

第一章 緒論

教育是國家百年樹人之大計，目的在培育未來的棟樑，以增進國家永續的發展。卓越的教育規劃，方能確保國家目標的實現。不過，教育行政之規劃、執行和評估，是一項挑戰性的任務，需要有知識和有智能的主管和幹部擔任，方能竟功。再者，目標不會自行實現，教育計畫也需要中間階層的設計才會誕生，培育具有卓越領導能力之中間幹部，是國家教育大計推動成功之關鍵所在。

自「地方自治法」公佈後，各地方縣市政府對地方教育業務之主管權限倍增，無不積極推動各項地方教育計畫，展現出地方教育政府旺盛的企圖心。此外，隨著民主政治進步，社會期許日增，家長和民間團體活躍參與決策的慾望也水漲船高。面對外在的壓力，地方縣市政府首長和其教育主管需要更能勝任挑戰的中間幹部；做好人力資源規劃，縣市政府妥善規劃一個儲備、訓練、任用和績效考核的制度，實為要務。

教育視導工作的標的，最早是在於中小學校行政的督察與教師教學的輔導，這樣的功能對於教育品質之維繫，起了莫大的作用。加上今日社會大眾對教育品質的要求日益增加，更凸顯教育視導存在的價值性。

但民國 85 年行政院教育改革審議委員會提出「教育改革總諮議報告書」，其中「好還要更好：提升教育品質」乙節指出：「當時我國的教育視導功能不彰，對學校的考評往往流於主觀及表面層次，根本無法深入探究教育存在的深層問題，因而必須徹底改革我國的教育視導制度，始能促進教育的發展與革新（行政院教育改革審議委員會，1994：55）。」顯然當時社會各界，特別是教育領域，視教育視導的功能為學校之督導和考評，視導人員必需能客觀和深層的發現教育問題，以尋求有效解決之道。又，教育視導對於教育品質是有直接的影響（林碧真，2003），若教育視導功能不彰，檢核學校辦學之作業一旦鬆動，可能導致學校教育服務之品質低落。為使教育能永續發展，儘速釐清教育視導問題和探求解決方案，是必要的。

第一節 研究背景與問題

地方教育視導主要功能在落實教育政策、維繫教育素質，使教育更趨近於專業化之

發展。視導效能影響教育行政工作之推展至鉅，因此教育當局也訂定相關遴選法規，以期確保視導人員之素質。回顧教育視導人員任用法規之歷史，教育部於1961年頒布「縣市教育局(科)長督學及課(股)長遴用標準」，規定縣市政府遴用督學應以具各科專長者為對象。1970年台灣省政府訂定「台灣省各縣市政府教育行政人員任用遷調辦法」，除提高主任督學及督學之遴用資格外，也規定督學須經甄審任用之。1971年為網羅專門學科視導人員，台灣省政府訂頒「台灣省各縣市政府教育局聘任督學甄審聘用與待遇要點」，從公立各級學校現任合格教員中甄審聘任督學。1982年，省政府修訂頒佈「台灣省各縣市政府教育行政人員遴用辦法」，更明確地規範主任督學及督學之資格(楊振昇，1998)，確立視導人員專業地位和其重要性。

1994年，行政院公佈「省縣自治法」，對於教育視導制度影響至鉅。各縣市政府獲得自治權限後，可自行遴用教育視導人員，不再由教育廳統籌辦理。雖然1997年台灣省政府教育廳再頒訂「台灣省各縣市政府教育局主任督學、督學暨課長遴用資格參考標準」，希望確保視導人員遴用水平，但必竟仍只是建議性質，端視縣市政府是否願意採用而定。這樣的制度變遷後，導出專業素養和任用問題。

視導人員專業素養愈高，視導績效愈為彰顯。有好的視導專業，才有好的視導品質。今日各縣市政府督學，只須具備公務人員資格，而不限於教育資歷者，部分學者擔心部分地方教育視導人員未具有專業能力(林碧真，2003)。設想如果地方教育決策和行政人員不具教育專業背景或知能，那麼這類人員對學校單位和教職員的指導內容、能力和品質，是否能達教育專業水平，誠為值得思考的問題。然而，既然法規已經鬆綁，人事權已經授權給地方縣市政府，那麼在檢討得失或修改法規之前，是否可以透過職前或在職訓練等機會之提供，強化新進或未具教育專業背景人員之實力，不失為良策。

由於教育視導之任用來源，不限於教育專業背景之條件，因此提供教育訓練是必要的。唯，自1994年，「臺灣省縣市政府教育行政人員遴用辦法」中明令：「教育視導人員的甄選及儲訓等，改由各縣(市)政府自行辦理遴用作業」。但是，地方行政機關有時候為了應付需求，而捨棄了人員訓練的這一部份。這樣的狀態下，用人標準未能全然以專業考量，職前訓練又付之闕如，導致視導工作品質備受挑戰。

督學和課長在縣市政府教育局/處的組織位階是直屬於教育局/處長指揮之中高階幹部，是教育局/處長的重要人力。主要職責在於規劃、執行和評估地方教育政策，其工作內容一方面要瞭解學校組織效能的表現，對學校進行體檢及審視教育政策目標達成

的程度；二方面同時也在於引導及協助學校成員完成既定目標或發揮其生產力。如果督學科(課)長本身未具備教育專業知能，其勝任力和指導力將倍受學校人員的質疑，其職務將無法發揮和達成局/處長交付之任務。職是之故，督學科(課)長的提升已是刻不容緩的工作。但如何提供專業力提升的訓練課程，這個問題是本研究關心的。

第二節 研究目的

根據上述背景與動機，本研究的目的是為縣市教育局/處督學科(課)長進行工作分析，瞭解工作性質和其要求督學科(課)長必備之工作能力，再據此設計訓練課程。為此，本研究目的如下：

- (一) 瞭解縣市教育局/處督學、課長之工作內涵。
- (二) 探討督學科(課)長工作需要具備的資格與專業能力，進而建立其能力指標。
- (三) 訂定督學、課長職能培訓課程。
- (四) 提出建議供教育行政主管機關對於教育人員進修課程設計之參考。

第三節 研究方法與步驟

本研究從人力資源管理研究途徑分析督學科(課)長的職務，採文獻分析、個別深度訪談、焦點團體座談等方法，瞭解督學科(課)長職務、責任和工作內容，並據以規劃視導人員訓練課程。其研究步驟如下圖所示：

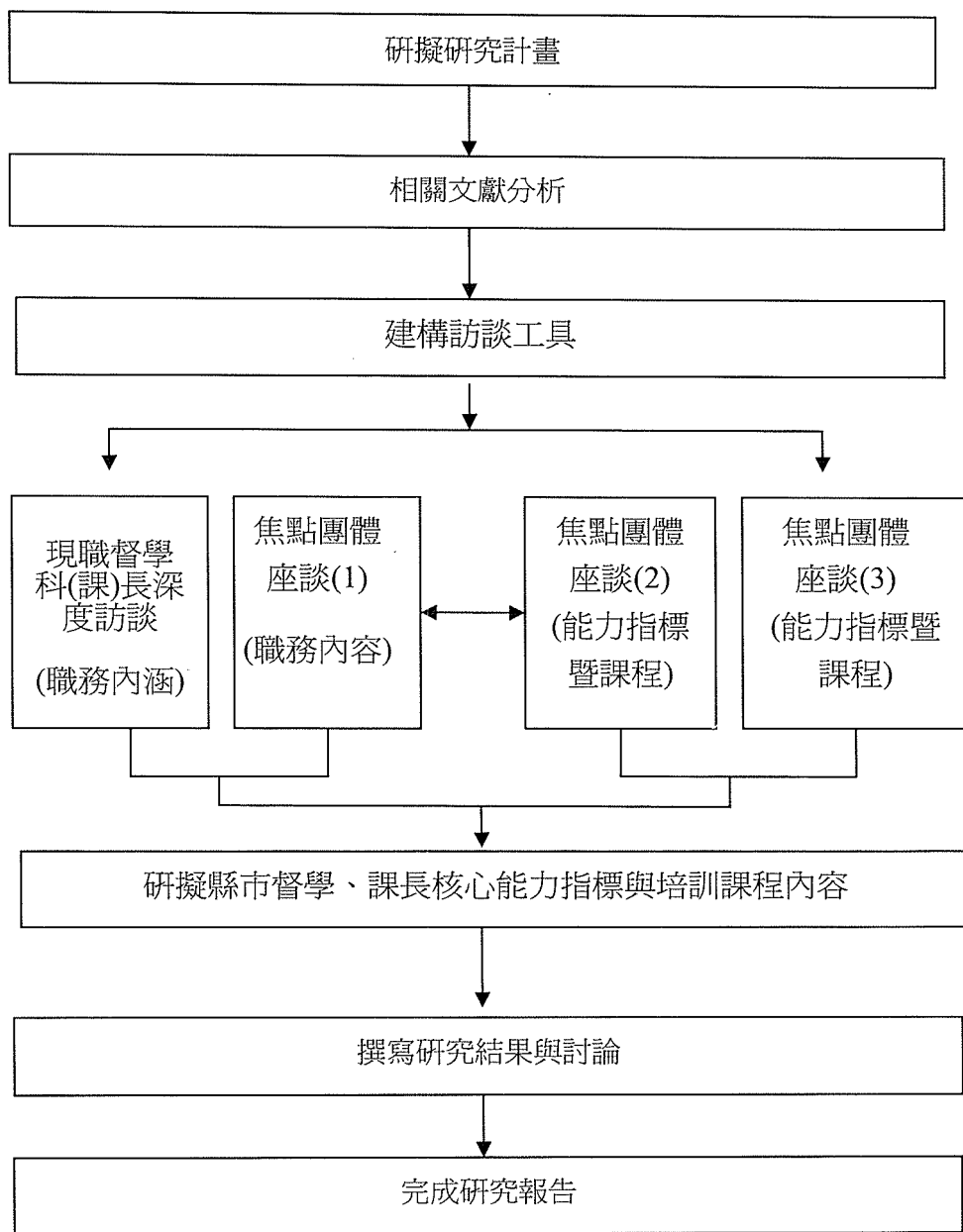


圖 1 研究步驟圖

第四節 名詞釋義

壹、視導人員

視導的英文為 supervision，在英文中，supervision 是個複合詞(a compound term)，它是由 super 與 vision 合成的。Super 具有「在上」或「超越」(above, over,)

beyond)的意思。因此，就字義而言，supervision 就具有由上往下察看的意思(oversight)。換言之，即表示在控制情形下去觀察並提供指導的方向，也就是由特定的人對某事加以督導之意(Alfonso, Firth & Neville, 1981)。supervisor 意指督導者，負責管理某件事或某個人，以確保範疇內每一件事是被正確和安全地的完成(Wehmeier, McIntosh, Turnbull, & Ashby, 2005:804)。督導者要為被督導者的績效負責，所以要透過專業發展課程，提升督導效能。

