

行政院國家科學委員會專題研究

我國教育視導規範與教育視導工作
手冊建立之研究

(計畫編號：NSC 89-2413-H-004-009-S)

計畫主持人：邱錦昌

研究助理：楊慶麟、阮靜雯

中華民國九十年五月

我國教育視導規範與教育視導 工作手冊建立之研究

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 名詞解釋.....	6
第三節 研究方法與步驟.....	6
第四節 研究範圍與限制.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 有效能學校與視導的探討.....	9
第二節 教師評鑑的新趨勢.....	18
第三節 學校本位視導與教師評鑑.....	23
第四節 教育視導的規範與視導員的角色.....	39
第五節 視導工作內涵的建構.....	80
第六節 本章小結.....	122
第三章 研究設計.....	123
第一節 研究架構圖.....	123
第二節 研究對象.....	124
第三節 研究方法.....	127
第四節 研究工具.....	128
第五節 實施程序.....	130
第六節 資料處理.....	130

第四章 結果分析.....	131
第一節 問卷基本資料分析.....	131
第二節 問卷結果統計分析.....	135
第五章 結論與建議.....	157
第一節 結論.....	157
第二節 建議.....	169
參考書目.....	171
附錄	178

表 目 錄

表 2-1 影響有效能學校的關鍵特質因素.....	14
表 2-2 國內外學者專家對視導人員角色的看法一覽表.....	41
表 2-3 國內為學者專家對視導人員角色功能的看法一覽表.....	43
表 2-4 我國與各國視導人員的職位名稱一覽表.....	45
表 2-5 各國教學視導與行政視導的分工情形一覽表.....	46
表 2-6 我國關於視導的實徵研究或關文章一覽表.....	67
表 3-1 本研究預計抽樣數一覽表.....	125
表 3-2 本研究問卷發放各校各類人員分配一覽表.....	125
表 3-3 教育部、台灣省、各直轄市、縣市政府教育局督學編制與現有人數 一覽表.....	126
表 3-4 本研究預計抽樣學者專家與教育行政人員、各直轄市、縣市政府局長與 督學人數一覽表.....	127
表 3-5 本研究各類樣本發放數一覽表.....	127
表 4-1 回收問卷「性別」各組人數百分比次數統計表.....	131
表 4-2 回收問卷「人員類別」各組人數百分比次數統計表.....	132
表 4-3 回收問卷「服務年資」各組人數百分比次數統計表.....	132
表 4-4 回收問卷「學歷」各組人數百分比次數統計表.....	133
表 4-5 回收問卷「學校類別」各組人數百分比次數統計表.....	133
表 4-6 回收問卷「學校規模」各組人數百分比統計表.....	133
表 4-7 回收問卷「學校地點」百分比次數統計表.....	134
表 4-8 「視導人員角色」應包括項目百分比次數統計表.....	135
表 4-9 教育視導工作應發揮「哪些功能」百分比次數統計表.....	136
表 4-10 「督學到校視導應達成的目的」百分比次數統計表.....	137
表 4-11 「在視導過程中督學所做的判斷最應依循原則」百分比次數統計表.....	138
表 4-12 「視導人員應有哪些行為規範」百分比次數統計表.....	139
表 4-13 「教育視導最重要的內容包含範圍」百分比次數統計表.....	140
表 4-14 「視導人員擔負校務計畫領導之責外尚包括項目」百分比次數統計表.....	141
表 4-15 「教育部對督學必須訂定之規定」百分比次數統計表.....	142
表 4-16 「視導人員到學校視導最重要的流程項目」百分比次數統計表.....	143
表 4-17 「視導過程中最重要的視導方法與技巧」百分比次數統計表.....	144

