

我國教學視導制度之困境與因應

楊 振 昇

本文主要在探討我國當前教學視導制度之困境，並嘗試提出因應策略，期能在新世紀中建構出具體可行的教學視導制度，以提高教師教學品質，提升學生學習效果，進而擴大教育改革的成效。全文主要分成三大部分，首先扼要分析教學視導的概念；其次則深入探究我國當前教學視導制度之困境，包括教學視導定位不夠明確、教學視導人員任用不夠健全、教學視導人員專業知能有待提升、教學視導成效未能彰顯等四方面；再其次則針對前述困境，提出教學視導定位明確化、教學視導人員專業化、以及教學視導功能務實化等三大革新方向，以作為教育主管當局進行相關教育改革時之參考。

關鍵字：行政視導、教育視導、教學視導、學校本位管理

壹、前 言

人力資源乃是國家發展的重要指標，也是影響國家競爭力的重要因素，而人力資源的培育與強化，則有賴教育功能的充分發揮始能達成，因此，教育的革新與發展乃是世界上大多數國家努力的目標。

睽諸我國邇來之教育發展，多項教改工程陸續提出，形成一波波的改革熱潮，充分顯示政府高層與教育主管當局對教育的重視，也足可看出社會大

主題文章

衆對教育革新期盼之殷切。遠溯自民國八十四年我國教育報告書的公布，勾勒出二十一世紀我國教育的遠景；繼之，則是民國八十五年行政院教育改革審議委員會（以下簡稱教改會）所提出之「教育改革總諮議報告書」，分從「教育鬆綁、帶好每位學生、暢通升學管道、提升教育品質、建立終身學習社會」等五大方向提出許多改革建議；其後又有大學及高中多元入學方案的提出、高中學區制的規劃，以及預定於民國九十學年度起，分三年全面實施的中小學九年一貫課程，在在均為我國新世紀教育革新的動力。然而，當種種教育革新方案陸續被提出時，有兩項課題特別值得加以重視。其一，教育的變遷乃是一個「過程」(process)，而非突發的單一「事件」(event)，必須有縝密的規劃以及詳盡的配套措施始能竟其全功，達成預定的目標；其二，課程與教學乃是教育的兩大核心，攸關教育成效之良窳；惟觀諸上述各項教育改革，大多偏重在入學制度與課程內容的革新，對於如何透過積極有效的教學視導(instructional supervision)制度，以協助提升教師教學品質的部分則著墨甚少，這實在是我國推動教改工作的一大缺憾；尤其在課程改革的過程中，不論課程架構如何周延，課程內容如何完備，終須有賴身處教育第一線的學校教師能瞭解、認同新課程，並願意積極、主動革新與提升本身的教學態度與方法，才能使新課程的精神具體落實。就此而論，我國教學視導制度的檢討與強化，乃是推動教育革新的一項重要課題，值得吾人加以重視。

尤其，受到社會急遽變遷的衝擊，以及政治、文化、經濟等等因素的影響，使得我國的師資培育制度由一元與封閉的型態轉為多元與開放。然而，在師資培育制度由一元走向多元，由封閉走向開放的轉型過程中，如何使未來師資培育的「質」與「量」得以兼顧，以建立社會大眾對未來教師素質的信心？如何使教師成為教育改革的推動者與配合者，以加速落實教育改革的成效等等問題，不僅是社會各界關心與矚目的焦點，也是教育行政主管機關必須加以審慎評估與檢討的重要課題。就此而言，教學視導功能的發揮對於教師素質的提升，具有其正面的積極意義與貢獻，藉由教學視導專業人員的視察、輔導，往往能提供被視導者詳實的回饋與實際的協助，對於教師的教學品質與學生的學習效果，具有事半功倍的成效。

然而，我國當前的教學視導制度並未發揮其應有功能，也因此往往受到社會各界的質疑與批評，誠如教改會在「教育改革總諮議報告書」中所言，當前我國的視導功能不彰，大多偏重行政考核性質，欠缺教學專業的視導，以致對學校的考評往往流於主觀及表面層次，根本無法深入探究教育存在的深層問題，因而必須徹底改革我國的視導制度，始能促進教育的發展與革新