教育視導人員(supervisors)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，負有督導其他人員或學校機構者，包括局長、單位主管、校長和學校內之部門主任等皆屬之。本研究督學科(課)長對各級學校都有督導之責，其業務轄屬各級學校的表現優劣，也是其績效所在，故皆屬於視導人員之類。

英國使用 inspectors，其工作在視察學校辦學的表現，呈現在視察報告中。雖然在報告中會提出改善之建議，但視察人員對學校之表現不必負責任。因此仔細分析兩者職務名稱，會發現兩者在兩個不同國度，使用不同稱謂，兩者確實扮演著不同的功能。儘管如此，因為他們的工作都與中小學校一起工作和接觸，目的都在關心教育服務品質，這些人員之專業訓練課程也會有一些類似的方地方。

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。本研究督學科(課)長對各級學校也負有視察之責，定期或非定期的視察是為職務工作之一，視察之目的在檢視各級學校是否依法運作和達成應有之標準。

貳、我國督學科(課)長

雖然本研究之範圍為地方教育局/處之督學科(課)長之專業能力和訓練課程，國內有關督學的研究文獻也有很多，但是仔細推敲其參考文獻來源，加上美國各州政府對督導人員之職涯階梯規劃之呈現，研究者開始思索一個問題：是否美國文獻中的視導人員是一個普通名詞，泛指教育行政和學校行政中擁有督導別人權責的人，例如局/處長、單位主管、校長主任等，而不是我國督學之對照標的。如果這個概念是對的，那麼本研究有關督學科(課)長能力之研究，應該可以一體視之，並要聚焦在領導能力和管理能力上，有關課程設計部分下面再論之。

再者，我國督學科(課)長指縣市教育局/處組織內部之督學和科/課長等中間幹部，在地方教育局/處組織架構上兩者雖然分別有業務和幕僚職位之別，卻屬於組織中同一層級的職務，上承局/處長之命，分別掌管被指派之業務，都負有督導和視察各級學校教育之職責。科/課長為特定業務部門之主管，為九職等職階；督學或歸屬督學室或為

局/處長統轄，為八到九職等之職階。在人才資源管理上，督學常是課長之儲備人選，因此過去督學科(課)長都歸為一類施予儲備訓練。因此督學科(課)長職務都應兼具視導知能和領導統御技術。

參、工作分析

每一項職務都有其內容、職權、職責和必備之特定條件，諸如知識、技術(skills)和能力(abilities)等。知識，指擁有之教育學歷或工作證照等；技術，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。督學科(課)長之工作分析，就在分析其日常工作內容、擁有的職責和權限，和應備之工作條件。

第五節 研究範圍

本研究以各縣市教育局/處之督學科(課)長為研究對象，以臺灣地區院轄市和各縣市政府教育局/處為研究範圍。

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

導過程提出政策建議、了解政策執行的優缺點及有待改進之處。而視導者則可提供輔導的計畫，對於被視導者提出的建議或面臨的困難向上反映，以協助解決問題(秦夢群，2000；吳培源，1999)。

教育部中部辦公室雖明確規範教育視導之相關內容與對象，但亦有學者指出教育視導內容會因對象、目的與任務不一，其視導內容也會有所不同。謝文全(1984)指出，教育視導因其主體(視導人員)與客體(被視導人員)範圍之變化而異其範圍。

張清濱(2005)指出，督學對學校的視導，為教育視導最狹義的定義。教育行政機關及非教育行政機關對教育組織(學校或機構)的視導，是最廣泛的視導。教育視導是教育行政機關對學校的視導，其所謂視導人員並不僅限於督學。舉凡教育行政機關的成員視導學校，即屬教育視導。

近年來校園日漸民主化，教育行政機關對於學校的督導也逐漸鬆綁，各校校長自主治校的機會也日益增多，形成「學校本位管理」(school-based management)的趨勢。教育視導工作的性質也由過去監督與視察，轉變為協助與輔導；教育視導人員也由監督者的角色轉化成為催化者的角色，其主要任務在協助學校執行教育政策及措施，並將學校的困難反映至教育行政機關，並協助解決。而從教師專業自主與學校本位發展的角度看來，視導工作逐漸脫離「專業領導」之意涵，並定位成一種「專業的協商與合作」。這同時也代表著視導所象徵的「權威性」不再，取而代之則是「專業性」的挑戰(張明輝，1996)。

Guthrie 與 Reed(1991)認為教育視導最適當的理解方式，應從兩個層面加以界定：第一，促進教育行政及教學的有效性；第二、提升教育人員的專業表現。不過這兩個層面並無法截然區分，主要原因在於不論過程與結果為何，其最終的目的在於透過視導過程，提升教育現場的服務品質及教師教學的有效性。

綜合上述分析，視導的內容會隨時空與環境的更替而有所不同。視導者與被視導者的關係過去是上到下的垂直關係，在今日已漸漸演變成兩相對等的平行關係，所以教育視導應以輔導與協助的角度進行探討。職是之故，地方教育機關視導是透過行政的運作，求其視導者與被視導者共同合作改進的「輔導」歷程。視導內容以被視導者的教育工作為主，則透過輔導、協商與合作的方式進行。而視導的目的則在於精進教育品質，完成教育政策的推廣，並協助學校達成教育目標。

貳、督學應扮演的角色

有關督學角色扮演和任務內容的研究，國內外有一些文獻探討著，下面整理學者的文獻如下：

- 一、美國視導與課程發展協會(The Association for Supervision and Curriculum Deopement, ASCD)曾界定視導人員應具有以下角色：評鑑者、課程專家、教學專家、協調者和變革倡者等。
- 二、Urch 與 Danley 以視導人員自我評量其實際從事視導活動中所認為重要角色職責之研究，發現有如下十種重要的角色職責：正式儀典上的主持人、正式的溝通者、與外界保持密切接觸隻角色、不斷吸收新知並傳播新知之角色、資源的分配者、訓練與發展之角色、觀察及評估之角色、激勵的角色、危機管理之角色和聯繫的角色(引自邱錦昌，1995)。
- 三、Wiles 與 Bondi 認為視導人員具有以下八種角色：人力資源的開發者、課程的發展者、教學的專家、人際關係的協調工作者、教職員專業之能增長之協助發展者、教育行政人員、變革的管理者和客觀的評鑑者(引自邱錦昌，1995)。
- 四、Sergiovanni 與 Starratt(2002)認為，視導人員在與教師致力於改進教學時，往往會擔負起不同的角色，包括：
 - (一) 教練的角色，擬定各項計畫與活動，協助教師學習新知
 - (二) 同僚的角色，與教師共同努力解決教學及學生學習之難題
 - (三) 協助者之角色，提供教師適時之協助與鼓勵
 - (四) 在整個歷程中，視導人員在教學視導工作上有四項主要工作，即課程的發展、安排在職教育、教學的改進以及教學的評鑑等。
- 五、吳培源(1999)指出，英國地方督學的工作角色，大致歸納為下列六項：
 - (一) 計畫的角色：蒐集學校統計資料，加以彙整、分析，俾作為擬定教育改革計劃的參考。
 - (二) 監控的角色：監控國定課程的實施各級考試的常規，提供校長及教師教學問題的改進。
 - (三) 研發的角色：透過視導或研究，協助學校組織的革新、教師改進教學、課程發展及促進教師專業成長。
 - (四) 評鑑的角色：評鑑試用教師可否終身聘用，以及評鑑教師的教學、升遷、免職、學校辦學的績效及教育上的問題。
 - (五) 溝通的角色：做為學校與教育行政機關之間的溝通與聯繫橋樑

(六) 協助的角色：根據學校發展的需要，協助提供資源、分享資源，以增進學校效能。

六、林祝里(2004)認為教育視導人員之角色職責有：教學輔導的角色、行政指導的角色、溝通的角色、協助的角色、諮詢的角色、評鑑的角色。

七、曾煥金(2000)更進一步地將包括上面各學者主張在內的國內外文獻分析，整理成表4。比較之下發現，學者們對督學角色的扮演雖然有分歧的看法，不過在溝通角色、評鑑角色、行政指導和協助的角色的扮演上有所共識。