表 4-18 「視導紀錄表格最重要」百分比次數統計表.....	145
表 4-19 「視導過程中，督學在下結論前應注意原則」百分比次數統計表.....	146
表 4-20 「視導過程中時間分配考量原則」百分比次數統計表.....	147
表 4-21 「校長」在視導工作前能做的準備事項百分比次數統計表.....	148
表 4-22 「學校行政人員」在視導工作應做事項」百分比次數統計表.....	149
表 4-23 「教師」對於視導工作可以做到或認知內容次數百分比統計表.....	150
表 4-24 「在視導過程中，家長可以要求或參與事情」百分比次數統計表.....	151
表 4-25 「視導後結果的處理及公布重要項目」百分比次數統計表.....	151
表 4-26 「督學所撰寫的報告應包含內容次數」百分比次數統計表.....	153
表 4-27 「視導工作及報告具有之優點次數」百分比次數統計表.....	154

圖目錄

圖 1 Valentine 發展性評鑑模式圖.....	30
圖 2 實作表現本位之教師評鑑.....	31
圖 3 英國督學視導學校流程圖.....	86
圖 4 系統理論基礎之視導規範架構圖.....	122
圖 5 本研究架構圖.....	123

我國教育視導規範 與教育視導工作手冊建立之研究

第一章 緒論

本章共分為三節，第一節說明本研究動機及目的；第二節名詞解釋；第三節研究方法與步驟；第四節研究範圍與限制，茲分述如次。

第一節 研究動機及目的

我國教育視導制度雖已建立多年，但是在實際實施上卻未受到應有的重視，其成效亦不彰顯。惟教育視導工作的實施妥當，確屬對改進及提升學校效能的相當重要可行的途徑之一。這由近年來西方各國教育改革措施上可為明證，例如，英國自八〇年代中期以來所動的教育改革運動，即相尚當重視學校視導制度功能的加強。因此在其國會所通過的 1992 年教育法案中，即從事教育部組織的調整，將原屬教育科學部的皇家督學處獨立出來，而在 1993 年成立了「教育標準署(The Office for Standards in Education, 簡稱為 OFSTED)」，以此新機構專司中小學及師資培育機構之評鑑與視導的工作(Brighouse, 1995; Mortimore, 1998)。為了更落實視導工作績效及提升教育視導之地位，英國更在 1996 年由國會通過學校視導法，以確立教育視導的法定地位。

我國教育視導制度雖已建立多年，但是在實際教育制度的運作上，教育視導工作長期以來似乎並未受到應有的重視，因此其實施成效及也受到多方的質疑。根據國內一些學者之研究，發現國內中小學及地方縣市不論在學校教育或教育行政體系之

教育視導工作上均存在諸多的問題，諸如：縣市督學欠缺教學視導方面的專業知能與素養、督學忙於查案及政令宣導等事宜致使視導工作流於視而無導之消極層面功能、校長與相關負教學領導職責之主任忙於行政工作無法專心於教師教學輔導工作、國教輔導團受制於非法制化單位致無法落實教學輔導功能、國民中小學校內之各科教學研究會同虛設未能充分發揮同僚視導改進並提升教學成效之功能、視導人員與教師間欠缺雙向溝通之管道和機會等(江文雄，民 67；邱錦昌，民 84；陳秋美，民 68；蔡保田及邱錦昌，民 76)。

同時，由行政院教育改革審議會(以下簡稱為教改會)的第三期諮議報告書及總諮議報告書中均提到目前我國中小學教育評鑑及視導功能不彰，指出我國目前的教育視導工作大多偏重於行政考核性質，甚缺乏教學專業的視導；加以客觀有效的評鑑制度也尚未建立，因此學校運作的績效考核往往流於形式、主觀及膚淺表面層次，無法深入探究教育問題的核心所在。(行政院教改會，民 85a)因此，教改會即將教育視導工作的改革列為「教育改革方案重點項目」之一，教改會認為：為促成辦學與教學能夠發揚教育理念，並達成將每個學生帶上來的目的，應速建立「各級教育評鑑制度」，並以差別誘因的方式，提升教育評鑑所應所應發揮的功效。而建議將「落實教育評鑑與視導工作」視為推動教育改革的十四項「配合措施」之一。(行政院教改會，民 85b, pp.73-77)。