(教育改革總諮議報告書，民85，頁55、59)。尤其，受到修憲精省的衝擊，可想而知，對我國教育行政體制的定位以及教育的發展，將產生若干程度的影響，而若能在此時刻同時深入檢討與革新我國的教學視導制度，對於日後整體教育品質的提升將有莫大裨益。

展望二十一世紀的來臨，對於我國長久以來成效不彰、迭遭詬病的教學視導制度而言，不啻是一個發展與革新的轉捩點，如何針對我國當前的教學視導制度，深入反省、檢討，進而開展有利的契機與美好的願景，乃是我們一份共同的社會責任。基於此，本文主要在深入剖析我國當前教學視導制度之困境，並嘗試提出因應策略，期能在新世紀中建構出具體可行的教學視導制度，以提高教師教學品質，提升學生學習效果，進而擴大教育改革的成效。本文首先扼要分析教學視導的概念，其次則深入探究我國當前教學視導制度之困境，再其次則針對前述困境，提出具體之改革建議，以作為教育主管當局進行相關教育改革時之參考。

貳、教學視導的概念分析

一、教學視導的意義

在說明「教學視導」的意義之前，有必要先釐清「教育視導」(educational supervision)的概念。就發展背景而言，教育視導發展在前，教學視導發展在後。早期教育行政上較強調教育視導，希望藉由視察、考核、評鑑學校各項行政運作與計畫，作為改進的參考。羅賓森(G. Robinson)曾指出，從1837年到1906年，學校目標在培養學生成為良好的公民，對於學生學習成果的期望較不殷切，而課程與教學的內容往往局限於基本技能的傳授與道德感的培養。從1910年到1975年間，隨著各種智力測驗、性向測驗的編製，使得教育工作人員瞭解學生的智力與性向是可被測量的，也相信學生間學習能力的差異性，因此教育視導不再只是偏重過去的行政視導，教學品質的提升逐漸受到重視，而顯現出教學視導的新走向。在1976年之後，深受布魯姆(B. Bloom)的影響，布氏強調所有的學生均能夠學習，也願意學習，因而逐漸加重教師的責任，影響所及，不僅教師的教與學生的學成為大眾關心的焦點，也促使

主題文章

「教育視導」逐漸走向「教學視導」的方向(Carter & Klotz, 1990)。

大體說來，「教育視導」的範圍較為廣泛，包括「教學視導」與「行政視導」兩方面；而所謂教育視導是指教育行政人員根據一定的標準，對教育事業的實施情形進行有效評鑑，藉以改進行政措施及教學活動，以提高效率的一種行政作為。因此，教學與行政兩方面均屬於教育視導的範疇。至於「教學視導」乃是教育視導的一環，與教師教學品質及學生學習成效密切相關，強調透過視導人員與教師間合作、互信的良性互動，藉以幫助教師提升教學品質，促進教師專業發展，提高學生學習效果，以及革新課程內容與教學方法。

二、教學視導的重要性

教學目標的達成，有賴教師教學品質的提升，而教學品質的提升，除了教師本身的進德修業外，健全有效的教學視導制度也是不容忽視的重要因素。許多中外學者也一致指出，教學視導工作乃是改進學校教學、提升教師專業知能、以及強化教育成效的重要途徑之一(江文雄，民67；李祖壽，民68；黃昆輝，民62；Sergiovanni, 1982；Wiles & Bondi, 1986)。尤其，科技的進步與各項新知的激增，在在縮短了知識的半衰期，如何藉由教學視導功能的發揮，協助新世紀的教師，擺脫社會大眾的批評與譏諷：「以過去所學的知識教導現在的學生，卻期望學生得以適應未來生活」，更值得吾人深思。

