

第二章 文獻探討

文獻探討將借鏡美國和英國之研究，提供我國發展之參考。第一節論述相關教育視導目的、角色和基本能力之研究，第二節研究分析美國地方教育當局對教育行政督導人員的階梯式培育計畫和其課程內涵，第三節針對英國英格蘭教育標準署視察學校辦學的視察人員類別和其養成課程分別介紹，第四節就我國督學科(課)長之研究文獻予以探討。

第一節 以人力資源管理角度分析督學科(課)長的職能需求

誠如前述，督學科(課)長為地方教育局之重要中堅幹部，那麼渠等人力資源之開發、儲備和管理誠為地方教育業務推動不可忽略之議題。人力資源管理以前被稱為人事管理，現在多數私部門之機構都改以人力資源發展取代人事管理，以彰顯人力資本之重要性。隨著企業競爭日為劇烈，人員價值的重要性受到各界的肯定。資金、設備等投資要素一旦投入企業生產後，其價值會隨著時日減少，但是人力不會。只要管理得當，人力的資產會與時俱增，為公司帶來很大的生產效益。1980年代以後，人力資源策略規劃成為企業體發展策略的重要環節，也成為一種趨勢。沒有優質的人力，企業發展也是困難重重，競爭力也較低。私部門如此，公部門亦是，只是公部門受到組織法規變革不易之限制，仍維持人事室之單位名稱，但人力培訓應持積極態度，要與時日進。

人力資源管理的工作項目主要涵蓋人力資源規劃(Human resource planning, HRP)、招募任用(Recruiting & staffing)、績效評估(Performance appraisal, PA)、薪酬制度(Compensation system)、訓練發展(Training & Development)和勞資關係(Labor relations)等，其中以人力資源規劃與本研究為最直接相關。人力資源規劃主要任務在預測人力上長、短期的需求，以及人力市場供給情形。同時在考慮員工個人與組織單位之發展後，對員工的教育要求。基此，工作分析是人力資源管理的首要任務，必須掌握必要的資訊，憑以進行人力規劃。針對特定一份工作進行工作分析的結果，接著可以憑以制定該「工作職務說明書」和「工作職務規範書」。完成工作分析後，才能知道這份工作存在的目的、工作內容、工作方法、工作技術等。依據工作說明書進行招募人員，才能為企業找到適當的人選，並規劃和提供適當的教育訓練；有了職務規範書，才知道工作人員應備之條件和能力，考評和獎懲才能公平有效。工作經過詳細分析後，還有許多其他的效用，例如有助於工作權責範圍的劃定；改善勞資關係，避免員工雙方

因工作內容定義不清晰而產生的抱怨及爭議。此外，工作分析亦有助於提升人力資源的研究與管理，舉凡工作環境不適、人事經費、轉調與升遷等問題的解決，都有莫大的助益。

勝任力(competencies)是指員工在特定的一份工作上欲能成功，其所必備的知識、技術和能力，是工作能力的另一種形容詞。勝任力是指與工作有關的能力，不是因人而定，是工作必備條件，必須優先被確認。針對不同工作或特定工作群，先進國家，無論公營機構，已經有系統地和科學地發展出包涵有特定知識、技術(skills)和能力(abilities)等的勝任力。知識條件有如大學學歷或工作證照，技術條件指與工作有關之經驗和職責等為基礎，能力意指諸如能溝通得清楚，並具有說服別人的能力等。地方教育局/處也是一個有目標的組織，當局/處內的人力規劃能與組織目標和目的等做一個緊密的連結時，使所有人員的努力能都以達成這些目標為方針時，那麼縣市教育局/處任務之圓滿達成，是可以預期的(Simpson, 2009)。本研究工作分析的目的在找出督學科(課)長的任務和職務之所在，以及為達成這些目標和績效表現所應具備之知識、技術和能力。

