒的時代	大部份工人從事農業、奴工，主要勞工的來源是從學徒而後被雇用。	開始有書籍印行，著重訓練簿記與會計能力。
1700 1799： 管理與標準開始問世	工業革命的發展，工具取代了手工，人人開始在工廠上工不在家庭；工作是嚴格的管理，工時長又工資低廉。	第一商業學校在美國設立。在美國班傑明 佛蘭克林(Benjamin Franklin)首訂了青少年的教育標準。
1800 1899： 工業化時代	工業革命使鄉村工人進入城市，辦公室開始使用機器。工會出現，是保護勞工的重要機制。	在簿記、會計的訓練加入經濟學及社會科學。在內戰之後，美國私立學校如雨後春筍設立。
1900 1928： 企業實用主義時代	開始課徵所得稅。 女人大量進入工作職場	新的經濟概念出現，科學管理興起
1929 1950： 人際關係年代	工廠大量的生產辦公處所運用電子機械。女性在二次大戰後，大量進入勞工市場。	第二次大戰後，退伍軍人轉入教育行業。在大學與企業機構人際關係之訓練變成非常重要。
1951： 管理策略與技術溝通年代	工廠與辦公室的技術革命，工人必須要有技術能力才能找到工作。 人力須求愈來愈少，低度開放給弱勢團體，包括女人、老人及殘障人士。 大企業結合成多國企業。	教育擴大企業，管理與視導。 更多的女性進入這個領域。 社區學院提供早期無能力進入大學的人機會。 在 1970 年以後，職業教育人口逐漸增加。

資料來源：Gillespie, K. R. (1981): Creative Supervision, PP. 37~38.New

York : Harcourt Brace Jovanovich.

其實，美國早期的視導「Inspection」，在背後是被稱為「窺伺者」(snooper vision)。因為在權威的模式中，視導訂有嚴厲的要求，並規定老師必須遵守，一旦違規便會被撤職。到了十九世紀已經開始訓練專業人員，去管理與視導學校。隨著工業化的影響，Frederik W. Taylor 及 Max Weber 的管理視導，讓「Supervision」取代了「Inspection」的概念。科學管理的視導，在尋求教學的原則與理論，透過研究給教師處方，再經由這些法則去評斷教學的優劣。在這種視導的信念中，教學是一種科學而非藝術，相信經過這種處方所形成的視準，教師的教學便能邁向成功。Gillespie (1981) 的分析即在說明這種趨勢。在1960-1970年代，科學管理的信念是非常普遍的被認同；其後，教育視導又轉向「人際關係」與「團體動力」導向。這種轉變，也使視導人員與教師間的合作與友伴關係，變得非常重要。「視導」這個字意修正為合作的、民主的、諮詢的及協同的。

Oliva & Pawla (1992) 認為美國的教育視導受到政治、社會、宗教及工業化的影響，她們從視導型式及目的，也歸納變遷的形式，見表 3-7 之分析：

表 3-7 視導型式、目的及變遷的形式

階段	視導形式	目的	權責人員
1620~1850	監督	監督規定及查察不備	父母、神職人員、被推舉人、公民委員會
1850~1910	監督及教學改進	監督規定及協助老師改進	地方廳局長、校長
1910~1930	科學管理 科層體制	改進教學及工作效率	監督指揮者、中央官署普通或特殊視導員、地方廳局長
1930~1950	人際關係 民主領導	改進教學	中央官署視導員、校長
1950~1975	科層體制、科學管理、臨床視導、人際關係、人際資源、民主領導	改進教導	校長、中央官署視導員、學校本位視導人員
1975~1985	科學管理、臨床視導、人際關係、人際資源、同儕視導、精緻視導、詮釋視導	改進教學、教師滿意度、改進教學、教師滿意度擴增、學生確認瞭解班級事務	校長、中央官署視導員、學校本位視導人員、同儕、顧問
1985~迄今	科學管理、臨床視導、人際關係、人際資源、同儕視導、精緻視導、詮釋視導、文化體認、生態視導	改進教學、增進教師滿意度擴增學生體認瞭解班級事務、分析班級文化與語言模式。	學校本位視導人員、同儕、顧問、校長、中央官署視導員

資源來源：Oliva & Pawla ,(1992).「supervision of Today's schools」, pp.2-9.New York：John wiley & sons.