表1 督學角色職責之相關研究分析摘要表

| 督學角色 學者 (年代) | 教學 輔導 | 行政 指導 | 溝 通 | 協 助 | 協助 專業 成長 | 領 導 革 新 | 激 勵 | 諮 詢 | 課 程 發 展 | 評 鑑 |
|---|----------|----------|--------|--------|----------------|------------------|--------|--------|------------------|--------|
| 1. 邱錦昌 (1988) | | | | V | | | V | V | | |
| 2. 邱錦昌等 人(1999) | | V | V | V | V | | V | V | | V |
| 3. 邱錦昌 (2003) | | V | V | V | | | V | V | | V |
| 4. 林清江 (1996) | | V | V | V | | | | | | V |
| 5. 陳英豪 (1993) | | V | V | V | | | V | | | |
| 6. 羅淑芬 (1998) | | V | V | V | | | | V | | V |
| 7. 秦夢群 (1998) | V | V | V | | V | V | | | V | V |
| 8. 國立編譯 館(2000) | | | V | V | | V | V | V | | V |
| 9. 張復興 (2002) | | | V | | V | | | V | | V |
| 10. ASCD(引 自邱錦 昌, 1995) | V | | V | | | | | | V | V |
| 11. Burch&Da nley(引 自邱錦 昌, 1995) | | V | V | | V | | V | V | | V |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|
| 12. Wiles&Bondi(引自邱錦昌, 1995) | V | V | V | | V | V | | | V | V |
| 13. Ser. &Sta.(引自邱錦昌, 1995) | V | | | V | | | | | | |
| 14. 英國(吳培源, 1999) | V | V | V | V | V | | | | V | V |
| 次數 | 5 | 9 | 12 | 9 | 6 | 3 | 6 | 7 | 4 | 11 |

說明：教學輔導包含教學領導、教學諮詢。行政指導包含促進效能、危機管理、資源分配。協助專業成長包含安排進修、員工發展。領導革新包含促進變革。激勵包含支持。諮詢包含顧問、解決疑難、傳播新知。包含顧問、解決疑難、傳播新知。評鑑包含考核、評估。

資料來源：曾煥金(2000)。台灣地區縣市督學基本能力之研究。臺北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。

參、教育視導基本能力的研究

教育視導向來是教育行政界重要的探討議題，甚至可以成為一項學門。各教育系所常以教育視導或教育評鑑的課程名稱進行教學，所以有諸多學者對此議題進行相關研究。在力求工作績效的年代中，針對組織成員知識技能專業標準、專業養成，以及專業化形塑等相關議題，不停地被探討著。相關學者專家針對教育視導的目標與視導人員的專業能力兩者間的關係進行論證，探究的主要假定是有專業的視導人員，才有好的視導績效。

一、葉于釗與韓士松(1978)針對各縣市督學基本能力進行研究，報告中指出以督學的修養與職責建構指標包含三個方面：

- (一) 基本修養：包含品德與健康，一般知能。
- (二) 專業知識：包含教育理論基礎、課程教材教法、行政實務。
- (三) 專業才能：包含設計能力、領導能力、執行能力、觀察能力、視察能力、輔導能力、協調能力、調查能力、評鑑能力、進修及創新能力。

二、許藤繼(2004)以學校教育人員為調查對象，建構教學視導人員能力指標。學校教育人員包含國民中小學各學科領域召集教師、教學輔導團輔導員、教學輔導教師、實習輔導教師、學年主任、校長與主任等。指標內容包含：

- (一) 觀察前準備階段：人際溝通能力、教學視導專業能力、學科知識能力、計畫管理能力。
- (二) 教學觀察階段：觀察技術能力、觀察紀錄能力。
- (三) 分析與回饋階段：資料呈現能力、資料分析能力、會談回饋能力。
- (四) 專業成長階段：示範的能力、教練的能力、革新的能力。

許藤繼認為教學視導是教師與視導人員工作與學習的專業發展互動歷程，而教學視導人員由學校的同儕擔任，方能解決臨床問題。在能力指標部分亦表示，指標應隨情境進行選取與修正。

三、張姁如等(2007)對地方教育機關視導工作的研究成果，刻畫出督學的基本圖像。他們認為教育視導應藉助專才達成教育視導效果，且為了紓解視導人力不足現象，可敦聘已退休之優良教師、校長或教育行政人員協助專案性質的視導工作。且地方政府應安排知能研習或進修，鼓勵在職進修、獎助研究實驗、著作等，強化視導人員專業的成長，提升視導品質。

四、國內學者曾煥金(2000)的研究指出，台灣地區縣市督學應具備的基本能力，依能力單元重要程度和序位，依次為基本工作態度、基本工作知能、行政能力、教育理論基礎、輔導校務能力、行政實務知識、研究及發展能力、協助教師能力等八個單元，共計48項基本能力，雖然過於繁雜，以下仍依重要程度之序位列出各能力項目：

(一) 基本工作態度：

1. 具有良好的人格特質，如謙恭有禮、正直廉潔等；2. 具有服務熱忱，肯為教育犧牲奉獻；3. 採人性化的領導，如尊重、讚美、激勵等；4. 能隨時接受新觀念，不墨守成規；5. 勇於任事，作職責內該做的事；6. 能妥善調整自己的情緒；7. 樂於接受批評與建議；8. 具親和力，與教育人員相處融洽。

(二) 基本工作知能：

1. 同理心〈察覺他人需求、為人著想〉之應用能力；2. 自我反省能力；3. 語言溝通與表達能力；4. 蒐集資訊之能力；5. 處理公文之知能。

(三) 行政能力：

1. 能評鑑學校整體辦學績效；2. 能覺察學校校務運作的得失；3. 能發現並改善視導過程中的缺失；4. 能妥善處理控案的調查；5. 能有效領導國教輔導團，落實教學輔導；6. 能有效管理視導工作有關的資料；7. 能編製視導計劃與相關視導資料；8. 具有舉辦會議與教育活動的能力。

以上有關專業能力之文獻，其探討之議題與人力資源管理的工作分析較為相近，但在分析上仍欠缺明確。為供訓練課程設計之依據，有系統和科學地工作分析確有必要，正是本研究將進行之重點。

第三節 美國教育視導任務與訓練課程

在美國，教育管理是屬於各州政府的權責，教育行政管理組織系統劃分為州政府的教育廳和地方教育董事會兩個層級。以下針對其視導人員之角色、任務與職責分別加以探討，最後綜合分析美國地方視導人員主要之基本能力內涵。

壹、美國地方視導人員基本能力之研究

一、美國地方教育行政制度與組織人員之配置

美國各州管理地方教育，均係透過州政府教育相關法律規定教育人員之職責。州政府下面有地方教育董事會負責管理學區之學校。董事會是社區經由選舉產生之教育代表組成之受託組織，代表社區家長經營社區各級學校，是一種庶民參與民主政治的運作模式，因此學區是美國管理學校的最基層的教育行政單位。一般教育學區通常都提供有高中(senior high school)、國中(middle school)、國小(elementary school)及其他職業或成人教育服務，滿足社區發展之需求。

學區的行政組織一般都設有學區教育董事會，負責制定學區內學校的辦學方針，為學校聘請人員，制訂教育計畫。行政執行上，董事會遴選學區教育長(superintendent of district)，統領整個教育行政單位和人員，對董事會提出學區教育推動計畫，經核可後執行，並向董事會負責。各學區因地理和人口等因素，規模大小不一，教育長所領導的學區行政部門(administrative office)組織設計和工作內容亦各有不同。

以佛羅里達州的 Dade County 教育學區為例，學區轄幅廣大，教育業務依地理環境又區分為六個區域(regions)，以第一區(region 1)為例，其包含 20 所國小、7 所國中、5 所高中、及 6 所職業和成人教育中心。區內設有一位區域局長(region superintendent)領導教育事務，下面有 9 位指導員(directors)，分別負責事務及財務(business and

finance)、課程與教學(curriculum and instruction)、特殊學生教育事務(exceptional student education)、人事管理事務(personnel management)；另有督學(supervisor)一位，以及數位助理人員(Miami-Dade County Public Schools, 2009)。

另外，加州的 Oxnard 學區，其學區教育局則含局長(superintendent)一位；3 位助理局長(assistant superintendent)，分掌教育服務(educational services)、事務和財政(business and finance services)、及人事管理(personnel services)；3 位行政管理人員(administrator)，分掌資料和支援(information and support services)、課程，評鑑與教學(curriculum, assessment, and instruction)、以及學生服務(pupil services)；5 位指導員(director)，分掌預算與財政、採購(purchasing)、飲食輔導、設備維護、分類人事(classified personnel)；1 位助理指導員(assistant director)，負責飲食輔導；4 位管理員(manager)，分掌危機處理、學生運送、英語發展、特殊教育業務(Oxnard school district, 2009)。

上述教育學區教育局人員，無論職銜為何，其共通的職務就是推動社區內之教育發展事宜。不但對上承受教育董事會之指揮，對下也要督導各級學校之辦學。教育局內部行政人員都需要與學校接觸和提供指導，這些職務和功能之圓滿達成和發揮，須要渠等人員具備一定的能力。因此督導人員之訓練不但重要，其品質也被視為是增進教育行政效能之重要因素。因此訓練對象不以主管為限，而是設計一類的課程，讓行政人員逐階漸進的研修和升遷。

二、美國地方視導人員的角色、任務職責與基本能力

美國各學區地方視導人員的職責差異很大，但主要著重在教師師資訓練與課程發展(江文雄, 1978)。而由前述美國目前地方教育局的組織編制可知，各學區視導人員工作內容多元且龐雜，因此地方教育視導人員的角色應與過去不同，所須具備之能力亦應更多元，以下就美國有關學區教育視導人員的任務與職責加以分析。

(一)魯特夫

魯特夫(Rutrough, 1971)認為視導人員的主要任務職責有：協助新進教師熟悉教育工作；協助資深教師在職進修教育，提供新知，改進教學品質；激勵及增進教師個人之調適能力，提振教師服務士氣。亞蘭(Allen, 1971)則認為視導人員的主要職責有：為有疑難問題之教師提供諮商；協助新任之教師；激勵教師專業智能之成長；改進教學；積極領導有關教育興革之事宜(引自邱錦昌, 1995)。