是以在目前我國大力推動教育改革運動之時，重新檢討及改進教育視導的組織制度、法令以及相關措施，就成了教改工作中不可忽視的一個環節。

然而，對於教育視導工作的改革其重點範圍究竟如何？亦是值得探討的課題，根據教改會的看法，教育視導與評鑑方面的改革最為重要的就是如何建立----學校本位的經營管理、學校自主和教師專業自主。學校本位的經營管理模式已是世界各先進國家推動教育改革的共同一致的努力方向。因此，在教改總諮議報告書裡，有關「教育改革方案重點項目」中，即建議「發展以學校為中心的經營方式」列為教育改革的 14 項「配合措施」之一(教改總報告，民 85, p73)在其「具體建議」項目之「落實學校自主經營」中更提出如下具體建議：1.重新檢討各項法規

與行政命令，廢除各種影響學校專業自主之規定，並賦予學校組織架構彈性。2. 確認校長為首席教師兼行政主管之角色，並釐清其權責，以落實校長責任制（…）（pp39-40）。以學校為中心的經營，其基礎應建立在教師的素質與專業自主上，而學校教育品質的提升，則取決於教師對學校改革參與的機會與熱忱（p36）。關於進修與研究方式，教師應有自主權（p28）。學校為校長責任制，校長對學校教育負成敗責任，校長應對教師之教學及服務有協助、監督及評鑑之責（p28）。教育主管機關及各級教育政機關應在維護學生的學習權之前提下，對學校居於監督、評鑑與協助的地位，尊重學校的專業自主。教育部負責制定國民教育課程之「最低標準」，各地方教育行政機關得就部定最低標準增訂之，並賦予教師專業團體有較大的自主權（p27）。顯然的，在學校專業自主、教師專業自主和視導的協助、監督及評鑑之間，需要建立新的規範和關係。傳統的視導與評鑑觀念和作法，可能無法滿足新的教育改革情勢之需要，未來新的視導問題將會浮上檯面，對視導與評鑑造成新的挑戰，應速研究改進，以真正發揮「落實教育評鑑與視導」達成促進教育改革任務。

再者，教改總諮議報告書在「提昇教育品質」之檢討中，有關「教育研究發展與評鑑」項下即對「改革教育視導制度、落實教育評鑑」提出以下的具體建議：在「改革教育視導制度」方面，建議「今後應明確訂定視導人員的角色，提昇專業地位，修訂遴用、培育及進修辦法，擴充員額編制，並提昇視技術，方能充分發揮其功能。」；在「落實教育評鑑」方面也認為，現行各級學校及各種教育評鑑，大多為行政單位委託辦理，時間、人員配當及實施方式均不甚理想，今後應設置專職機構或委由民間學術單位負責，並實施評鑑後之追蹤輔導，以落實評鑑功能（教改總報告，民 85,p59）。

根據邱錦昌等人最近的研究(邱錦昌，民 87)也發現，改進我國教育視導工作的途徑，可由以下幾方面進行：重新確立視導人員的角定位和功能、塑造視導人員的新形象、教育視導組織法制化、擴充教育視導員額編制、機動約聘專門學科督學、修定部廳局督學遴選辦法、提升視導技術、實施分科及分級視導制度、以及強化視導人員培育及在職進修制度等。上述各層面的改進都是相當重要且是相互配套息息相關的。但

是對於如何實現提升教育視導功能的最終目標，仍以人的因素為最根本的所在。這也就是只有當視導人員的專業知能素養真正被提升，其視導方法與技術的專業地位被認可被肯定了，那視導專業發展機制受到重視並確立了，那麼視導工作的功能和績效才能真正的發揮；同時，視導人員的正面積極的新形象才能重新塑造起來了，進而才能改變社會一般人及教師對教育視導工作評價和觀點。而要想達成此一目標，其首要工作則是應從視導工作法制化及視導工作規範化著手。換言之，就是應探討並建立學校視導工作的法源、證照專業化、指標、準則和程序步驟等規範。因此，這就引發本研究之動機希望能就建立我國教育視導工作的規範和指標為研究主題，進而能發展出我國地方教育視導人員之視導工作手冊。