不過，每個學者對於視導演進的界說，並不一致；除了上面的敘述外，Beach & ReinHartz(1989：17-24)也依照政治、社會與經濟的特質，分成八個時期：

- 一、殖民時期 (colonial period) (1600~1865)
 - 二、州與國家管理時期 (state and national period) (1865~1910)
 - 三、科學與組織化時期 (scientific and organization period) (1910~1920)
 - 四、專業化與科層體制時期 (professionalization and bureaucratic period) (1920~1935)
 - 五、進步主義與合作時期 (progressive and cooperative period) (1935~1955)
 - 六、課程發展與變遷導向時期 (curriculum development and change-oriented period) (1955~1970)
 - 七、臨床視導與績效化時期 (clinical and accountable period) (1970~1980)
 - 八、管理與企業化時期 (managerial and entrepreneurial period) (1980~)
- 而 Goldhammer, Anderson & Krajewski 等(1993)卻將視導的演進，歸納成七個階段，每個時期有主導的理論層次及重疊的部份。

1850~1920 科學管理時期 (scientific management)

1920~1930 民主互動時期 (democratic interaction approach)

1930~1955 合作視導時期 (cooperative supervision)

1955~1965 課程發展時期 (supervision as curriculum

development)

1965~1970 臨床視導理念影響時期(impact of clinical supervision idea)

1970~1985 團體動力 / 同儕強調時期 (group dynamic/ peer emphasis)

1985~1990 師傅 / 教學視導時期 (coaching/ instructional supervision)

綜合這些學者的論點，以及教育視導的發展，大略可說明如下：

一、殖民時期的視導 (1600~1865)

殖民時期的視導是社區中所設立學校的評核機制。由市鎮中推舉人員，然後訪視學校提出報告。典型的型式，學校都由非專業的委員會監督。包括牧師的非專業委會訂定選擇教師與範圍的標準。雖然初期強調地方管理；但1860以後則由州政府負責教育的責任開始出現。(Alfonso 等，1981)

二、州與政府管理時期 (1865~1910)

由於城市的成長及學校的大量設置，慢慢也形成由誰來監督學校的問題，而地方學區根本沒有能力去支持與維護一個學校的水準，也涉及了教育品質的問題。因此，州政府開始結構化學校系統，並通過法律規定學校的一般作息。根據 Spain, Drummond & Goodlad(1956)的說法，當時視導的任務包括：

- (一) 維持學校的紀律
- (二) 制定教師與學生表現的規定與條文
- (三) 執行管理學校實體建設
- (四) 根據年級標準及評鑑分類學生

(五) 訂定班級行事及規則

在這個時期，教學視導也形成了視導之個別責任，同時，殖民時期的權威視導也會被運用到。

三、專業化與科層化的時期（1920~1935）

在這個時期教育科層體制已經完成建立。學校開始注意到效率並依職能分工。視導責任的發展與責任逐漸因視導專業化的擴展而增強視察角色。Bolin(1986,27)說明：「1930年出刊的『教育督導調查』可以說是教學視導的一個里程碑代表。」督導

(monitoring) 師生進步是視導重要的功能。這個時期，也造成教師因為教育的階層化 (educational hierarchy) 而感覺常常恐懼被「監看」(watched)，而有「視導」(supervision) 是「偷窺」(snooper vision) 的遺憾。但是無可否認的，視導已邁向專業化的歷程與努力。

四、進步主義與合作時期（1935~1955）

教育視導一方面仍有前期權威視導之強調管理，另一方面又是對個人之協助，教育人員開始將視導認為是輔助而不是視察監督 (Lucio & McNeil, 1969)。在1940年代到1950年代，在教育視導的主題開始重視「人際關係」的行為。這種途徑的焦點在歷程而不是結果，因此在這樣的框架下視導主要的責任在提供協助。進步主義的教育重視的是人際關係和人性的教育環境。視導已轉變不再是「偷窺」(snooping) 與監控 (monitoring)。

五、課程發展與變革導向時期（1955~1970）

在這個時期有兩件重要的事件影響了美國。第一件是1957年蘇俄發射了人造衛星史潑尼克一號 (Sputnik)，引起美國教育本質的改變。而新的教育方案之實施，在課程的發展是以教育視

導為中心 (Wiles & Bondi, 1986)。所謂的「太空競賽」，讓美國教育在課程上進行新課程改革。1954 年最高法院判決隔離教育的政策，違法無效，不論任何種族都應在同一學校上課，而 1958 年通過國防教育法案 (National Defense Education Act)，同時國家科學基金會 (National Science Foundation) 著力中小學課程改革。而教育視導的任務，根據 Bolin(1986)的觀點：是在學校課程改進的重點及察看教師在課程上執行的情形。視導人員被要求要能幫助教師在課程計劃的詮釋說明，收集及組織教材及新教材與方案的轉換，具有外在控制與協商合作的角色 (collaborators)。

六、臨床與績效化時期 (1970~1980)

這個時期教學視導應用了醫學之臨床模式 (medical or clinical model)。這些模式隨著行為研究而興起，包括行動研究等，視導人員積極的從教學互動中分析效能。Cogam、Goldhammer 和 Andersom 等學者引入的觀念是：透過教室的觀察，班級事件分析，教師與學生在班級的互動等，改善教學並提昇教師自我視導能力。

臨床報導模式讓視導人員能夠指出教師在教學的不合宜行為與決定，觀察與會議讓教師如鏡子般似檢核與改進 (Hunter, 1985)。Goldsberry(1984)也認為臨床視導有五項特徵：