(二)杜爾

根據杜爾(Dull, 1981)的研究，視導人員要面對著教師、學生、行政人員與社區人士，視導工作龐雜。因此，主要任務有下列 14 項：

1. 協助教師更了解兒童及青年。
2. 與教師、有關民眾及學生共同合作去發展適合學生需要之課程。
3. 策劃辦理促使教師專業知能成長之在職教育活動。
4. 協助教師選用適當的教學方法、策略及技術。
5. 協助教師選用適當的課程資源。
6. 協助教師了解並解決其現實生活中所遭遇到的問題與需要。
7. 協助教師培養領導能力及人際關係能力。
8. 協助教師培養激勵學生學習之課堂管理技巧及氣氛。
9. 協助教師能成為具有效能之教師。
10. 協助教師編製教學活動計劃及使之付諸實施。
11. 協助教師客觀評量學生之成就。
12. 應用民主領導方式於教學及視導效能之評估上。
13. 協助教師與學校社區能保持良好關係，並充分運用社會資源。
14. 協助教師解釋教育研究之發現成果。（引自邱錦昌，1995）

(三)Glickman(1990)

Glickman(1990)則認為視導工作的主要任務包括下列事項：

1. 課程發展
2. 教職員的發展
3. 行動研究
4. 學程的評鑑
5. 團體發展的活動

貳、美國教育行政督導人員之培訓

美國為一個聯邦國家，教育管理既為各州政府之權限，各州之教育制度、政策和管理辦法當然有所不同，彼此之間甚至相當差異。儘管如此，教育工作重點總是要圍繞在增進學生成就上，因此雖然管理實務不同，但性質之相近亦是可以理解。再者，美國是一個民主國家，講究研究發展，也重視效率與效能，在教育行政的發展上變革速度也很快。為此，本研究除了前面的文獻外，下面將就聚焦在近幾年來美國教育行政上視導人員專業發展的情形。首先，瞭解民間團體全國各州立法聯合會(The National Conference of State Legislatures, NCSL)和Wallace基金會如何地致力於美國教育領導品質之

提升。其次，以美國麻薩諸塞州為例說明他們的努力情形。

一、美國重視領導效能的趨勢

教育領導效能是教育行政成功的關鍵，也是學生學習成就之所賴。舉凡所有的行政措施，最終之目的都應該是聚焦在增進學生的學習上，這是全國各州立法聯合會和Wallace基金會的努力目標。全國各州立法聯合會是一個跨越民主黨和保守黨兩黨，為立法議員和其職員服務的組織。NCSL 在一些急迫性議題上提供研究資訊和科技協助等，協助立法議員交換意見。在增進州政府利益議題上，它是美國聯邦政府系統中一個有效能且備受尊重的組織。其組織目標在：第一、增進州立法之品質和效能；第二、推動州立法之政策變革和溝通；第三在聯邦系統中確保各州立法能有一個強有力且協調一致的意見。

全國各州立法聯合會自 2000 年起與 Wallace 基金會結為夥伴，開始糾結各州立法議員和其職員等從事教育領導政策之推動。改進領導力是 Wallace 基金會一直關注的唯一重點，投注許多資金於研究和分析，直接與一些州政府、學區和學者一起努力於發展和改善教育領導問題，分享心得 (Shelton, 2009)。

依據研究報告指出，在 2008 年立法議事期間，美國已經有 22 個州政府通過 39 項法律以支持學校領導者政策，以增進教育領導的品質，Wallace 基金會提出一份報告摘出各州立法中有關領導的議題，這些議題有：領導者角色、職務和權責 (responsibilities and authority)；輔導和孕育 (mentoring and induction)；教育領導之專業發展；領導效能之評估；薪酬和誘因和治理結構議題 (governance structure issues)。與本案較為相關者摘述如下：

(一) 教育領導者的角色、職務和權威。

社會變遷下教育角色也激劇變化，在學校擔任領導工作的人員被要求要對學生成就負責外，也同時在追求預算、雇用和教學上之自主權。8 個州政府在 2007 年、7 個州政府在 2008 年在教育人員、州政府和地方政府間角色和職責之界分上，做了法律上的釐清。

(二) 變革領導者養成課程

促進領導者養成課程之再設計，使課程真正能增進教育人員的能力，以迎接時代的工作挑戰，包括行政人員之準備課程。有 10 個州政府 2008 年通過法案，提撥經費支持有效能學校領導者之養成方案。2007 年有 4 個州政府通過法案提升高品質學校領袖的準備。

(三) 領導力之證照和檢定

創立領導者證照制度，可以確保學校獲得高品質之領導。過去教育人員只要修習一些課程，擁有一些先前經驗，即可獲得資格。逐漸地，一些州政府傾向採取以績效為基

礎 (performance-based) 的發照制度，要求取照或是要求參與再檢定之行政人員要能展現出一定的知識和技能。

有 1/4 的州政府已經為教育人員建構出一個階梯的或進階式架構的證照檢定規定，要求學校領導者在完成大學養成課程和通過檢定取得證照後，依職涯階梯按步就班一階一階提升和發展自己。取照人員必須展現出能夠增進教學和學生學習的知能，以獲得肯定和證照。每個州的教育人員職涯階梯和證照要求不一樣，但其要求條件不外乎研究所課程、教育領導實務經驗、紮實的見習或臨場經驗 (Shelton, 2009)。下面將以麻薩諸塞州為例，檢視這些進展的實務，增進了解。

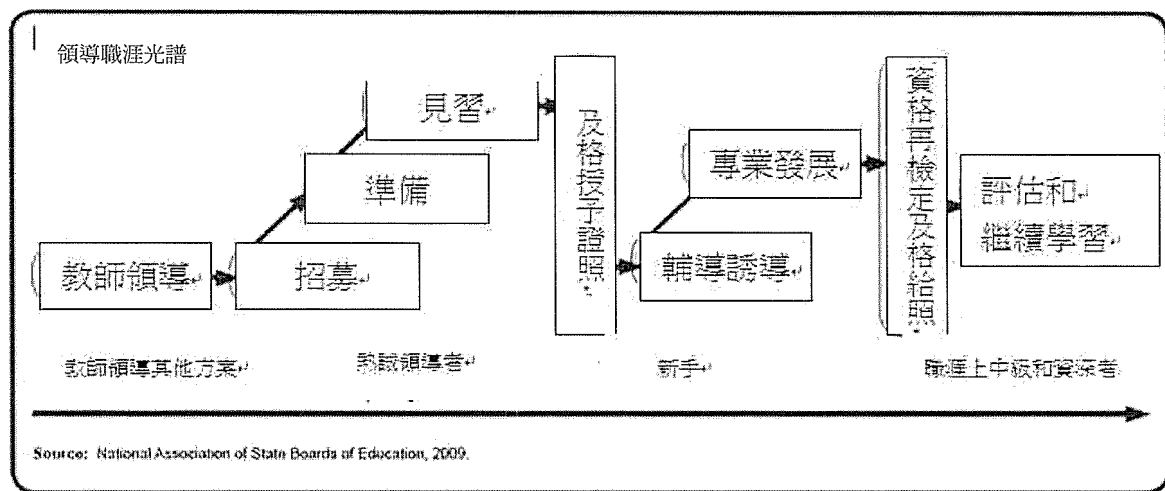


圖 2 整合式領導系統之設計

資料來源：National Association of State Boards of Education. (2009). *Leveraging Policy: The design of cohesive leadership system*. Retrieved June 30, 2010, from National Association of State Boards of Education: <http://www.nasbe.org/leadership/>

二、美國麻薩諸塞州的教育行政領導人員專業發展與訓練

分析過去有關成功學校的研究得知，提升學生成就的影響因素，有效能的領導是僅次於教學變項的。21 世紀之領導者必須能夠領導變革，能夠支持所有學生達到最高層次的學習成就。卓越的學生成就和優秀的辦學，都須要有卓越的教育領導，麻州政府體會到這個關鍵，其負責領導發展的單位和其他包括州政府、學區、教師養成機構、學校領導協會和其他利益關係者等，一起建立一個教育領導生涯階梯 (coherent career)，以引導和支持教育從業人員在領導效能方面不斷地自我提升 (Massachusetts

Department Of Elementary & Secondary Education , 2010) 。

這個政策建構出一個稱為麻州整合性領導系統 (Massachusetts Cohesive Leadership System Team, MCLS)，系統的內涵包括：

- 建立證照制度，將之直接與訓練課程和專業標準結合，讓不同層級之行政人員有清楚界分的角色和職務。
- 重新設計、創建職前條件，讓現在和未來的教育領導者有能力勝任 21 世紀嚴厲之挑戰。
- 發展出一套專業標準，具有可傳授、可執行和可測量之性質，以指引評估領導者的程序，讓教育人員循著發展專業，改善現況。
- 建構出一個職涯階梯，指引有抱負之教育人員持續地增進自己的知能，逐階進級 (Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education , 2010)。

下面是麻薩諸塞州的教育行政領導人員取得證照、專業發展與訓練的歷程，反映出上面四個要素的設計。

麻州在 2003 年大幅度修正教育從業人員證照和養成課程審核相關規定(603 CMR 7.00 educator licensure and preparation program approval regulations)，想成為教育人員都要依規定的條件和程序取得證照。其中有關教育行政人員證照分為五類：局長/副局長(superintendent/assistant superintendent)、校長/副校長(principal/assistant principal)、督導者/部門四種主管(supervisor/director four categories)、特殊教行政人員(special education administrator)、和學校事業行政人員 (school business administrator)五類，有意者可以參照其規定的考照路徑準備。

(一)證照取得有三種途徑，得依先備條件決定

教育行政人員證照之取得，可以經由三種途徑證明個人能將行政人員專業標準成功地展現出來。第一個管道是完成一個養成課程，該課程必須經過教育主管單位核可的，學習成績及格經主辦機構證明者；第二個管道是經過一個行政見習 (apprenticeship) 或實習 (internship)，在有提供此名額之教育學區中與一個具有擬取得證照之輔導員 (mentor) 資格者見習或實習 300 小時，完成後經教育學區局長出具證明者；第三個管道是經過審查委員組成審查會議 (the panel review) 程序者，審議通過後由委員會推薦者。第三種管道只適用於在被認可的大學取得管理或行政學士學位者或曾從事執行性管理、領導或督導工作三年經歷者。另外，局長證照之取得全部依