筆者歸結相關學者專家的看法之後，認為教學視導的重要性可統整臚列如下：

- (一)提供教師教學回饋：所謂「旁觀者清，當局者迷」，由於教師在實際教學過程中，必須全力做好班級經營，並著重學生學習過程與成效，故往往無暇針對本身的教學進行反省。就此而言，教學視導則能補此不足，藉由視導人員仔細、客觀的觀察與記錄，並於課後與教師針對相關問題進行討論、溝通，較能發現教師教學上的優缺點，並提供適當的回饋，針對缺失進行改善，以使下次的教學更成功。
- (二)強化教師專業知能：由於社會大眾知識水準普遍提升，終生學習的社會已然形成，對教師專業知能的期許也就隨之提高，換言之，教師若不能充分汲取新知，則不僅其專業性將遭質疑，也可能因為無法為一般家長所接受而將遭淘汰。透過教學視導功能的發揮，將可提供教師最新教育資訊，諸如教學方法的革新、課程內容的調整、以及班級經營的技巧等等，藉以強

化教師專業知能，建立教師專業形象。

(三)協助教師因應變遷：教育工作與社會發展關係密切，教育一方面要引導社會變遷，另一方面則要妥適因應社會變遷。近來由於政府與民間教育改革的呼聲不斷，儼然形成一股改革的熱潮，身為教育工作者，必須加以關心瞭解，始能掌握社會脈動，否則置身事外，極易與社會脫節。教學視導人員在視察與輔導過程中，能夠傳達教師教育改革的內涵與發展趨勢，如此不僅能消極地降低教師心理上的抗拒，更能積極地協助教師因應社會變遷，進而落實各項教育革新。

(四)適時反映教師心聲：由於教學視導人員有較多機會與基層教師進行面對面的接觸與溝通，除有助於了解教師教學及學生學習概況外，更能傾聽教師心聲，掌握教師有關各項教育實際應興應革的第一手意見，而作適時反映，以扮演教育行政機關與基層教師間的溝通橋樑，並打破過去忽略基層教師意見的積弊，藉以作為教育行政機關評估改革成效時的重要參考。

由於教學視導功能的發揮，有助於提供教師教學回饋、強化教師專業知能、協助教師因應變遷、並適時反映教師心聲，因此其重要性不容忽視；然而，我國當前的教學視導制度成效如何？面臨哪些困境？應如何因應？等等問題，均有待進一步深入加以探討。

參、我國當前教學視導制度之困境

綜觀我國當前的教學視導制度，存在許多尚待改進之處，亟需各有關單位共同努力。以下謹就教學視導定位不夠明確、教學視導人員任用不夠健全、教學視導人員專業知能有待提升、教學視導成效未能彰顯等四項主要困境加以說明：

一、教學視導定位不夠明確

前已述及，教育視導包括行政視導與教學視導兩大部分，前者主要包括校務發展計畫、教育政策的配合與推動、經費使用情形、環境設施等重點，期望透過學校行政的健全運作，提供教學上的相關支援。而教學視導則重在提升教師教學品質與學生學習效果；推動教師進修，促進教師專業成長；改進教材教法、切合學生需求等等，期望透過視導人員的協助，使教師教得更

好，學生學得更有效。

基本上，行政視導與教學視導二者係相輔相成，唯有兩者雙管齊下，始能提升教育成效，確保教育品質。然睽諸實際，我國當前的視導制度明顯偏重行政視導，而較忽略教學視導，無形中導致教學視導的定位含糊不清，有名無實，更遑論其功能之有效發揮；質言之，由於教育行政主管單位過度偏重行政方面的視導，影響所及，學校校長為配合上級單位的視導，也大多致力於學校行政方面的事務，而較忽略教師教學品質的提升。由於教學視導的定位不夠明確，導致其未獲應有之重視，這對提升教師教學品質以及增進學生學習效果而言，均有負面的影響，值得加以檢討改進。

二、教學視導人員的任用制度不夠健全

教學視導人員的任用制度不夠健全，也是一項迭遭詬病的方面。就狹義的角度而言，我國教學視導人員係指中央、省及地方的督學或視察，然而目前前述各類督學的遴用，並無一套明確嚴謹的適用法規，而多由單位主管就機關內符合分類職位職等的人員遴任。特別值得注意的是，近年來由於縣市自主的呼聲逐漸升高，權力下放也逐漸成爲一股無法抵擋的熱潮，影響所及，對於地方教學視導人員的任用更造成相當大的衝擊。最明顯的是以往各縣市督學的遴用，大多依據「臺灣省各縣市教育行政人員遴用辦法」，目前則改爲「臺灣省各縣市教育局主任督學、督學暨課長遴用資格參考標準」，這對我國長期以來積弱不振的教學視導制度來說，真可謂雪上加霜，令人擔憂。很明顯地，新的地方教學視導人員遴用辦法至少將產生以下三種弊端：

