

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

壹、督學科(課)長工作主要以協助地方教育行政機關，推動教育相關政令與事務為主

督學科(課)長在地方縣市長的理念指引和教育局/處長的領導下，宣導和執行中央和地方教育政策和方案，評估和輔導轄屬學校落實教育政策與方案情形，並分析轄屬學校教育績效和問題所在，擬具改進和解決方案，提供教育局/處長決策之參考。其工作內涵與基本職責為：

- 一、訂定年度視導計畫之目標、對象、重點、任務分配及期程，呈請局/處長核定後，依計畫執行。訂定計畫時，應徵詢相關單位之需求和意見。
- 二、視察學校時，晤談校長、單位主管，聽取簡報，以瞭解學校行政、教學、研究、服務等具體成果及資源分配整合情形。關切各校行政措施對提升學生學習成效的影響，分析並診斷障礙因素。必要時，約集有關教職員工生代表座談，聽取意見、發掘問題。
- 三、巡視學校環境，對於校區、校舍、實驗室、實習場所、運動場所、宿舍及各項教育設施之安全措施管理尤應詳加檢視。
- 四、檢視學校各項規章、簿冊、文件紀錄、表報、教師研究成果、學生作業及實習作品。
- 五、追蹤視導、評鑑或訪查結果改進情形，以瞭解教育政策及措施之執行狀況。
- 六、於視導結束時繕具詳細報告及表冊，並附改進意見，送呈局/處長核定後，分請有關單位依權責執行，遇有特殊事項，得隨時專案報核。
- 七、依規定參加督學視導會議。

貳、督學科(課)長能力指標包含五大項度，42 指標，而增能課程設計將以此為據

督學科(課)長職能課程之設計五大向度分成「管理技巧」、「成員關係」、「公共關

係」、「視導與診斷」和「職務知識」等。五大項度下含有 41 指標，指標內容如下：

- 一、「管理技巧」：運用預算過程、時間控制能力、工作角色處理能力、促進團隊發展和動機的能力、有效的領導能力、有效的計畫能力、合理的作決定、有效溝通與報告能力、自我評鑑的能力、自我負責的能力、道德行為的表現。
- 二、「成員關係」：協助成員在職進修、訓練成員的能力、公正評價的能力、選拔成員的能力、處理成員問題的能力。
- 三、「公共關係」：訪問的能力、與社區人員保持聯繫的能力、獲取社區資源的能力、參與社區活動、處理團體的能力、有效溝通的能力、鼓舞士氣的能力、談判的能力。
- 四、「視導與診斷」：個案視導的能力、提供良好服務的能力、對被視導者提供支持、運用組織系統提供服務、具備資料處理系統的知識、瞭解課程設計與發展原理、熟悉有效教學策略、掌握多元評量方式、熟悉教育科技與媒體。
- 五、「職務知識」：明瞭政府組織和人力部門、明瞭組織理論和組織目標、具備法令，法規和政策的知識、明瞭正式和非正式的權力結構、具備人力資源計劃的知識、了解行政程序與教育法規內容、具備有關契約的知識和教學視導所需的課程知識。

#### 參、受訪者對本研究建構之能力指標多數是持正面的態度

督學科(課)長群和校長主任群對必備知能之期待多數是持正面的態度，但是程度不同，校長主任群較之督學科(課)長群對自己的能力需求期待程度要高很多。換句話說，校長主任認為這些能力對督學科(課)長的勝任與否非常的重要，但是督學科(課)長自己的看法就來得比較低，這或許是校長主任期待更有效能的領導，有關其細節原由，有待進一步探究。

#### 肆、受訪者認為督學科(課)長應訂定高標準的任用資格

大多數受訪者主張督學科(課)長除應備「國家教育或文教行政任用資格」外，亦具備「碩士」學歷，同時能具備「教師證書」尤佳。培訓過程，必須接受「教育(學)視導相關訓練」，並輔導具備類似「校務評鑑證照」。

#### 伍、縣市督學科(課)長對於地方教育扮演極為重要之角色

縣市督學科(課)長之角色扮演，有如中央的教育部長、司長、科長等職位一樣之重要。根據本研究資料顯示，督學科(課)長的角色扮演應能夠做到下列各項：

- 一、承上啟下，是教育計畫(方案)的規劃者，執行者與考核者。
- 二、與民眾、學校、民意機關的溝通者、協調者。
- 三、是學校、教師、下屬之領頭羊。
- 四、督學不僅是行政視導者，更應是教學專業視導者。
- 五、面臨新時代的政治系絡，督學科(課)長均需擁有高度溝通協調能力、高EQ、高度熱誠與使命感，方能勝任時代挑戰。

### 第二節 建議

本研究參酌美國視導人員和英國視察人員之制度後，反觀我國督學科(課)長職務和人力培育情形，特提出下列建議供決策者參考，以利提升人力資源管理策略，有助教育行政品質之增進。

#### 壹、督學科(課)長任用可採雙軌制方向研議，學校與地方教育行政人員得以相互流用

先進國家體認教育領導效能對教育發展和學生學習的影響至為關鍵，因此針對局長、校長、主任和中間階層等教育視導人員，規劃一個教育職涯階梯，讓有志者、有熱誠者和有專業能力者能夠適才適所的任用和逐階升遷。反觀我國受到教育系統用人法規和薪酬制度之影響，督學科(課)長人力之來源和升遷管道之流向，與實務所需不符，致教育行政管理和輔導制度功能難以彰顯，不利地方教育之推展。欲有效提升教育視導人員素質，應及早審視這個問題。

督學科(課)長為地方教育局/處之中階幹部，其職責在協助局/處長統御所轄縣市之高、國中小學校長和教職員，提供高品質之教學和服務等，增進地方教育之發展。為能