第三管道進行。以上無論哪一種管道，考照人員都是經過一段時程逐漸累積其符合主管單位表現評量(performance assessment)的紀錄，以取得初階證照(Initial License)。此外，所有申請證照人員都要通過一個 MTEL 溝通和閱讀技巧測驗(MTEL Communication and Literacy Skills Test)，以確保未來的教育從業人員有能力與學生、家長或監護人、和其他教育夥伴們溝通，同時對他們考照項目的學科知識有所有精通(Massachusetts Department of Education, 2003)。

每一種證照在具備經驗、學歷、或證照等資歷之規定，也會有不同的要求。規劃這樣的證照取得路徑的目的在讓準行政人員能成功地展現出其符合行政人員專業標準(the Professional Standards for Administrators)的能力，能提供動態性領導，能協助發展出增進學生學習的學區/學校社區(Massachusetts Department of Education, 2003)。2003 年修法後，行政人員證照之取得，碩士學位不再是必備條件，但是中等學校五到十二年級核心學術學科主管、部門主管或課程專家等就必須具備碩士學位，是為例外(Massachusetts Department of Education, 2003)。

(二)督導主管證照之資格和取照過程

前面述及麻州教育行政人員證照有五類，其中與本研究有關的督導/主管，又可分為學生事務主管(Pupil Personnel Director)、學校引導主管(School Guidance Director)、五到十二年級核心學術學科督導/主管(Core Academic Subject Supervisor/Director for 5-12)和五到十二年級非核心學術或小學層級之學科督導/主管(5-12 Non Core Academic or Elementary Level/Subject Supervisor/Director)等四種，其中與本研究較相關者為前兩者，特進一步詳述如下：(Massachusetts Department of Education, 2003)

學生事務主管(Pupil Personnel Director)，為負責輔導學生身心發展者。舉凡受僱擔任主管(director)、學術部門主任(department head)或課程專家(curriculum specialist)，都必須具有這一項證照。欲取得這類證照者，第一個步驟必須具備教育心理師、學校輔導諮商師(school guidance counselor)、學校社會工作者和學校調適諮商師(school adjustment counselor)等初級證照，在學生事務主管預備證照(prerequisite license)資格下，受雇從事全職工作三年。此外若曾在被教育主管單位認可的教育或學校機構受雇工作，擔任主管、督導、教學或行政工作三年，且申請具有預備證照者，是為替代資格。第二個步驟要通過MTEL溝通和閱讀技巧測驗，雖然程序上列為第二步驟，在最後取得證照前的任一階段或時刻通過即可。第三個步驟再從養成課程、見習或實習、或審查三種途徑擇一進行專業能力之表現。

學校輔導主管 (School Guidance Director) 證照取得之第一個步驟必須具備學校輔導諮商師、學校社會工作者和學校調適諮商師等初級證照，在學校輔導主管預備證照 (prerequisite license) 資格下，受雇從事全職工作三年。此外，第一步驟的替代資格和第二、第三步驟皆與學生事務主管之步驟相同。

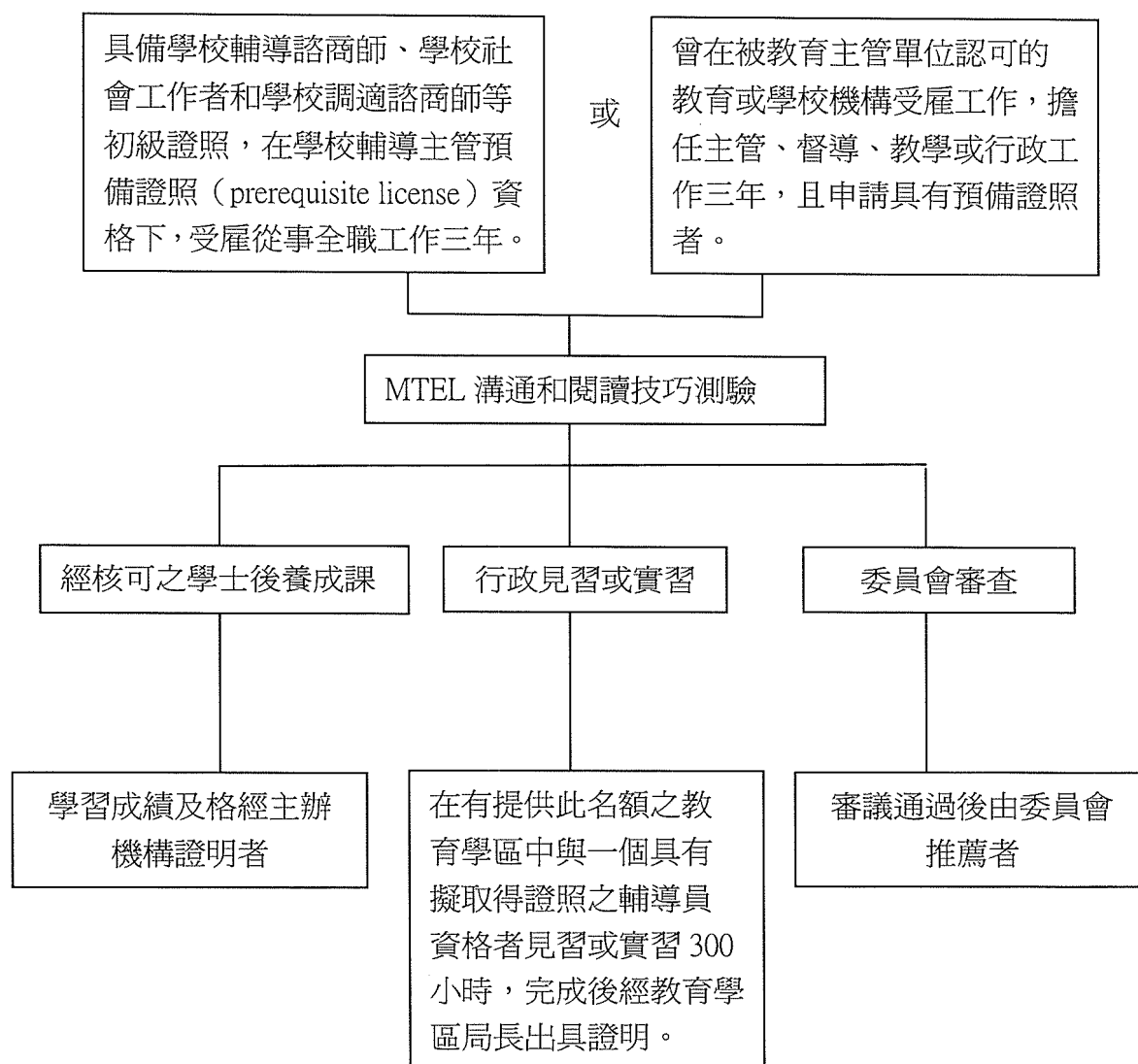


圖 3 麻州學校輔導主管初級證照取得途徑

資料來源：Massachusetts Department of Education. (2003). *Guidelines For Administrator Routes to Initial Licensure 603 CMR 7.00*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department of Education: <http://www.doe.mass.edu/Educators/03adminguide.pdf>

(三)資格再檢定和專業發展

麻州的教育人員證照再檢定新規定 (the Recertification Regulations) 係於 1999 年 12 月生效，其目的在強化教育人員之專業發展，另一方面在使渠等之專業發展計畫能與麻州之學校和學區改進計畫一致，以有助學生之學習。新的規定包括：提高教學內容知識之標準；提供誘因引導教育人員在學術上進一步進修；讓學校和學區層級有較大的

決策能力；針對再檢定之專業發展點數可採認之活動類型，保留彈性；評量教師專業知能時，提供多元方式的選擇；建立州內專業發展進修機會提供機構的註冊名單。

依據麻州之新規定，教師資格每五年檢定一次。依據教師資格再檢定之標準程序，教師只要在一個五年一循環的時期內完成規定之專業發展點數（professional development points, PDPs）即完成再檢定。麻州中小學教育廳設計一個再檢定程序，要求所有的教育人員都要規劃一個個人的專業發展計畫，每五年一個循環。計畫內容必須與地方學校和學區之教育需求一致，以提升個人增進學生學習能力為主。再者，這個個人的專業發展計畫，初期應獲得其直屬主管之認可，最後並獲得其背書為據。

獲得點數活動可以相當多元，可分為進修和考試兩種主要途徑。進修途徑，基本上在規定的幾個主題之下，每個主題 10 小時的進修，可能是獨立的或與其他相關的學門或教學或行政相關的主題，例如主題也許是美國革命、直接教學法、提問技巧、多元分組方法、行為管理等。進修活動內容必須與專業發展相關，發展至今其認定愈為嚴謹，舉凡工作坊、學術研討會或會議等不再被認可了(Massachusetts elementary and secondary education, 2000a)。

提供 PDP 進修點數之機構可以是學區或學校教育合作機構，教育人員也可以到登記有案提供這類服務之機構依規劃進修，但在結束後必須通過評量。參加被認可之大學和研究所學科研讀，也分別獲得不同的點數。例如大學一、二級一學期的課，每學科可獲 15 PDP 點數，三、四年的課和研究所的課可獲 22.5 PDP 點數 (Massachusetts elementary and secondary education, 2000b)。

另外，考試途徑有績效評量(performance assessment)和學科測驗(content tests)兩類。若通過績效評量可以獲得 120 PDP 點數，通過學科內容測驗則為 90 PDP 點數，通過教育學的測驗，則可獲得 30 PDP 點數。若通過特定學科內容測驗，可以獲得 90PDP 點數(Massachusetts elementary and secondary education, 2000b)。

這些是再檢定所規範的最低標準，在此之上，麻州鼓勵教育人員超越這個標準，參與和獲得更多的專業發展，學區可以提供額外的誘因，以增進與專業相關和學術意義的專業發展 (Massachusetts elementary and secondary education, 2000a)。