在本研究的國外文獻分析中以工作分析模式針對教育學區視導人員進行工作分析者，唯 Herdin 和 Stanley(1982)屬之，與本研究目的最為接近。其研究結果發現地方教育視導人員必備之技能如下，這個結論指引本研究清楚地工作分析和能力訓練課程之參照架構。

壹、管理技能

- 一、 運用預算過程。
- 二、 時間控制的能力。
- 三、 促進團隊發展和動機的能力。
- 四、 有效的領導能力。
- 五、 有效的計畫能力。
- 六、 合理的作決定。
- 七、 溝通能力。

貳、行政責任

- (一) 服務的能力。
- (二) 運用組織系統提供服務。
- (三) 報告的能力。
- (四) 明瞭政府的政策

參、成員關係

- 一、協助成員在職進修。
- 二、公正評價的能力。
- 三、選拔成員的能力。
- 四、有效的教育成員。
- 五、處理成員問題的能力。
- 六、訓練成員的能力。

肆、自我管理

- 一、工作角色的處理能力。
- 二、自我評鑑的能力。
- 三、自我負責的能力。
- 四、道德行為的表現。

伍、人際關係

- 一、訪問的能力。
- 二、處理團體的能力。
- 三、有效溝通的能力。
- 四、鼓舞士氣的能力。
- 五、談判的能力。

陸、社區關係

- 一、與社區人員保持聯繫的能力。
- 二、獲取社區資源的能力。
- 三、參與社區活動。

柒、視導與診斷

- 一、個案視導的能力。
- 二、提供良好服務的能力。
- 三、對被視導者提供支持。

捌、知識

- 一、明瞭政府組織和人力部門。
- 二、明瞭組織理論和組織目標。
- 三、具備法令，法規和政策的知識。
- 四、具備人力資源計劃的知識。

- 五、 具備多元文化和種族的知識。
- 六、 具備資料處理系統的知識。
- 七、 具備法庭訴訟程序的知識。
- 八、 具備有關契約的知識。
- 九、 明瞭正式和非正式的權力結構。
- 十、 具備社會工作理論與實際的知識。

第二節 教育視導研究文獻之探討

為助本研究目的之達成，有關國內外教育視導文獻之探討，分為視導目的、角色扮演和基本能力三面向。

壹、教育視導之工作目的

Burton 和 Leo(1955)說明教育視導目的有：(1)增進學生知能的成長，促進整個社會的進步。(2)提供安全無慮的領導，在教育活動中能提供持續不斷的再適應，也就是能由一個層次系統提升到另一個層次系統，並且是由一個學習經驗與內容的領域進入到另一個新的領域。(3)近程目標是要共同合作去發展教學與學習的有利情境。

Eye 與 Netzer(1965)認為教育視導是屬於學校行政中的一部分，它主要乃在處理有關學校教育中所期望達成的適當教學成就水準。此一定義是根據三種假設而來：(1)教育視導是屬於整個行政環節中的一部分。(2)教育視導在教育行政中是特別關心教學與學習活動的結果情形。(3)教育視導是關心教學期望水準的選擇。

教育視導學理上的定義甚多，國內學者多認為教育視導同時兼具「視察」及「輔導」，前者乃依據預定的標準，對教育事業進行視察，藉以明瞭實際運作狀況。後者乃根據前者對視察結果加以診斷，然後給予被視導者積極、具體及建設性且可行的指示與輔導，與之共謀教育事業的進步(孫邦正，1966；姜麗娟，1993)。

黃昆輝(1972)主張視導是教育行政人員領導教育工作人員改進教學，領導教師朝向教育目標達成而努力。視導工作即在提供領導，其重點在協助教師改進教學。呂木琳(2002)亦有相同看法，認為教育視導即指領導相關教育人員，在行政、課程及教學上力求改進，以達成教育目標。

謝文全(2003)則表示，教育視導是對教育的視察與輔導歷程。教育視導是由視導人員藉著視察與輔導的過程來協助被視導者改進行為，提高效能，以增進學生的學習效果。透過專業的視導人員到學校，進行系統的觀察、評鑑、考核、輔導，學校可藉由視