同時，綜觀西方近代教育視導制度的演進亦歷經：行政監督時期、效率取向時期、民主人際關係取向時期、創造視導取向時期、新科學管理取向時期等階段(邱錦昌，民84)。西方的教育視導理論與觀念乃由權威命令、監督控制、指導式逐漸演變到臨床診斷式、發展式、同僚視導等理論；實施策略和措施亦由上對下的指示命令式的指導、教導轉變為平等互相尊重互補式的協助問題的化解與潛能的充分發揮；最後，不只視導員退居成為從旁協助的諮詢顧問角色，更進而提倡教師同僚間的互相支持協助、經驗分享與輔導；當視導的正面功能發揮到極致之時，則能使所有教育工作者都能充分做到時時自我省思、自我檢討改進的自我視導的境界。今天西方盛行的的視導模式有臨床視導模式、同僚視導模式、發展性視導模式、支援式視導模式、省思視導模式等等，不論何種理論模式都有值得我國進一步研究與借鏡的所在。

根據英國 1992 年所通過的教育法及 1996 年英國國會通過的學校視導法，強調學校視導工作的重要性並確立教育視導制度的法定地位。為推動學校視導工作及確立視導工作的專業地位，英國教育標準署更訂定「學校視導工作手冊(Framework for the inspection of schools)」，以作為從事學校視導工作者之參考依據。同時為了使視導工作之運作有規範可循，也制定了學校視導工作準則和視導手冊，以供教育視導單位、視導人員以及學校和被視導的教育工作者參考。在視導規範與視導手冊中，即對於相關視導事宜如：從事視導工作所需具備的資格條件、視導人員的培育、視導

人員應有的職責、視導工作的實施方式、步驟程序、方法技巧、視導的重點指標、視導報告格式、視導報告的應用及公開出版、視導後對受視導者的相關輔導措施、以及其他相關配合措施...等都有詳細的規定。總之，教育視導規範和視導工作手冊的訂定，乃是期使視導工作能導入科學、客觀、公正之運作原則。使之能對於學校辦學和教育工作者發揮「支持、協助、分享、輔導、督導、形成壓力、促成自我成長與進步」等的功能。

他山之石可以攻錯，英國是西方先進國家之一，其教育事業亦屬十分先進，尤其是在學校視導度上確有值得借鏡參考之處。總之，目前我國的教育視導與評鑑制度在面臨邁入新世紀之際確有值得深入檢討改進之必要。是以本研究即希望以建立我國視導工作的規範和視導工作手冊為主題，由此切入進行探討研究，期能對我國中小學教育之改革有所貢獻。

是以本研究即希透過相關文獻分析、分區座談、及問卷調查等方式進行探討，最後希望能草擬出符合我國國情、傳統文化、社會發展需要之中小學校教育視導工作規範及視導工作手冊，以提供教育主管機關、教育視導人員及學校相關人員之參考。

基於上述研究背景的說明，本研究之主要目的如下：

- 一、探討國內外的教育視導理論和措施，並進發展建立符合我國教育改革所需的中小學教育視導規範模式。
- 二、研討發展符合我國因應未來中小學教育改革發展所需的教育視導基準和教育視導工作手冊。

第二節 名詞解釋

本研究的重要名詞如次：

1. 我國：係指中華民國台灣包含台澎金馬等離島之視導範圍。
2. 視導規範：係指視導人員從事視導工作時，為大家所能接受訂出哪些是應該做的或不應該做的行為。
3. 視導工作手冊：供視導人員使用之手冊，包括視導規範、視導內容、視導流程與步驟、視導的實施技巧與方法、與使用的表格與記錄。