- (一)容易產生任用私人的流弊：新的遴用辦法顯然是權力下放的結果，無形中增加了縣市首長的任用權，但令人憂心的是，當過去教學視導人員的任用有較明確嚴謹的規範時，尚且無法落實教學視導的工作，如今如此寬鬆的用人制度，很可能造成縣市首長任用私人的現象，也容易成爲縣市長爭取選票的籌碼，如此一來，將對我國地方教學視導人員的角色功能，造成極大的傷害，其後果著實令人憂心。
- (二)督學的角色功能與專業性迭遭質疑：在地方教育視導人員任用的舊規定中，強調申請參加督學的甄審者，除有學歷及考試資格的限制外，也對教育行政職務及教學經歷有所規範。同時，參加者經資格審查合格後，始得參加甄試；經甄試入取者，應參加講習二~三個月。然新辦法中幾乎對督學的角色功能及其專業性棄而不顧，極易淪爲縣市首長酬庸的工具。

(三)對中央及省的教育視導制度配合上容易產生負面的影響：依新制而產生的教育視導人員主要係由縣市首長遴用，有時基於首長責任的交付或從事非關教學視導方面的工作，使得原本即遭受質疑的專業性更因「外務」的增加而無法發揮其教育視導的角色功能，間接在對中央及省相關視導制度的配合上容易產生負面的影響，不易有效落實、貫徹，同時，對於教師教學專業的成長以及教學品質的提升，恐怕也很難提供實質的幫助。

針對上述地方教學視導人員任用上的重大變革，令人不免對日後教學視導功能的發揮憂心忡忡，有識之士當共同努力以謀解決之道。

三、教學視導人員專業知能有待提升

大體說來，目前我國的教學視導人員仍以各縣市的督學為主，然而，令人憂心的是各縣市督學的專業知能不足，這乃是當前我國教學視導制度的一項困境。有許多研究(如林武，民73；陳金進，民65；陳秋美，民68；)指出，教學視導人員從事視導工作時，均頗欠缺專業的能力與作為；而邱錦昌(民84)也曾針對五類教學視導人員(包括院轄市及縣市督學、輔導團輔導員、師範院校輔導教授、國中校長暨教務主任，以及教學研究會的成員)在相關教學視導項目上的評價情形進行研究，結果發現當前主要的教學視導人員--院轄市及縣市督學，在許多項目上，均被評為最低分，這種現象值得吾人重視。

另外，根據蔡保田、邱錦昌(民76)針對國小校長、教務(教導)主任、教師、國教輔導團員，縣市督學，教育局長及課長、師專實習輔導主任/輔導員等1650人的研究，發現扣除督學自評分數後，其他人員對督學在視導專業能力或視導工作上受評的得分都是最低的，這也足以說明我國教學視導人員的專業知能未獲肯定，有待提升。

四、教學視導成效未能彰顯

除了前述三項因素之外，學校教師配合的問題以及教學視導的結果未能充分發揮作用，也是造成教學視導成效不彰的影響因素。

首先，就學校教師來說，學校是一個較為鬆散結合(loosely-coupling)的組織，多數教師享有較獨立的教學空間，儼然是一個小的王國，而平時各教師往往忙於級務，致力教學，欠缺彼此間的互動，有時也疏於汲取新知。因此，當教師們在面臨教學視導人員時，也就難免產生抗拒的心理，並質疑「新的東西未必比舊的好」、「我這樣教了二十幾年，學生表現良好，我為