- (一) 教育目的的關係性。
- (二) 循環的回饋本質。
- (三) 建立資料本位基礎。
- (四) 共同討論解釋。
- (五) 測驗的假設。

正如 Taner & Taner(1987)的詮釋：臨床視導在實際的教學情

境，透過專業性支持性視導，有利於自我導向（self-direction）與自我信心（self-confidence）的成長。

七、管理與企業化時期（1980~ ）

受到企業的影響，公立學校開始應用管理的理論，以增加效能邁向卓越。透過各種特質，合作與審理的視導，慢慢形成一種趨勢。教育視導逐漸的發展「專業成長模式」，主要的策略：

（一）系統發展，建立導向。從典模、指導及問題合作解公式著手，以結合新知及實務經驗（Starratt, 1977; Darling-Hammond & Mclaughlin, 1995 ; Glickman, Gordon & Gordon, 1977 ）

（二）具體化教學任務、觀察、評鑑、實驗及教育省思。
（Darling-Hammond & Mclaughlin, 1955 ）

（三）配合師的發展需求，終極目的在期使教師自我引導。
（Glickman Gordon & Gordon, 1997 ）

（四）透過同儕間參與互動，建立專業：包括合作計劃、經驗分享、評鑑及創造的模式。

在歷史的向度中，視導的演化一直朝向功能性的發展，而這種「典範」(paradigm)的轉換乃來自思潮、覺察與價值觀的改變。也就是說：(1)當前的典範已無法解決重要問題。(2)舊的典範不能解決重要問題，導致這個社群危機。(3)在分歧中尋求替代案，建立新的模式。所以視導也必須在教育的實際中不斷變革，才能符合學校的需求。

Gordon（1992）就提出美國教育視導中的歸納分析如表 3-8 所示：

表 3-8 美國教育視導的典範轉換

視導的典範轉換	
傳統視導	新的視導
監督原則	授權原則
一致性	多樣性
偶爾的視導協助	長期不的同僚支援網路
科學理論的應用	專業化的追求
機械式改變	有機式改變
分離的功能	統整的功能

資料來源：Gordon, S.T. (1992): Paradigms, Transitions and the new supervision, in Journal of curriculum and supervision, Fall 8.1.62-67.

要言之，美國的教育視導已從「監督活動」，轉換成有價值意義的人際資源發展導向。事實上，視導的改變也受到 1960~1970 年代，一些學校績效化研究的影響。Siberman (1970) 歸納缺乏效能的學校成因如下：缺乏明確詳細目標、沒有績效承諾及不瞭解趨勢與沒有一致的信念。

Goodlad (1984) 在「學校的研究」一書中，也指出學校卓越與否有一些必要的因素：一、教師、行政、家長與學生有否一致目標。二、教學的優先次序。三、教育的自主性。四、教師投入，學生熱衷學習。五、教學方法的策略。

另外，Stedman (1987) 更就有效能學校提出論點：一、多元的互動。二、父母共同參與。三、教師與父母共同管理。四、充實的學術課程。五、優質的教學方法。六、學生的個別關懷。七、校際人員間的責任。八、支持的環境。九、教學導向的目標改進。而由於教育績效責任，也扣緊了教育視導不斷的發展，也形成各

種不同的模式。

教育視導在美國，強調以改進教學為目的，嘗試運用協調溝通，有效的評鑑原理，建立和諧的人際關係方法，領導並協助從事行政研究。在性質上：一、負有指導監督之責，對教育整體之教育計畫從事管理。二、對於教師之教學方法與內容，加以評鑑。三、擔任教師之協助者。

就近代的努力，視導一個成功的學校更須重視下列的因素 (Per Dalin, 1993)：

- 一、強調典範的改革：有意義的教育變革須要新的視野，以及學校文化的根本改變。
- 二、強調學校是變革中最基本的單位：學校是變革中的主題，每一個學校都有它不同的特殊性。
- 三、強調權責單位也是共同的合夥者：學校是國家建設的部份，大部份的問題，須要二者間的緊密合作。
- 四、強調真正的需求：學校的改善與效能提昇，必須切合學生真正的需求；要達到這個目標則賴每個學校的短期與長期目標的執行。
- 五、強調改變學習：透過教育視導，在教學的歷程做一些深度的影響，以促進人員專業化之成長與發展。
- 六、強調學習型組織：學習型組織是要就環境中，做一些創新性的改變，以便提昇學校本位及組織管理的能力；在未來視導層面，建立學校自我評鑑的機制化。

美國教育視導的發展歷程：「科學管理視導」、「民主視導」、「合作視導」、「課程視導」、「臨床視導」、「同儕視導」及「教學視導」；從生產導向與社會效能，轉換成關懷與領導，並視「視

導」是變革的動力(change agent)。Krajewski 和 Cogan (1998) 甚至預言：「到了 2015 年，視導將是包含一些結構的選擇：建立某些標準和期望，同時也建立教師個人的需求與目標，有如學生的 IEP(個別教學計劃)一般」。吾人也可體會美國學校教育的卓越，是來自他們專業的教育視導之促進與績效本位理念。

Zeon PDF Driver Trial
www.zeon.com.tw