

動工作小組架構中設置「課程與教學輔導組」，並配合「九年一貫課程深耕計畫」在中央層級設置學者專家為主的「課程與教學輔導群」，地方層級則透過培訓深耕種子教師及補助縣市輔導團團務運作經費，試圖重新恢復過去的國教輔導團網絡（陳伯璋、李文富，2009）。

國教輔導團的設立，主要在有效補充縣市督學在視導人力上和教學視導能力上之不足。其組織目標在於發揮縣市層級課程與教學的規畫、推動、領導、輔導與研究等專業功能，兼重教學「學理」與「實務」，建立教學「示範」與「諮詢」服務系統，針對教師需求，提供分區分領域或到校教學觀摩、教學議題研討、教學法演示等服務，確立其教師支持系統之專業地位。張姘如與陳繁興(2007)認為國教輔導團係有效運用縣市各種課程推動資源，建置系統化的服務輔導模式，對於各校課程教學有效實施、整合教學資源以及提供學校基層教師實質支援與協助，確有積極正面的績效。不過，其成員多由各學習領域具專長的校長、主任級教師組成。

依據縣市政府有關教育局/處的相關法規，並沒有所謂教學督學職銜之描述，但是過往國內文獻對於督學扮演教學視導功能之落實和其勝任問題的探討，非常熱絡。分析法規後我們可以發現，視導人員（督學或視察）在教學方面並無積極性之權限，尤其在獎懲與資源提供方面。督學所擁有的職權傾向糾正、調閱、召開會議等威權式的權力，距離教學視導的理念仍有一段距離。加以我國督學之任用資格為公務人員之一環，其專業能力在行政方面是無庸置疑的，但在教學專業領域上，恐有其不足之處。

誠如前述，國內地方教育行政組織經過多年來的演進，因應需求已經有所變化，是否需要督學科(課)長扮演教學視導角色，一方面要看督學的專業能力，也要視實際需求而定。許多縣市政府多已在教育局/處組織下設有所謂國民教育輔導團負責推動教學輔導工作，另外也有設置教師研習中心也是一個為增進教師專業成長而設置的單位，儘管這些組織之人力配置尚未達到理想境界，不過組織之成立和分工已定，督學過去傳統的教學視導任務，漸漸由這兩個單位所取代。督學科(課)長恐慢慢要從教學領域退出，以專心扮演行政督導之職責。儘管課程督學和國民教育輔導團或教師研習中心實施至今，仍有許多問題存在，但因非本研究之分析範疇，不再細論。

## 第六節 小結

本研究分析文獻後發現，英、美與我國有關於視導人員，考量國情與教育環境的不同，內容亦有不同。另外，有關督學科(課)長的研究，本研究認為呈現有三種現象，如

下所述：

## 壹、英美與我國視導人員之工作性質之比較

文獻分析比較美國教育視導、英格蘭教育標準署和我國督學視導結果，發現如下：

### 一、美國教育視導人員

美國教育視導人員是一個比較廣泛之稱謂，意指在教育系統內，無論是教育局或是學校內，負有督導其他人員者，包括局長、單位主管、校長和學校內之部門主任等皆屬之。以麻薩諸塞州為例，與本研究的督學科(課)長對照下，比較相似的是教育局內和學校內之行政主管，職稱上有督導(supervisors)和主任(directors)之名者，都被視為從事教育視導之職務。這類人員雖然視導的對象和內容不同，但是都必須具備一定之領導能力和視導技巧，才能順利達成任務。當研究顯示學生學習成就的影響因素，教育領導僅次於教學變項獲得確認下，美國各州政府開始重視教育領導效能，並進行強化工作。加上視導對象皆為具有教育專業之教育從業人員，因此視導者本身具有相當的教育學知識是重要的。因此為整個教育系統建構一個教育人員職涯發展進階系統，讓有志從事教育工作的人，從初任新教師時，就開始一路累積經驗和能力，循著階梯進階升遷。換言之，視導主管們多數是資深教師、主任或校長們出身擔任的。教育人員職涯發展，每一個階段都要求一定的標準和能力表現，使得人力素質受到保障。由具有專業能力的人員從事視導，教學品質也可預期。這樣的階梯設計，一方面穩定教育人力來源，也確保人員能力之品質。督導人員之訓練課程設計也以教育領導為主軸，無論校長、主任、督導或其他行政人員等都可參與。

美國許多州採用全國學校領導機構(NISL)課程的設計，提供所屬教育領導人員參與訓練。這個27天分成4個科目13單元和2天的教練式指導，加上2天的模擬演練課程。這些課程設計，也透過參與學員之回饋不斷予以修正和改善。四大科目為「世界學校：願景和目標」、「聚焦教與學」、「發展團隊能力和認同投入」、「追求結果」。仔細分析四個科目的性質，研習內容以目標管理、教學知能、帶領人員發揮潛能和合作能力、以產出為導向之評估能力為焦點。這樣的課程內容側重領導和輔導的功能，可以提供我國督學科(課)長訓練課程這方面設計上的參考。

### 二、英國英格蘭教育視察人員

督導者(supervisors)對屬下工作之績效要負連帶責任，因此必須發揮領導力，

激發下屬潛能和團隊合作之表現。英國的皇家督學實際上不是學校績效的督導者，是視察者（inspectors）。其職務之目標在視察學校和機構的業務是否達到應該有的標準，實務運作是否符合法令規定。然後，再將視察報告公佈，提供社會大眾課責和家長選擇學校之參考。因此，視察技術、帶領視察小組能力、分析資料和撰寫報告等是註冊視察員必備的能力，由其訓練課程可以得知。