第三節 研究方法及進行步驟

本研究擬採文獻分析探討(包含相關研究資料及官方文書及法令等)、座談討論、以及問卷調查等方式進行。

1. 文獻分析部分，擬蒐集國內外有關教育視導之專書及研究資料、我國及英美等國在教育視導制度方面之法令及實際措施做整理分析。尤其對於一些先進國家，例如英國在教育視導制度興革之做法，像 1993 年成立教育標準署之後的一些實際運作情形及其相關法令規章之措施等，能進一步做全盤深入之了解，以作為我國未來改進教育視導制度與措施之參考。
2. 根據文獻探討分析歸納所得之資料，草擬相關問題，尤其針對教育視導規範準則及視導實務工作之內容重點、實施方法、步驟流程、以及所需技巧等問題，研擬成討論問題提綱，然後再透過分區(北、中、南、東)邀請相關學者專家共同討論集思廣益，以探求出較好的改進途徑之共識。
3. 將文獻分析階段及座談會所得資料，再經歸納分析編製成問卷內容及教育視導工作手冊架構初稿，然後再以隨機抽樣問卷調查方法以徵詢教育學者專家、教育行政工作者、學校行政工作者、教師、家長及社會人士等對象做進一步研究，並與

前述文獻分析探討之結果做相互印證。

4. 最後本研究希能發展建構出符合我國未來配合教育改革途徑所需之教育視導規範準則及具體可行之教育視導工作手冊。

第四節 研究範圍與限制

1. 本研究範圍包括台澎金馬之高中職及國民中小學，未包含幼稚園、五專及大學。
2. 本研究的規範係為原則性的、概略性的，而非列舉性的規條。
3. 本研究的手冊訂定，係為原則性訂定方式，包括視導內容、流程步驟、方法技巧、紀錄表格等，皆為概略性的內容。

第二章 文獻探討

本章共分為六節，第一節探討有效能學校與視導之關係，第二節教師評鑑的新趨勢；第三節學校本位視導與教師評鑑；第四節教育視導的規範與準則，包括視導人員的角色與功能、視導人員的形象建立及視導人員的規範準則；第五節視導工作內涵的建構，包括英國視導架構、我國各項視導流程技巧與表格記錄；第六節歸納前述各項結果提出本章小結，各節內容分述如次。

第一節 有效能學校與視導的探討

一、有效能學校之關鍵特徵

1994年英國教育標準署(The Office for Standards in Education)委託倫敦大學教育學院國際學校效能與改進中心(the International School Effectiveness and Improvement Centre, ISEIC)針對北美及英國的中小學教育進行學校效能之檢視探討研究。從過去研究文獻中，對有效能學校因素進行探討確認而獲得較為清晰的了解，並總結歸納出學校效能的一些知識。該研究之目的是要提出有關影響中小學校成為有效能學校的關鍵因素。

Scheerens 在 1992 年曾指出與學校效能有關之研究大致有以下五個範疇：

1. 關於研究教育機會均等及學校在這方面有顯著成效之研究；
2. 關於教育產出功能的經濟方面的研究；
3. 關於補償教育計畫方面的評鑑研究(即對於弱勢族群提供補強之措施)；
4. 關於有效能學校之研究及學校改進計畫方案的評鑑；

5. 關於教師效能之研究與教學方法。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995)

有關學校效能之研究最早可追溯到 60 至 70 年代，美國 Coleman 與 Jencks 等人，他們特別關注的是學校、教師與教育對學生學習成就的潛在影響力的看法。此時期之研究指出，雖然學生家庭背景因素是重要的，但是學校對學生也還具有重大的影響力。而在 980 至 1995 年之間，已有證據顯明在有關學校效能與改進之理論和實務相關研究方面已有快速的成長。由 1990 年起已開始有專門以探討學校效能與改進課題的新教育期刊出版了。

Scheerens 在評閱檢視了許多有關學校效能之研究後指出，實施適當的評鑑措施是增進學校全方位效能測量的根本前提。評鑑學校所擬的改進方案尤為重要。

二、學校效能研究之目的與目標的演變

Firestone 在檢視評閱美國早期關於學校效能之研究後，他指出當時關於這方面主題之探討是深受 Edmonds 及 Goodlad 等人的影響。而且此一時期對所謂學校效能是要堅持這種信念：中下貧窮階層出身的學生能在學校中獲得成功的學習，並且學校應儘量幫助這類學生能學習成功。Firestone 也認為，“效能並非中性的術語，一所特定學校在界定效能時經常是要在相互競爭的價值中做一個選擇。”並且效能的效標(criteria)也往往成為政治性爭論的主題。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995)

