

H·EDU

教育行政系列

教育視導與學校效能

Educational Supervision and School Effectiveness

邱錦昌 著



教育視導與學校效能

Educational Supervision and School Effectiveness

邱錦昌 著

高等教育出版

教育視導與學校效能 = Educational supervision and
school effectiveness / 邱錦昌著. -- 再版. -- 臺北
市：邱錦昌, 2003[民92]
面；公分
參考書目：面
ISBN 957-41-0736-1（平裝）

1. 教育 - 視導 2. 學校管理
526.7

91024033

教育視導與學校效能

Educational Supervision and School Effectiveness

作 者 邱錦昌
出 版 者 邱錦昌
執行製作 高等教育文化事業有限公司
總 經 銷 高等教育文化事業有限公司
地 址 台北市100館前路12號10樓
電 話 (02)2388-5899
傳 真 (02)2388-6600
郵 撥 18814763高等教育文化事業有限公司
登 記 證 局版北市業字第390號

出版日期 2003年2月再版

定 價 380元

ISBN 957-41-0736-1

網址: www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、
冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

再版序

本書自民國九十年八月出版以來，承蒙教育界諸多先進與讀者的厚愛與指教，令作者受益良多。至去年六月，經高等教育出版公司出版部之告知，存書已近零庫存，並詢問作者是否須再行印刷補充，以應市場需要。

本書初版時，由於作者個人之疏失，倉促付梓，待正式出書後，發現疏漏之處甚多，有些屬文字方面的錯漏、或文句不夠簡潔順暢、或概念、理論之敘明不夠清晰系統。如今乘本書再版之機會，稍做補正，並酌增較新之資料，以期本書更能達到周延完整之地步。

在此，首先要感謝高等教育出版公司接續協助本書之再版與校勘的工作；同時，也敬祈各教育先進與讀者繼續不吝指正為禱。

邱錦昌

謹誌於政治大學教育學系

2003年1月

序

自二十世紀八〇年代以來，世界各國興起了一股教育改革的浪潮，我國也不能免除受到這股教改浪潮的影響，尤其我國自八〇年代以來在社會、政治與經濟制度日漸轉向多元、開放、自由與民主化之後，原屬較為封閉與權威的教育生態體系，亦必然會受到整個社會轉型的衝擊和影響。因此，社會大眾對於教育改革的呼籲之聲就必然形成一股莫可抵擋的力量，這就促成了我們政府於民國八十三年在行政院成立教育改革審議委員會，並敦請李遠哲先生負起領導我國教育改革的重責大任。教育改革審議委員會所提出的教育改革總諮議報告書中，對重新規劃我國在邁入廿一世紀的教育革新藍圖中，認為提升學校效能之途徑固然甚多，但是如何針對目前既有的教育視導制度與學校評鑑制度做脫胎換骨之革新與改進，亦不失為重要和可行途徑之一。尤其從英、美等國近年來在以學校本位管理模式，所進行的種種提升學校效能和教師效能的改革經驗中，確實也能獲得他山之石借鏡的作用。

故本書即從這個角度出發，主要以探討英、美等國家近二十年來，在學校教育革新方面的努力與經驗做深入的了解。這包含由學生的角度，了解有效能的學習究竟應具有哪些要素；從教師教學的角度，探討有效能的教學和有效能的教師究竟須具備哪些要素；再從學校整體運作歷程的角度，探討有效能的學校究竟須具備哪些要素；同時，也由學校本位的運作模式中，探討教育視導制度應做何種調整配合，才能發揮增進教師