經驗和能力是累積而來的，因此英格蘭教育視察人員之養成，也有階梯職涯之設計，例如新任人員需要從視察小組成員做起，其次經過訓練和審核通過後，才正式成為註冊督學，可以帶隊實地訪校視察。資深教師、主任或校長已具備一定的教育背景和經驗，是最被歡迎的一群。

### 三、美、英及我國督學科(課)長的職務比較分析

在我國，督學代表局/處長視導學校或特定業務，提供局/處長相關學校教育發展和問題之資訊，對局/處長負責。另外也因為督學常為課長人選之來源，自然地形成職涯發展的先後順序，累積多年擔任督學之經驗後，表現優異者被升遷為課長。從國內文獻析之，多數認為督學之職務性質，有輔導學校表現，進而輔佐局/處長績效之責，類似美國的督導者。只有在進行校務或專案評鑑時，才有扮演類似英國的視察者角色的時機。因此在教育訓練課程設計方面要兼顧督導和視察兩種角色扮演時所需要的知識和技術。過去在精省之前，臺灣省政府對轄屬縣市政府之督學科(課)長設有儲訓制度，在地方自治法通過後，督學科(課)長人員之任用已屬縣市政府之權限，但是卻因為儲訓制度未能延續，影響教育領導效能之培訓，因此應該制定一套證照制度並予以合法化。

在臺灣，學校系統督導機制之設計與督學在系統中的地位和角色，都與英美兩國有所不同，一味讚嘆英美兩國的制度與組織編制，似乎失之真實。不過，要求我國督學科(課)長扮演督導和視察兩種角色兼俱，是否有效能，在地方自治後，誠待臺灣相關政策的發展和決定，以為取擇。

## 貳、我國教育視導文獻分析

### 一、國內現有文獻偏重督學視導職能

多數文獻以督學的視導職能為探討核心，分析課長職能卻非常少。這可能是因為督學的視導業務是教育行政系統中，代表教育局/處與國民中小學接觸最為頻繁的一個職位，其職務之特殊性和重要性，使其地位特別受到關注。課長職務則與縣市政府其他類別行政之中階幹部的職能類似，以規劃、執行和評估職能為主，只是職務內容不同。雖然課長的職務和職能表現也是重要的，不過文獻上較少以課長乙職為研究的標的。

在有關督學職能的文獻中，多數集中在督學角色和工作任務的分析，致於這些角色和任務之完成將要求一位督學具備什麼樣的知識和能力，很少論及，或有論及者，其論述之職能用詞也不夠具體明確，不易參照。欲根據這些研究結果設計督學之職前或在職教育課程，恐怕效度不夠。這些文獻(江文雄，1978；楊茂壽，1987；吳培源，1999；李祖壽，1979)年限久遠，其研究對象是過去時空下的督學科(課)長職能，恐無法完整和正確地反映現代教育決策和行政挑戰下對渠等能力的需求。許藤繼(2004)發表其以學校教育人員為主體、建構視導人員的能力指標，應該算是最近且也最相關之國內研究。更少有從人力資源工作分析的角度進行，只有 Herdin 和 Stanley(1982)屬之，與本研究目的最為接近，可以供本研究設計課程之參照。

## 二、引鑑國外文獻之比較分析有教育制度和政策不對稱現象

過去文獻多數引鑑美國和英國的教育視導和視察人員相關研究，雖然他山之石可以攻錯，但是國情不同，政治和和教育行政制度不同，制度要求督學扮演的角色和其工作任務自然隨之而異，這一點多數文獻都未論證。例如英國教育標準署(OFSTED)中視察的評鑑角色和人員之配置，其實是整個英格蘭地區公立學校系統再造的配套措施之一。為了讓家長行使學校選擇權，家長必須能夠迅速地獲得學校辦學績效之資訊，憑以作出其選擇學校之決定，是整個家長選擇權政策成功之關鍵，因為資訊對稱是市場機制發揮的基本要素。英格蘭政府當局在皇家視察之外特別成立教育標準署，聘用人數不少，分類負責評鑑學校，並在網路上公開評鑑結果。家長容易在網路上接近、獲取和評估不同學校的辦學。當然教育主管單位也依據這些評鑑結果，繼續其管理學校之其他決定，但這部分不在本研究的範圍。重點是英國教育標準署的制度地位和其賦予視察人員的角色，有其不同的政治制度系絡為基礎。評析其視察的遴選、任用和訓練等措施，不能不比較這些國家政策的差異。另外英國皇家視察是中央層級之視導人員，與本研究探析的地方教育視導階層不同，可以增進了解，但也不適宜對照模仿和學習。

## 三、校長主任亟求督學科(課)長發揮領導效能

根據研究結果，督學科(課)長群和校長主任群對必備知能之期待雖都持正面積極之態度，但是校長主任群的期待程度卻遠高於督學科(課)長群對自己職務之期待程度。換句話說，督學科(課)長對自己職務看重的程度不若校長主任們來得高。這是一項很有趣的發現，這或許可視為校長主任們對督學科(課)長期待更多有效能的領導，有關其原由，有待進一步探究。