什麼要改？」等等。其實，從教育變遷的觀點來看，上述教師心理上的抗拒或排斥並不令人感到意外，因為「安於現狀」、「嚮往安定」原本就是人性的一面，更何況變遷本身乃是一個過程，需要有一段心理調適與緩衝時期。就教學視導而言，因為多數的教學視導人員，係來自教育行政機關，難免具有傳統科層體制的色彩，容易使教師在心理上，對教學視導人員有先入為主的成見，認為他們是安排來挑毛病、找麻煩的；一旦有如此的偏見，視導者與被視導者之間往往無法誠懇溝通、相互尊重，自將導致被視導者心裡之抗拒、排斥，甚至引發對立，教師對教學視導人員往往敬鬼神而遠之，避之唯恐不及，要求教師接受視導人員的輔導與建議，更有困難。即使勉強要求，恐怕成效有限，因此，無形中便使得教學視導的成效大打折扣。

再者，目前有關教學視導的結果，多由教學視導人員(通常是督學)填寫視導報告送請單位主管參閱，然後就加以歸檔存查，如此一來，對於被視導的學校與教師而言，並未能適時提供必要的奧援與具體的建議，而學校自然也未能根據視導人員的意見，謀求因應之道，如此一來，教學視導的結果便容易流於形式，無法發揮其應有的功能。

肆、我國教學視導制度困境之因應策略

綜觀上述我國教學視導制度之困境，筆者認為在新世紀中，我國教學視導制度之革新，應朝「教學視導定位明確化、教學視導人員專業化、教學視導功能務實化」等三大方向努力，以全面革新我國的教學視導制度。以下依序申述之：

一、教學視導定位明確化

我國當前的教學視導制度在定位上並不夠明確，這可以從目前視導人員仍傾向以教育行政單位的人員(如教育部、教育廳、教育局的督學)為主，以及在視導上明顯偏重行政方面的視導看出端倪。基於此，相關教育主管當局首應促使教學視導的定位明確化，以期全面發揮教學視導的功能。就此而論，筆者認為可以從以下兩方面加以落實：

(一)確立學校本位的教學視導制度

「學校本位管理」(school-based management 或 site-based management, 簡稱SBM)是一種強調權力下放的學校管理制度，例如，在課程與教學方面，強調學校教師具有專業自主權力，諸如教育計畫的擬定、教學方法與教材的選擇、課程內容的規劃等等，均提供教師更大的彈性空間，期能依據學生需求選擇較適合的教材與教法。就此而言，為革新當前的教學視導制度，學校本位教學視導制度的確立乃是一項可行的作法；因此，應明訂教育行政機關的首長、督學、視察，以及學校校長、教務主任、各科召集人、或學年主任，以及在教學上有卓越成就之優良教師等等，均屬於廣義的教學視導人員，具有解答教師教學相關疑難、與協助教師提升教學品質之責。同時，中小學校長考核制度的落實，以及校內教學人力資源的充分結合，乃是實施學校本位教學視導制度時，兩項重要的配套作法，值得重視。

就落實中小學校長的考核制度而言，根據「公立學校校長成績考核辦法」(民82)第四條之規定，各校校長成績之考核，應包括下列六項：1. 忠於國家執行教育政策及法令之績效占百分之二十。2. 辦理行政事務之效果占百分之二十。3. 領導教職員改進教學之能力占百分之二十。4. 言行操守及對人處事之態度占百分之二十。5. 專業精神之表現占百分之十。6. 其他個案應列入考慮項目占百分之十。儘管校長的考核辦法中，明訂校長應具有領導教職員改進教學的能力，且其所佔比例與其他行政領導相等，足可看出教育行政主管機關似乎也注意到校長教學視導的重要性；然睽諸實際，對於校長在教學視導方面的考核幾乎流於形式，付諸闕如；因為在校務繁忙中，學校校長幾乎不可能花費時間在上級教育行政單位不列入考核的項目之中。因此，在強調學校本位的教學視導制度時，必須有效落實校長的考核制度，使校長重視本身的教學視導工作，對於實習教師、新進教師或其他教師能適時提供協助與輔導，如此才能發揮其教學視導的功能，進而協助教師提高教學品質。