早期有關學校效能之研究都統合了外在目標，因而關注到教育機會均等與卓越的問題。也就是有以下三個重要特徵：

1. 就受教育者而言，特別注意到貧窮學生及少數族裔學生的教育立足點平等；
2. 就學科教材方面，強調語文閱讀與數學的基本能力的習；
3. 就教育機會均等方面，強調都會地區的貧窮學生要能達到中產階級背景學生的相同學習成就水準。

所以早期有關學校效能之研究都是有限定的與特別的焦點，例如，Ralph 與 Fennessey 在 1983 年即指出早期有關學校效能之研究都是受到推動學校革新者與學校外

部支持的提供者的支配影響的。而根據英國近年來之研究顯示，學校效能研究已由強調外在均等的定義，轉向聚焦於所有學生學習成就的提升方面，並且是關心到學生長遠全面(全方位)的進步，而非在某特定時間點片面能力成就之概念；同時，也將關注受教之對象由少數族裔學生擴大到所有全體的學生，只限定社經背景地位不利的學生；並且也擴大評估效能結果之範圍，含蓋學術性與社會性知能的發展。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995)

三、學校效能的定義

雖然 Reid、Hopkins 以及 Holly 在 1987 年對學校效能下了這樣的論點“在檢視評述所有的效能研究都假定有效能的學校可以由無效能學校做區分，因而對於什麼是構有效能學校的要素並沒有共同一致的看法。”(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.3) 至於目前許多關心以適當的方法學來看待這些研究的學校效能研究者間，已有更多的人同意需要將效能的焦點明顯的放在學生學習的結果，並且特別要放在學校所強調的價值觀點上。例如，Mortimore 曾界定有效能的學校其學生的學習進步情形遠超過了該校最初的評估期望。因此一個有效能的學校需要加上學生在與其他學校對學生所採取的同樣措施的比較後所產生出來的額外價值。相反的，在一所不具效能的學校，學生進步的情形遠低於學校對學生所設定的期望水準。而方法學的發展已經更重視需考慮到效能的持續性與特定性方面的問題以及對個別學校之成果所做評估需謹慎解釋之重要性的問題。尤其是需要考慮到與評估有關的信心水準限制更是重點所在。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.3)

因此，有關學校效能之定義就須視各種不同因素而定，絕不能採取固定的觀點。

Sammons 認為學校效能的定義大致包含以下幾方面：

1. 學校所要檢驗的一些樣本。例如有許多效能的研究將焦點放在都市內不學區的學校，以及這些背景環境或許是影響其結果的主要原因。
2. 結果標的測量的選擇(研究將焦點放在一種或兩種結果的評量而這或許只是整體效能的部分而已)往往只反映學校教育所期望強調的目標而已(例如，

Mortimor 等人在 1988 年所做的研究是以考驗學生幾個認知發展的測量和社會與情意方面發展情形)。

3. 適度的控制不同學校所採取措施方面的差異，以確保以相似的與相似的做比較。最理想的是，有關學生的資料要包含先前他們所達到的成就、個人方面的特質、社經地位以及家庭特徵等的基準測量都是必需的。
4. 方法學方面，以附加價值方法聚焦在整個時間的進步情形，並採用適當的統計方法分析，諸如：多元層面模式以獲取學校效能的有效預測評估，並且能達到所需要的信心程序水準。
5. 從時間量表上看，爲了探討有關學校效能之穩定性與持續性的議題，就可容許針對一個年齡組或多個年齡組的學生做多年的長期追蹤的研究，而不是針對廣泛方面只做短時間的一次的研究。

四、效能的憑據

學校效能研究所關注主要焦點的理念是學校事務(schools matter)，也就是學校確實對學生的發展具有重大影響的措施，簡言之，就是學校所做的有與眾不同的所在。

在過去二十多年裡，一個被考慮到的研究憑據的主體由許多研究所累積下來結果顯示出，雖然認爲學生的能力和家庭背景是主要決定學生成就水準的主要決定因素，但是學校在同樣的社會環境下也能達到非常不同的教育進步水準。有關這種研究已在各種不同背景環境、不同年齡組別、及不同的國家進行，而證實確定了在學校與學生成就之間存在著統計上與教育上的顯著差異情形。