(四)行政人員專業標準的建立與應用

除了建構取得證照之資格、軌道和程序外，603 CMR 7.00 法規中確立行政人員之專業標準(professional standards for administrators)，明確宣告學校行政人員必備的知識與技能。建立這樣的行政人員專業標準，具有下列三種功用：

1. 提供行政人員訓練課程設計之引導

2. 教育主管單位審核相關訓練課程之準據
3. 教育主管單位根據此專業標準評估行政人員績效表現，憑以進行發給證照的程序。證照候選人透過初級證照績效評量之完成，展現出其符合行政人員專業標準之水平 (Massachusetts elementary and secondary education, 2009)。

行政人員專業標準的內容主要有領導、行政、公平 (Equity)、社區關係 (Community Relationships) 和專業責任 (Professional Responsibilities) 五項，每一項下面又有詳細的分項，敘述行政人員之能力指標 (Massachusetts elementary and secondary education, 2009)。

1. 領導

- (1) 清楚表達教育目標，認同公立學校在美國的地位。
- (2) 清楚描繪出願景和任務 (vision and mission)。
- (3) 依據有力資訊和相關資料分析為基礎，能夠審視、評估和修正教學方案。
- (4) 了解並鼓勵教學科技的適切使用。
- (5) 鼓勵有助學術卓越的教學活動。
- (6) 為增進學生之學習，結合教職員力量，一起規劃和執行專業發展計畫。
- (7) 協助職員調整課程，使與州政府課程綱要之規定一致。
- (8) 瞭解輔導原則，提供新教師導師 (mentors) 運用。
- (9) 鼓勵進行實驗，和對新教育學方法進行嚴謹的評估。
- (10) 為執行政策上之決定，要有效能地規劃，且要充分考量非預期的結果和可能產生的成本。

2. 行政

- (1) 展現出有效能的口頭和書寫上溝通技能。
- (2) 使用有效能的方法，遴選、督導和評估人事。
- (3) 辨識、執行和評估教學內容，並確認其符合麻州課程綱要。
- (4) 能使用會計管理政策和依程序執行。
- (5) 適切地使用科技，以增進其專業地位。
- (6) 舉止行事能有尊榮，並符合公平和專業。
- (7) 理解學校機構硬體設施和設備之管理措施。

3. 公平

- (1) 確保各項教育方案之提供和其品質，以能符合所有學生的需求、利益和能力。
- (2) 提供教育方案或活動，幫助所有學生獲得正面的公民地位，視自己為公民社區不可缺少的一份子。
- (3) 培養學生理解：努力是成就的一個關鍵因素。

- (4) 協助學生能理解自己是一個特殊的個體，要為自己行為負責。
- (5) 確認能對所有學生的學術成就，有高期待。
- (6) 對教師、學生和自己的績效表現，也都能秉持一個高的標準

4. 社區關係

- (1) 為學校和學區發展願景、目標、改進計畫和教育方案上，能糾結家庭和其他的社區成員大家一起參與。
- (2) 在職員、家庭、商業社群和社區其他團體間，能促成一個夥伴關係，並運用社區資源，增進教學的提升。

5. 專業責任

- (1) 能達成個人法律和道德上的職責。
- (2) 在專業領域內對當前的發展能維持興趣，不斷精進。
- (3) 知道那些能增進教學效益之教育原則和研究。
- (4) 不斷研修那些與專業職責有關的教育研究。
- (5) 熟悉那些能增進所有學生學術學習的教學方案和政策。
- (6) 熟悉所有有關支持學生的服務。
- (7) 熟悉專業訓練方案，並提供給未來教師參與。
- (8) 知道評估學生表現的多元策略。
- (9) 理解組織變遷、學校在地管理和學校組織重構的途徑。
- (10) 理解聯邦政府、州政府和地方政府影響學校、職員和學生的法規，包括有關殘障保障、人民權利與義務、信賴議題和正當程序之要求等。
- (11) 展現出對美國教育當前議題一定程度的瞭解。

(五)NISL 課程設計

全國學校領導機構 (National Institute for School Leadership, NISL) 發展出一個提供都會地區學區和學校領導者領導知能的訓練課程，2005 年麻州是將這套訓練在全州執行的第一個州政府，現在已經進入第五年。課程內容是經過大幅度研究和完整的實地實驗，其設計目的在倡導有關領導議題的努力，以協助各州的學區。倡導這樣的課程，其目的在建構領導能力，最後以增進學生成就為最終目標。為支援修畢課程的地方學校領袖，全國學校領導機構已經發展出一個教學領導教練課程，關切重點放在有效領導技能和策略之執行上，仍以提升學生學習成就為終點。麻州的領導訓練課程與 Lesley University, NOVA Southeastern University 和 Fitchburg State College 合作，提供有大學碩士、博士學位課程之研修。

1. NISL 設計理念

NISL 的信念是，透過高品質、高標準為基礎的學術教學，能真正地實質地增進學生

學術成就，是為最終目標。一個學校學生能否有成功的學術成就和教師是否有高品質的學術教學，倚賴的是校長能否提供一個以標準為基礎的教學領導。

參與訓練課程的受訓者，不只是校長，還有學區行政人員和其他擔任學校領導者。NISL 的訓練策略是，促進受訓者基本價值、信念和假定上的改變，思考如何成為一個有效能的學校領袖。行政人員被鼓勵將焦點多多放在教室觀察、學術教學、和學生成就上，然後他們也須要重新調整作息時間，以便達成目的。NISL 相信下列是受訓者必須具備的知識，才能成為成功的教學領袖。

1. 有關以標準為基礎的教學系統 (standard-based instructional systems) 之性質和結構的知識。
2. 有關將學習理論應用到教學實務的知識。
3. 瞭解既有高品質教學方案，和如何地達成基本學術目標的知識。
4. 有關發展學校教職員專業能力的途徑、策略和工具等的知識 (Medina, 2009)。

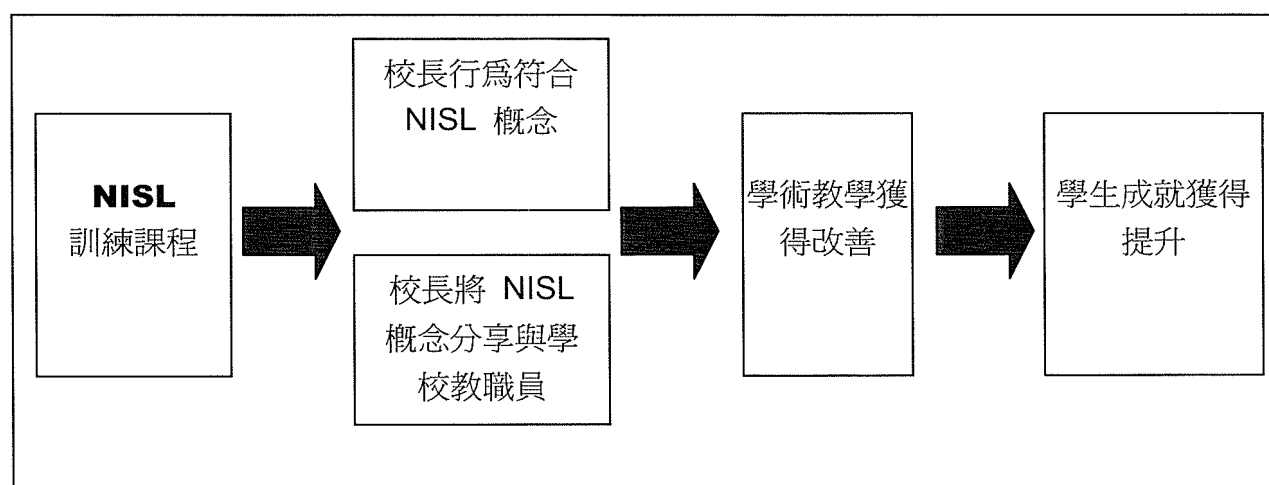


圖 4 NISL 的邏輯模型

資料來源：Medina, N. J. (2009, March). *Final Report: Evaluation of National Institute for School Leadership (NISL) Implementation in Massachusetts (2005 - 2008)*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education: <http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/?section=news>

訓練課程之設計，NISL 是與麻州中小學教育廳、地方學區建立夥伴關係一起設計的。因為 NISL 主張夥伴們應該要共享一套目標和目的，以協助地方把這個訓練模式執行出來；夥伴之間應該要有定期的溝通和有效能地的合作；夥伴們應該清楚地了解各自職責範圍和程度，並有機會汲取相關知識，養成能力，以能完成職責 (Medina, 2009)。

基此，課程要不斷地評估，蒐集受訓者的意見，持續的改善。

NISL 課程是一個 27 天分成 4 個科目 13 單元和 2 天教練式指導，加上 2 天模擬演練日。四個科目分別如下：

第一個科目是「世界學校(world-class schooling)：願景和目標」，教學內容分成四個單元分別為：教育挑戰、校長是策略性思考者、以標準為基礎的教學系統和校長是學校設計者 (school designer)。

第二個科目是「聚焦教與學 (Focusing on Teaching & Learning)」，教學內容分成三個單元分別為：有效學習的根基、追求卓越閱讀、數學和科學的領導和倡導專業知識。

第三個科目是「發展能力和認同投入 (Developing Capacity & Commitment)」，教學內容分成三個單元分別為：校長是教學領導者 (instructional leader)、團隊組織者 (team builder) 和倫理領導者 (ethical leader)。