其次，在結合校內之教學人力資源方面，應落實同僚視導(peer supervision)的精神，透過同僚間的良性互動與誠懇的討論、聯繫，以提高教師的教學品質。尤其，在我國即將規劃、實施的教師分級制度草案中，將教師分為初級教師、中級教師、高級教師以及特級教師四級，這項作法，一方面可提供教師更寬廣的專業成長與生涯發展空間，另一方面，也有助於結合學校內優秀的教學人力資源，以提昇教師教學品質。因此，今後在檢討教學視導制度時，應審慎規劃、並配合教師分級制度的措施，對於教學上表現優異的中級、高級或特級教師，給予減授時數或提供津貼等誘因，使其樂於從事教學視導方面的工作，以使優秀的教學人力資源發揮所長，這不僅可協助解決教

主題文章

學視導人力不足的問題，更是落實學校本位教學視導的具體作法，值得吾人詳加規劃與推動。

(二)兼顧教學視導與行政視導

教學與行政乃是學校運作的兩大環節，有如車之兩輪、鳥之雙翼，兩者相輔相成，不可或缺。蓋欠缺教學目標的行政作為是盲的，容易造成本末倒置，而欠缺行政資源的教學則是空的，其成效將大打折扣。

如果再進一步分析行政與教學兩者間的關係，則教育工作者必須具有「行政是手段，教學才是目的」的正確認知。在現階段尚無法將教學視導與行政視導分開實施之前，為能有效提升教學視導的成效，應積極責成相關視導人員兼重教學視導與行政視導。例如，在中小學校長方面，誠如教改會在「教育改革總諮議報告書」中，針對中小學校長的角色定位所提建言，強調中小學校長為首席教師兼行政主管，應重視教學領導；換言之，校長角色的重新定義已普遍成為共識，校長將不再只是一如傳統的行政領導者，而必須兼顧教學視導者角色之扮演。

另外，教育行政主管單位也應確實要求地方教學視導人員遵守「行政視導與教學視導兼顧原則」，並發揮視察輔導功能，落實教學輔導以協助改善教學。尤其，召開視導會議時，應確實將如何兼顧教學視導與行政視導列入一項工作重點，透過工作的檢討與心得的分享，使視導人員能確實發揮教學視導的功能。

二、教學視導人員專業化

專業化不僅代表本身學識、能力的專精與純熟，更有助於社會大眾對該行業的肯定與重視，而使得相關工作的推展更加順利，因此，專業化的要求乃是二十一世紀中，深受各行各業重視與強調的課題。

就達到教學視導人員專業化的目標來說，可以從以下三方面加以落實：

(一)審慎訂定教學視導人員遴用辦法

教學視導人員的任用資格或遴用辦法，直接影響到教學視導人員的來源與素質。目前我國教育部、教育廳、院轄市及縣市督學之遴用，尚未有一套嚴謹、周延的辦法，大多由機關首長推薦或遴用，對於促進教育視導人員的專業化往往未蒙其利，先受其害；尤其臺灣省教育廳於民國86年所頒訂之

「臺灣省各縣市教育局主任督學、督學暨課長遴用資格參考標準」，似乎過份強調縣市首長的用人權，而忽略了地方視導人員的角色功能，因此，日後依據新制所產生的地方視導人員，其專業知能如何？學校校長及教師的反應如何？對於學校教學品質的改善有何實質幫助？等等問題，均有賴進一步追蹤、評估。

再者，為因應快速的社會變遷與時代潮流，以下三方面乃是在訂定教學視導人員遴用辦法時，必須考慮的方向：

1. 重視從事教學視導的專業能力：教學視導是一項難度高而專業的工作，唯有視導人員具備充分的專業能力，才能使被視導者真正獲益。因此，對於教學視導人員的專業能力應有明確、詳盡的規範，唯有符合條件者，始能從事教學視導的工作。
2. 充分結合優秀教學人力資源：教學視導人力的不足是目前教學視導成效不彰的一項原因，因此，在訂定教學視導人員遴用辦法時，必須儘量結合優秀的教學人力資源，諸如對於在教學上表現優異之教師、各教學輔導團團員，以及退休之優良校長等等，均可考慮納入教學視導人員的範疇，以確實提高教學視導人員的專業知能。
3. 合理調整教學視導人員待遇：目前我國各級教學視導人員之待遇係依照公務人員系統敘薪，因此其待遇較低於同等級之校長及教師，這對教學視導人員的士氣難免有所打擊，導致部分視導人員汲汲於找尋另外的工作環境，無形中對於教學視導人員的專業化自然產生負面的影響。因此，在訂定教學視導人員遴用辦法時，必須合理調整教學視導人員待遇，諸如考慮發給教育專業津貼(或學術研究費)，或依教師薪俸標準支給待遇始能吸引高素質的專業人才從事教學視導的工作，進而有助於我國教學視導人員的專業化。再者，也可以思考如何規劃教學視導人員的遷調與晉升管道，提供視導人員更寬廣的成長空間，期能留住優秀人才，有效促成教學視導人員的專業化。