雖然大部分學校效能的研究是將效能聚焦在學術科目的學習成就，它是根據語文閱讀與數學的基本能力，或是根據考試的結果來決定效能的高低。但是有一些研究已經提出有關社會與情意方面學習結果重大差異的憑據，諸如，出缺勤、學習態度以及學習行爲等的情形。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.4)由英國最近延續學校事務方面所做的研究，有一些研究結果顯示，小學的教育成果似乎是要大於中學部分，並且小

學在影響學生日後在普通證書考試的成就上也有重要的長期性的影響力。Teddlie 與 Virgilio 也曾經於 1988 在美國做過類似的研究，他們的研究結果指出，小學階段教師行為的變化差異性是遠大於中學階段的教師，或許這就是造成上述情形的原因。(Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.5)

目前大家普遍承認絕沒有簡單的一些因素組合後就可以產生一個具有效能的學校。的確也很少有研究，尤其在英國會以不具效能的學校(ineffective schools)為研究對象。Gray 與 Wilcox 曾做過類似的研究，他們認為在尋找效能的相關因素時，不具效能的相關因素就已經被認定是相同。然而它們的實際情形如何絕非清楚的。而如何使一所不具效能的學校改善，或許十分不同於那些更有效能的學校要繼續保持其效能的做法。由許多研究裡發現要尋找到成功辦學的快速處方似乎並不容易，Reid, Hopkins 與 Holly 認為這是因為在許多方面每一所學校都是獨特的，每一所學校都有其自己特徵，而這些特徵又是受到它所處的地理位置、人文社會環境、學生背景、學校規模、各項資源，更重要的是它所擁有的教職人員之素質等因素的影響。而 Sammons, Hillman 與 Mortimore 則認為除了上述因素外，他們並加上了學校過去的歷史文化，以及學校的管理體系、地方教育主管當局和國家的影響力等因素。誠如 Chubb 的看法，學校的表現是不容易由任何一套措施就可獲得明顯的改善的。

雖然在效能的研究上有上述的限制保留的看法，但是有一些研究者還是找尋出並確定了有關更有效能學校在運作過程上和特質方面所具有的某些共同的特徵。這就如 Firestone 所觀察後的說明“包括英國及其他國家的許多研究都運用各種不同的方法學上的優、缺點，去尋找維繫有效能學校的核心要素。此外，一些針對不同工作情境和國家的組織行為相關研究中，也有一些相當支持性的重要的發現。” (Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.7)

五、有效能學校的相關因素

對於有效能的學校究竟包含有那些重要的或相關因素，根據 Sammons, Hillman 與

Mortimore 之研究結論，他們提出了如以下表 2-1 之觀點。

表 2-1 影響有效能學校的關鍵特質因素

影響有效能學校的十一項因素	
1.專業的領導	堅強穩固且有共同一致目的願景 參與式的領導方式 具前瞻性引導的專業
2.具有分享的願景與目標	目標的統一 實際措施的穩定一致性 充分展現同儕情誼和協同合作
3.學習的環境	井然有序的氣氛 具吸引力的學習環境
4.重視教學與學習活動	學習時間能安排到最大的極限 重視並強調學術性學科的學習 聚焦在學生學習的成就上
5.有目的的教學	具有效率的組織 具有清晰的目的 具有結構的學習單元 具彈性調適的措施
6.有高的期望	對所有方面都具有高的期望 能將此一期望溝通傳達出 能提出具明智的挑戰
7.積極正面的增強做法	清楚並公正的紀律 有回饋的措施
8.具有督導進步的措施	有督導學生學習表現的措施 有評鑑學校實際表現的機制
9.學生的權利與責任	提升學生的自尊 學校應有的責任地位 工作的管控
10.家庭與學校的伙伴關係	鼓勵家長都能投入關心其子弟的學習狀況
11.屬於學習型的組織	營造學校本位的教職同儕專業發展模式

資料來源：Sammons, Hillman and Mortimore, 1995, p.8