第四個科目是「追求結果 (Driving for Results)」，教學內容分成四個單元分別為：校長是一個變遷的驅動者，並為追求結果產出而領導。

表 2 NISL 課程內容、原始時程與現在時程

| 科目 | 單元 | 原始時程 (天) | 現在時程 (天) |
|---|---|----------|----------|
| 科目一 世界學校 (world-class schooling)： 願景和目標 | 單元 1 - 教育挑戰 (The Educational Challenge) | 1 | 1 |
| | 單元 1 (續) | 2 | 2 |
| | 單元 2 - 校長是策略性思考者 (The Principal as Strategic Thinker) | 3 | 3 |
| | 單元 2 (續) | 4 | 4 |
| | 單元 3 - 以標準為基礎的教學系統 (Standards-Based Instructional Systems) | 5 | 5 |
| | 單元 3 (續) | 6 | 6 |
| | 單元 4 - 校長是學校設計者 (The Principal as School Designer) | 7 | |
| 科目二 | 單元 5 - 有效學習的根基 | 8 | 7 |

| | | | |
|--|---|----|----|
| 聚焦教與學 (Focusing on Teaching & Learning) | (Foundations of Effective Learning) | | |
| | 單元 5 (續) | 9 | 8 |
| | 單元 6 - 追求卓越閱讀的領導 (Leadership for Excellence in Literacy) | 10 | 9 |
| | 單元 6 (續) | 11 | 10 |
| | 單元 7 - 追求卓越數學的領導 (Leadership for Excellence in Math) | 12 | 11 |
| | 單元 7 (續) | 13 | 12 |
| | 新單元 - 追求卓越科學的領導 (Leadership for Excellence in Science) | | 13 |
| | 新單元 (續) | | 14 |
| | 單元 8 - 倡導專業知識 (Promoting Professional Knowledge) | 14 | 15 |
| | 單元 8 (續) | 15 | 16 |
| | 模擬 (Simulation) | 16 | |
| | 教練指導機構 (Coaching Institute) | 17 | 17 |
| | 教練指導機構 (Coaching Institute) | 18 | 18 |
| 科目三 發展能力和認 同投入 (Developing Capacity & Commitment) | 單元 9 - 校長是教學領導者 (The Principal as Instructional Leader) | 19 | 19 |
| | 單元 9 (續) | 20 | 20 |
| | 單元 10 - 校長是團隊組織者 (The Principal as Team Builder) | 21 | |
| | 單元 11 - 校長是倫理領導者 (The Principal as Ethical Leader) | 22 | 21 |
| | 單元 11 (續) | 23 | 22 |
| 科目四 追求結果 (Driving for | 單元 12 - 校長是一個變遷的驅動者 (The Principal as Driver of Change) | 24 | 23 |
| | 單元 12 (續) | 25 | 24 |

| | | | |
|-----------|---|----|----|
| Results) | 單元 13 - ，追求結果產出的領導 (Leading for Results) | 26 | 25 |
| | 模擬演練 (Simulation) | 27 | 26 |
| | 模擬演練 (Simulation) | 28 | 27 |

資料來源：Medina, N. J. (2009, March). *Final Report: Evaluation of National Institute for School Leadership (NISL) Implementation in Massachusetts (2005 - 2008)*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education: <http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/?section=news>

所謂作業，是被設計來增進受訓者的深思，增進和強化受訓者在價值觀上的改變，是課程另一個特色。除模擬單元外，在每一個單元中，受訓者都有功課要預先做，可能文章閱讀或網站上特定的線上活動，其用意皆在增加受訓者將課堂所學概念應用到工作上，也在準備課堂上要討論的議題。另外，每一單元授課後，受訓者也都有作業要回到學校或學區內去完成。有時候牽涉到特定文件之草創、審議或修改，例如學校願景書、領導發展計畫書或專業發展計畫等。有時候受訓者被要求展現出個人行為或觀念的改變，以反映出NISL的核心概念。這些作業的目的在提供機會讓受訓者將學到之方法、策略、構想等應用在工作上 (Medina, 2009)。

2. 訓練課程之評估

依據調查顯示，雖然受訓者多數對課程效能給予正面的評價，但對訓練課程時間上的安排，卻給予比較低的評分。反應的意見包括：課程時程的安排，需要留有思考的時間。課程每一個時段的教材資料太多，教學和討論的時間不夠。每一個階段之間的空檔時間不夠，很難在下一個時段前完成該做的課前功課或作業 (Medina, 2009)。觀之上述表格對照原始和現在課程時程的修正，顯然係以課程評估意見之分析為基礎。

3. Lesley 大學的博士課程設計

Lesley 大學的博士課程設計的 60 個畢業學分中，除了專題研究、質性研究和量化研究等教育研究法等外，開設的學科和學分數如下，臚列出來一併供參考。

- (1) 成人學習和發展 (Adult Learning and Development) 3 學分
- (2) 教育領導之批判性系絡 (Critical Contexts of Educational Leadership) 3 學分
- (3) 成就所有學生的學術卓越 (Achieving Academic Excellence for All) 3 學分
- (4) 學校是以學生成就為中心 (School as a Center of Student Achievement) 3 學分
- (5) 變遷是一個歷程 (Change is a Process) 3 學分

(6) 方案評估 (Program Evaluation) 3學分

(7) 建構實務社群 (Building Communities of Practice) 3學分 (Lesley University, 2008)

4. 講師來源與訓練

訓練課程之執行需要人力，NISL 採取一個「訓練成為訓練者途徑 (a “train-the-trainer” approach)」。NISL 與麻州教育主管機關和專業協會合作徵募活躍的、退休的教育行政人員、大學教授或領導諮商者等具有潛力者，參與這個計畫，完成課程者，被視為有能力訓練他人使用這個課程。NISL 總部仍會提供指導，使能提供符合品質的訓練 (Medina, 2009)。

無論從問卷調查或訪談等管道獲得的調查資料顯示，訓練參加者對訓練課程多數給與高評價。直接觀察課程進行的評估者指出大多數課程具有效能。參加者表示，課程為學區或學校行政人員的知能有正面的影響。他們的報告指出，多數時間聚焦在教學實務、教室內和教師的專業成長上。很大一部分的參與者能夠清楚描述課程上所討論的幾個關鍵概念，也可以發現到一些努力執行的證據，設法將這些概念帶進學校和社區。有證據顯示，受過訓練的行政人員，返校後有效地改進學校的文化和運作模式。

論述美國的文獻和麻州的案例之後，研究者發現美國對督導乙職的概念是廣泛的，只要是具有領導地位需要督察和指導他人之工作，皆在其行政人員考照之範圍，這是我國在研究美國時要注意的重點。另外值得重視的是，美國漸漸在教育領域內有人力資源規劃的概念，從遴選、雇用、訓練到升遷都有進階性的路徑安排，提升人員努力方向，也穩定了教育行政人員之人事，間接有助提升教育服務之品質。

第四節 英國英格蘭視察人員任務與訓練

瞭解英國視察人員職能之前，一樣需要從其所處的教育行政制度系絡去分析起，才能獲得有關其角色扮演的正確角色。英國正式國名為「大不列顛與北愛爾蘭聯合王國 (Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)」，分由英格蘭、蘇格蘭、威爾斯和北愛爾蘭組成聯合王國，簡稱為 UK。由於每一區域之自主性高，因此教育制度和政策相互間也有所差異 (陳怡如, 2006)。因此在探討本研究主題時，無法以特定一個政策代表英國整個區域之政策，特此說明。例如許多文獻論及之教育標準署 (Office for standards in education, 簡稱 OFSTED)，實際上是英格蘭設置之的視導組織。蘇格蘭於 1998 年成立自己的國會，自主決策 (Clark, 1997)，自己也設有威爾斯教育標準署執行視察公共服務品質的工作。

英國的皇家視察員定期到學校實地訪視的制度，其性質也被視為是學校評鑑制度的一種 (Gadsby & Harrison, 1999)，國內文獻也常將之與地方教育局/處之督學職務對照比較，並稱之為皇家督學或註冊督學等名稱。實際上英國的視察人員與我國督學是不同的職能。再者，隨著英國的公共行政改革的持續演進，英國的教育標準署在職能範圍上從一般中小學和進階教育不斷地的擴充到終身教育，職責上則更聚焦在視察、堅控品質、研析和報告視察結果等工作上，而非督導或輔導上，

本文所論述的視察人員是以英格蘭之資料為基礎，英格蘭教育行政組織分為中央與地方兩個政府層級，中央主管教育事務之單位名稱一直在變更¹著，最後在 2001 年 6 月更名為「教育技能部」(Department for Education and Skill, DfES)，在地方為「地方教育局」(Local Education Authorities, LEAs)。教育標準署是獨立於教育技能部之外的機關，對英國首相和國會負責，督導人員視察學校和機構，也視察地方教育當局的業務表現。

壹、英格蘭教育標準署視察人員職訓之分析

一、英格蘭教育標準署的組織位階、職責、和課責

教育標準署組織的變革，始自 1992 年的教育（學校）法的修法。該年英國國會通過教育（學校）法，為英格蘭 (England) 和威爾斯 (Wales) 分別設置視察總長 (Chief Inspector) 辦公室，由國會任命視察總長，視察學校教育之品質，提供教育改進諮詢是為主要工作內容 (Education (Schools) Act 1992 (c. 38), UK, 1992)。2006 年修正通過的教育（學校）法，將所有既有不同業務之視察辦公室整併成為一個單一辦公室，負責從幼兒、青年到終身學習之機構視察之業務，單位名稱改為「教育、兒童服務和技術標準辦公室 (the Office for Standards in Education, Children's Services and Skills)」，由視察總長過來領導，不過原來的視察總長辦公室予以廢除。

這是英國政府一種有關公共服務視察之策略變革，其目的在降低視察工作造成相關之行政科層繁碎之負擔，工作聚焦在執行和其效率上，讓家長、學校或政府官員等方便使用視察報告。教育標準署組織之設置，也改成公司制，設有非執行性之董事會負責制定該署之策略方針，設定視察總長一般性職責並對其要求課責。董事會給予該機構和首長一個主要的組織目標，就是鼓勵一種不斷改進的文化，實施使用者為中心的視察工

¹ 2001 年以前到 1995 年間名為教育就業部 (Department for Education & Employment)，1994 以前到 1992 年間名為教育部，1964 到 1991 年間名為教育與科學部。