(二)建立教學視導人員專業證照制度

證照制度的建立，有助達成專業化的目標。就教學視導人員專業證照制度之建立而言，首先應強化教育視導人員的培育制度。目前我國各級教學視導人員的培育制度可謂付之闕如，往往由符合公務人員任用資格者充任，這十分不利於我國教學視導工作的推展與功能的發揮；因此，新世紀的教學視導制度應重視視導人員系統性、計畫性地培育，可在相關的教育行政系所或

教育系所開設有關於課程，以培養未來的教學視導人員。其次，應落實教學視導人員的職前儲訓制度。自從行政院公布「省縣自治法」以後，台灣省政府教育廳不再辦理縣市督學甄試、儲訓及派任，而督學的職前儲訓制度也隨之取消。其實，就教育視導人員專業證照的建立來說，職前儲訓制度有其必要性。以英國來說，欲擔任督學者必須接受由教育標準署(OFSTED)所辦理的六至八週訓練課程，其中還包括五天的個別指導(OFSTED, 1996)。因此，為建立我國教學視導人員的證照制度以及專業化目標的達成，必須恢復教學視導人員的職前儲訓制度，尤其，在設計與規劃儲訓課程時，必須確實結合教學視導人員未來工作需求，增列教學視導人員見習(或實習)課程，並提供遇有相關疑難時之反映與解決管道，才能避免職前儲訓流於形式，進而充分發揮其效果。

(三)強化教學視導人員在職進修制度

隨著二十一世紀的即將來臨，未來進步的社會必定是學習的社會，這對於身為「教師的教師」的教學視導人員來說，更具有其重要意義，唯有透過不斷的在職進修，才能汲取較新的視導方法與技巧，以及課程與教學相關的新知，而有助於本身教學視導角色功能的充分發揮。

目前我國各級教學視導人員在職進修制度可為乏善可陳，致使原本希望藉由在職進修制度的落實，以強化教學視導人員專業知能的理想無法達成，無形中對於教學視導人員素質的提升，造成「先天不足，後天失調」的窘境。尤其，就目前的進修制度而言，中小學教師具有較多的進修機會，而教學視導人員則較欠缺進修的機會，即使獲得機會進修，也未必能修習教學視導相關的課程。基於此，今後應設法在教育行政系所或相關教育系所提供視導人員進修的機會，並開設教育視導的相關課程，使視導人員能於吸收新知後得以「學以致用」，發揮所學。另一方面，為因應終身學習社會的來臨，教育部目前正鼓勵各大學教育相關系所開設「教學碩士」、「學校行政碩士」、與「特殊教育碩士」等進修課程，以提供有志者修習並取得碩士學位的構想，在這方面，也可將教學視導人員一併考慮，以達到回流教育的理想，並提升教育視導人員的專業知能。

三、教學視導功能務實化

為求教學視導功能的務實化，應考慮從以下三方面著手：

(一)實施分科、分級與分類視導

過去教學視導人員既視導國文、英文，也視導美術、音樂；既視導國中教育，也視導國小教育；既視導普通教育，也視導特殊教育。由於教育視導人員並非萬能，如此全方位的視導方式成效如何，著實令人憂心。今後為能充分發揮教學視導功能，則分科、分級與分類視導的實施仍有其必要，質言之，在短程教育視導制度的規劃上，應結合相關教學人力資源，朝向分科視導(如國文科、音樂科)的方向邁進；而在教育視導制度的長程規劃上，則應朝向分級(如國小與國中)與分類(如普通教育與特殊教育)的目標努力，期能藉由專業分工的方式，以落實教學視導的功能。