專業成長發展、幫助學校辦學效能的提升，以及達成爲學生營造具有效能的優質學習環境之目標。本書亦從近年來研究者所從事的相關實證性研究結果，綜合性地探討在我國致力教育改革的努力過程中，如何就教育視導與學校評鑑措施的改進途徑中，找尋出未來努力的方向。因此，本書內容探討之重點範圍包含：有效學習與有效能教學的關係；學校效能與有效能學校建構的探討；教師專業發展與學校效能的關係；有效能學校校長的領導行爲；學校本位管理理念與模式的探討；學校本位的教學視導模式與實施，這又包括：英國的教育視導制度、Glatthorn的區分化視導模式、Glickman發展性視導模式、Ubben與Hughes之臨床視導和教學評鑑模式，以及Valentine之表現本位教學評鑑；我國中等學校教育視導工作與績效評估量表之發展；我國教育視導制度改進之研究等。根據本書前面九章之探討，最後歸納出圖10-1、圖10-2及圖10-3三個模式圖。圖10-1乃是有關提升學校效能之策略模式圖；圖10-2乃是有關建立我國理想的雙軌多元教育視導模式圖；至於圖10-3乃是有關健全教育視導與評鑑制度並提升其績效之途徑模式圖。

從英、美等國所從事的教育改革過程和經驗中得知，教育改革要想在很短時間內收到大的效果，的確是件不容易的事。教育改革的成功不能只想單靠教育工作者的努力就可達成，這是需要全國上下對於教育改革的方向形成共識，並有一致的決心才易實現的。但是如何形成教育改革共識，這也需要大家的共同努力，尤其是從事教育工作者更應有這種使命感，也就是教育工作者可以透過教學和研究的歷程，將許多問題提出來進行公開的對話和討論，如此或許就可對許多具爭議性的問題，逐漸凝聚出一些共識。本書之撰寫即希望朝此方向做拋磚引玉

的努力，而本書之能順利問世也要感謝高等教育出版公司的協助出版，最後更希望社會各界及方家多予指正是盼。

邱錦昌

謹誌於政治大學

2001年6月

目 錄

第一章 緒 論

第一節	變動年代下的教育改革思潮	3
第二節	學校效能與教育改革的關係	8
第三節	本書撰寫之宗旨	12

第二章 有效學習與有效能教學的關係

第一節	有關學習概念之探討	15
第二節	教學效能與教師效能之探討	22

第三章 學校效能之探討

第一節	學校效能涵義與效能研究之演變	51
第二節	效能研究的界定與有效能學校的關鍵特徵	54
第三節	有關學校組織效能之相關理論	69
第四節	有效能學校的建構	79

第四章 教師專業發展與學校效能之關係

第一節	教師角色與其專業的內涵	95
第二節	專業主義與師資政策的關係	106
第三節	教師須學習支持學生學習之策略	110
第四節	教師專業發展的理論	117
第五節	教師評鑑的新發展趨勢	132
第六節	師資培育教育實習輔導制度之改進	139
第七節	教師教學工作之再設計——建立教師分級制度	151

第五章 有效能學校校長的領導行爲

- 第一節 領導的涵義與有效能領導的原則 157
- 第二節 優良校長的教學領導行爲 161

第六章 學校本位管理之理念、模式及實施

- 第一節 學校本位管理理念 175
- 第二節 學校本位管理模式之實施 179
- 第三節 成果認可制之實施 186
- 第四節 營造良性互動的組織氣氛 189
- 第五節 教育鬆綁後學校行政領導革新之途徑 195

第七章 教育視導與學校本位視導模式之實施

- 第一節 英國的教育視導制度 209
- 第二節 Glatthorn之區分化視導模式 224
- 第三節 Glickman之發展性視導模式 241
- 第四節 Ubben與Hughes之臨床視導與評鑑模式 253
- 第五節 Valentine之表現本位教學評鑑模式 262

第八章 我國中等學校教育視導工作與績效評估量表之研究摘要

- 第一節 研究緣起、目的及方法 283
- 第二節 研究結果 288

第九章 我國教育視導制度改進之研究摘要

- 第一節 研究緣起、目的、問題及方法 293
- 第二節 研究之結論與建議 298

第十章	結論——健全教育視導制度提升學校效能	
第一節	綜合結論	331
第二節	改進策略與途徑之建議	333
附錄	高級中學校務工作檢核表（視導人員適用）	339
參考書目		355