(二)審慎處理教學視導報告

教學視導報告係指教學視導人員於視導後，依據視導結果，檢討被視導學校或教師之工作優劣得失或應興革事項，提出具體意見，連同學校困難情形或建議事項，一併填具書面報告表，以便了解各校辦學情形及視導人員之視導績效，作為追蹤、考核、輔導之重要參考。今後，為求審慎處理教學視導報告，以發揮教學視導應有功能，以下幾項不失為可行的作法：1.教學視導人員視導後，應將完整的視導報告送一份給被視導的教師或學校，以作為教師與學校改善之參考。2.各校於接獲視導報告後，應在適當地點陳列該報告一段時間，供民衆查閱。3.教育行政機關應將每年的教學視導報告匯集成冊、公開出版、或提供民衆上網查詢。

(三)定期召開教學視導會議

教學視導會議的召開，有助於凝聚教學視導的共識，溝通教學視導的理念與作法，整合教學視導的資源，以及促進教學視導制度的有效落實，更有助激發教育主管機關、教育工作者以及社會大眾對教學視導工作的重視。

基於此，為使教學視導的效果務實化，應每年或每兩年定期召開全國性或地區性教學視導會議，尤其若能在二十一世紀來臨之前，邀請教育行政主管機關首長、專家學者、中小學校長及教師、教師研習機構代表、國民教育輔導團代表、社會人士、民意代表以及各級教學視導人員等等，共同針對我國教學視導制度之困境、因應與革新，進行廣泛與深入的探討，相信對於教學視導工作的推展與落實必能產生甚大的助益。

伍、結語

教師教學品質的提升有賴完善的教學視導制度，而教學視導制度是否健全、教學視導人員是否適任、以及教學視導功能是否充分發揮等等，均直接影響到教師教學的品質、學生學習的成效、以及教育目標的達成。

展望二十一世紀的來臨，教育的發展仍將是影響國家競爭力的重要因素，而卓越、精緻教育品質的目標與理想，更有賴建立一套健全、完整的教學視導制度以達成之。在此世紀交替、國家結構轉型、以及教育改革的熱潮中，教學視導制度的檢討與革新乃是我們必須費心善盡的一份社會責任，至盼本文所提管見能作為教育主管單位日後進行教育改革時的參考，進而凝聚共識並化為具體行動，以為我國新世紀的教學視導制度開展出更美好的願景！

參考文獻

- 行政院教育改革審議委員會(民85)。教育改革總諮議報告書。
- 江文雄(民67)。我國地方教育視導工作之研究。教育部國民教育司印行。
- 李祖壽(民68)。教育視導與教育輔導(上、下)。台北：黎明文化公司。
- 邱錦昌(民84)。教育視導之理論與實際。台北：五南。
- 林武(民73)。中美英法日五國教育視導制度之比較研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 教育部(民82)。公立學校校長成績考核辦法。
- 陳金進(民65)。國中校長的教學視導任務。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳秋美(民68)。臺灣省各縣市地方教育視導工作研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 黃昆輝(民62)。教育視導的基本原理。幼獅月刊，38卷，4期，頁11。
- 蔡保田、邱錦昌(民76)。台灣地區國民小學教學視導工作之調查。台灣省政府教育廳委託國立政治大學教育學系研究。
- Carter, C. J. & Klotz, J. (1990). What principals must know before assuming the role of instructional leader. *NASSP Bulletin*, 74(525), 36-41.

- OFSTED (1996), *Training of independent inspectors*. London: OFSTED.
- Sergiovanni, T. J. (1982). *Supervision of teaching*. Association for Supervision and Curriculum.
- Wiles, J. & Bondi, J. (1986). *Supervision - A guide to practice*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

(收稿日期：87.10.29.；送審日期：87.12.10.；採用日期：88.1.14.)

本文作者現任國立暨南國際大學教育政策與行政研究所副教授；學術專長為教育組織行為、教育行政、學校行政、教學視導、領導理論、溝通理論