表 次

表2-1	Danielson之教學專業架構內涵	39
表3-1	影響有效能學校的關鍵特質因素	59
表4-1	教師對參與各種專業發展活動方式與學習內容重點 間所產生功效之知覺	125
表7-1	英國督學視導學校流程表	219
表7-2	非正式觀察便箋格式之例子	238
表7-3	發展性視導過程中視導對象與對應策略	246
表7-4	教師工作目標發展表格	263
表7-5	教師評鑑檢核表	264
表7-6	教師評鑑檢核摘要引證表	266
表7-7	年度評鑑會議之人事決定建議表	267
表7-8	表現本位之教師評鑑	269
表7-9	教師教學表現總結性評鑑表	279
表9-1	理想行政督學與教學督學人數之近程、遠程規劃表	314
表9-2	教學輔導團團員理想規劃人數表	315

圖 次

圖3-1	Mott之學校效能模式圖	75
圖3-2	Hackman & Oldham之自我管理工作團隊效能 模式圖	91
圖4-1	Scribner的專業發展架構圖	126
圖5-1	Sergiovanni之校長教學領導能力階層關係圖	167
圖5-2	Drake與Roe之校長應具備行政工作的五種技巧 能力	170
圖6-1	檢視學校本位管理模式之透視鏡圖	180
圖6-2	Robertson與Briggs之學校本位管理改變歷程之理論 模式	183
圖7-1	教師的教學世界	237
圖7-2	Glickman之成功學校的視導模式	248
圖7-3	Maslow需求階層論與Herzberg激勵和保健因素論 的交互領域圖	250
圖7-4	教師專業發展的影響因素	251
圖7-5	教職員評鑑與發展之循環週期	262
圖7-6	Valentine之發展性評鑑架構圖	268
圖9-1	模式 I 之教育部中增設督學處或視導與評鑑司之 組織架構圖	300
圖9-2	模式 I 之直轄市教育局增設教學督學與行政督學 之組織架構圖	302
圖9-3	模式 I 之各縣、市政府教育局設督學室，以及教學 督學與行政督學之組織架構圖	304

圖9-4	模式Ⅱ之行政院組織法增設教育視導署之組織 架構圖	308
圖9-5	模式Ⅲ之教育部增設督學處或視導與評鑑司之 組織架構圖	310
圖10-1	提升學校效能之策略模式圖	334
圖10-2	建立我國理想的雙軌多元教育視導模式圖	335
圖10-3	健全教育視導與評鑑制度並提升其績效之途徑 模式圖	337

公 式

公式1	我國行政督學理想員額編制計算公式	312
公式2	教學輔導員員額計算公式（模式Ⅰ）	312
公式3	教學輔導員員額計算公式（模式Ⅱ）	313

第一章

緒 論

第一節 變動年代下的教育改革思潮

第二節 學校效能與教育改革的關係

第三節 本書撰寫之宗旨

第一節 變動年代下的教育改革思潮

壹、社會變遷下學校教育所面臨的衝擊

過去二十年來整個世界局勢發展的變化十分急遽，新的競爭時代已然來臨，就此新時代的特質分析具有以下四種特點：自由開放、公開透明、變遷迅速及價值複雜多元。而我國在解嚴之後，整個國家及社會的發展亦有如上述之情形。這些發展趨勢近年來也衝擊、影響我國教育改革的走向，其中在教育政策上最大的改變就是要調整學校教育運作的模式，朝向學校中心與教師專業自主的鬆綁原則。惟鬆綁政策如何落實為具體可行有效能的教育措施，確實是個值得探討的課題。

而隨著社會環境急遽地變遷，今天學校所面臨未可預知的變數也增加了，因此，也增加學校的壓力與挑戰。Drake與Roe即描述今天美國學校教育所面臨的社會變遷有如下之現象（Drake & Roe, 1994, pp.16-17）：

一、社會充斥文化多樣性（culturally diverse）與語言多樣性（language diverse）的學生人口經常會引發種族主義與族群間的矛盾。

二、變化急遽的產業界對資訊與服務業的衝擊，並且由工商業界所施加，要求改革教育的壓力日增。

三、學校內也存在著對學生生命與財產威脅的暴力。

四、無家可歸的孩子、挫折容忍力低的孩子、吸毒媽媽與未成年媽媽所生下的孩子愈來愈多。

五、社會大眾對測驗分數成績的比較愈加在意。

六、單親家庭下長大的兒童愈來愈多。