作，最終重視的仍然是資源的有效能使用。(Education and Inspection Act (c. 40), UK, 2006)。

二、英格蘭教育標準署的組織目標與任務

基本上，教育標準署視察總長的權力有：

- (一) 對學校視察的權力和對這些視察工作予以監控的權力。視察總長要做到每一所學校在一定時期內會被視察到。當一項學校視察工作進行時，視察總長可另外指派視察人員對該進行中的視察予以品質上的監控。
- (二) 未經註冊²合格之人員不能執行視察工作，視察總長必須確保視察人員符合任用資格，並具有勝任工作的能力。視察人員須註冊登記是須要繳費的。
- (三) 英國首相擁有要求獲取學校資訊的權力，視察總長有提供學校辦學相關資訊之義務等 (Education (Schools) Act 1992 (c. 38), UK, 1992)。基此，視察總長對英國首相負責，也接受國會對其職權之課責。視察總長視察學校之後，必須作成報告，分送給國家總理 (the Secretary of State)、議會 (the Council)、提供教育經費資助之單位和被視察之學校單位 (Education and Inspection Act (c. 40), UK, 2006)。

根據規定，英格蘭教育標準署的職責是視察學校，且為確保其對學校的視察是一種高標準的服務，也要求所有的視察者都要不斷地提升其視察技巧。為達成這項任務，教育標準署要將所有的視察技巧依重要性排出其優先順序，憑以自行設計或委託設計專業發展課程，最終並必需評估這些訓練課程是否合乎標準的 (OFSTED, 2003)。

除了視察學校和教育議題外，在國家首相要求下，視察總長依法也可以視察地方教育局的績效表現，並作成報告分別送給首相和被視察之地方教育局。針對報告內容擬採取的改進之道和時程，地方教育局也要製作文件，以為回應 (Education and Inspection Act (c. 40), UK, 2006)。

三、教育標準署的視察工作的流程

要瞭解視察人員需要具備什麼樣的技能，先要分析其工作的流程。教育標準署視察學校或機構的歷程，區分為視察前、視察期間、視察後三個階段，茲逐段說明如下

² Registered inspector 代表經註冊登記為合格之視察員，可以帶領視察小組到學校或機構執行視察計畫。在獲得此資格之前，是視察員只能擔任視察小組成員，隨著註冊視察員執行工作。兩者資格和訓練後面將會細論，為與英譯互為呼應，內文之中譯仍以「註冊視察員」稱之。

(OFSTED, 1999)：

(一) 視察前

根據教育標準署指導手冊之規定，學校會在被視察前6至10週接到視察通知，讓學校準備學校自我評鑑資料。註冊視察員取得學校資料後，於正式視察學校前簡單地訪視一下該校，俾有所初步的瞭解，包括了解學校自上次視察後之進步情形、確認學校所提供資料的正確性。另外，註冊視察員也會藉此機會，向學校職員簡要說明視察進行的過程及請求配合之處。視察2週前，由學校進行「家長問卷」、安排註冊視察員與該校學生家長會談，瞭解家長對學校的意見等，後由註冊視察員再根據這些蒐集到的資料製作「視察計畫（草案）」，向整個視察小組作一次簡報。

(二) 視察期間

視察期間，視察小組由註冊視察員帶隊前往學校。註冊視察員是整個視察活動的領導者，負視察品質和成效之責任，視察期間要確認小組視察員熟悉視察觀察的技巧、對教師教學後給予回饋、主持視察小組會議與學校成員的會商會議等。

所有視察人員在視察期間的工作，重點首在蒐集資料。第一手資料包括學校各類表現及相關資料、學生作業、教室觀察、學校成員討論等。依據規定，視察員應至少有60%的時間用於教室觀察、抽查學生的作業和教師報告、與教職員和學生聊天等；至於第二手資料，則會因應視察進行中相關焦點不同而轉變，包括學校發展的計畫文件、政策、程序、報告等。

(三) 視察後

結束學校視察活動後，會舉辦當次最後一次的視察會議，由註冊視察員引導各視察員之意見，達成對整體視察的共識、決定該校是否需要接受特別措施等；後由註冊視察員將視察所得之資料初步匯集成「視察小組內部評定記錄」（Record of Corporate Judgments），作為最後視察報告撰寫之依據。

視察報告出爐後，學校需於接到報告後40天內，根據視察結果提出「行動計畫」，說明學校將從事的改善活動，並將行動計畫的副本送達教育標準署和在該校就讀的學生家長等。行動計畫的內容包括學校對視察小組關注議題的說明，擬進行的改善項目、改進的目標及預定達到的程度和自我評鑑的方式等。除了合格的註冊視察員和小組視察員外，小組尚有非教育背景專業之視察人員實際參與各級學校的視察活動，以利從第三者

的觀點協助提升視察活動的品質。

貳、英格蘭教育標準署視察人力資源之管理

一、英格蘭教育標準署的視察人力配置

英格蘭教育標準署視察人員之雇用可以分為兩類，一類是直接由教育標準署依需要和時機雇用，其餘由視察業務承包機構（inspection service providers, ISPs）雇用者，稱為「額外視察人員」（additional inspectors, AIs）。對於額外視察人員的招募和訓練，屬於視察業務承包機構的責任，且必須符合標準（OFSTED, 2010）。儘管採取業務委外以提升效率的作法，目前教育標準署整個組織分為18組及8個地區中心（regional centres），總計26個部門，計有2500位正職人員（蔡青芳, 2003），組織相當龐大。

二、英格蘭教育標準署的視察人員養成、任用和專業發展

教育標準署每年為視察人員設定專業發展目標和課程，落實執行過程的品質監控。教育標準署要求每一位視察者每一年要有五天課程的專業發展，所謂專業發展的意涵相當寬廣，可以是遠距教學課程、一對一教練、工作坊、和研讀或吸收新的視察指導原則（inspection guidance）。致於如何進行專業發展、提升能力，視察者自己被授予相當的裁量權。不過有些課程是義務的，以瞭解最新的法規和必備資訊。每兩年每個視察者也要研習一天的特定學科視察技巧，中等學校視察者也被建議，最好能拿到國家課程關鍵階段第三級的學科訓練證照（the licensed Key Stage 3 subject training），如果有機會的話（OFSTED, 2003）。

基本上，視察人員之專業訓練分為兩個階段，第一階段是初階訓練，透過養成課程，讓合格的申請者從視察小組成員做起，進階到註冊視察員。第二階段是在職專業發展（in-service professional development），以增進學科領域視察、特殊學生教育需求滿足和學習成就評估等之技術。

（一）初階訓練

初階訓練內容主要為視察技術之學習，由簽約之訓練機構代表教育標準署辦理的，課程以教育標準署的訓練課綱為準據設計的，目的在發展受訓者之視察能力。

1. 視察小組成員訓練

應徵者一旦完成訓練課程，經評估通過者，將進入視察小組成員（team inspectors）資格之登記。

2. 註冊視察人員之訓練

註冊視察人員之訓練，參與人員是由訓練機構提名表現優異之視察小組成員，通過訓練後成為註冊視察人員 (a registered inspector)。訓練內容聚焦在視察工作，透過個別化訓練方案，協助視察小組成員發展，發展技術主要與視察工作之規劃和管理有關，這個部份 2003 年教育標準署有提出一個全新的訓練課綱。

3. 特殊學校或領域視察人員

除了一般學校之視察人員培訓外，特殊學校或機構之視察員也會有所欠缺。教育標準署鼓勵既有之中學和小學視察人員能繼續進修，轉換和註冊成為特殊領域之視察人員。

(二) 在職專業訓練

視察人員之專業成長，是品質確保之重要元素，是視察總長的督導責任範圍。在職專業訓練內容、對象和時間長短，分類如下：

1. 邀請參加學科研討會

視察總長分析調查和視察監控作業結果後，會完成有關學科領域問題的報告，裡面所呈現的主要議題，視察總長邀請學科視察人員們一起討論，讓學科視察人員在其專長領域保持更新，與時俱進，這類訓練稱為一種邀請參加的學科研討會 (invitation subject conferences)。

2. 視察主流學校特殊教育需求之研習

主流學校 (mainstream schools) 主要在提供特殊需求學生之教育服務，為增進這類學校視察人員特殊的技巧，訓練課程採輔導制 (tutored course)，研習焦點放在特殊學生成就的評量技術，教學品質的評量也包括在內。

3. 國家課程英文、數學、科學、資訊科技設計和其他基本學科關鍵階段的視察技術訓練

國家課程英文、數學、科學、資訊科技設計和其他基本學科關鍵階段 (Key Stage) 3 的視察技術訓練，採一天的遠距學習模式，提供視察中等學校和特殊學校人員的技術

訓練，學習國家策略和視察人員應該要注意的事項。

4. 視察小學的策略

所有視察小學的視察人員有一天的遠距學習課程，也學習國家策略和視察人員應該要注意的事項。

5. 詮釋資料的新課程

此課程以過去的訓練為基礎，提供最新的教育學新知，針對一些新元素進行學習，包括評量、出席率、學生資料、團體資料詮釋、教育融合、種族平等、差異化成就評量和特殊教育需求等。

(三)視察人員自我專業發展的責任

做為一個視察人員，有責任依官方提供之表格格式維持個人專業發展紀錄，確保個人視察技巧的更新和提升。達到這個目的，視察人員對自己表現要自我分析，思考同僚、公司和視察主管的建議或回饋，確認個人專業發展的需求。擔任主管者也要定期檢視每位視察人員自我專業發展的紀錄，適時地提供建議。

(四)英格蘭調查最需要的視察技術訓練

教育標準署分析過去視察人員自我評估資料發現，他們需要進階訓練以獲得重要的視察技巧。針對其所屬視察員的技術需求，教育標準署認為視察業務承包機構是一個最適單位，輔導視察員製作個人專業發展計畫，並依序進行自我發展。教育標準署認為下列技術是特別重要的，也願意提供協助。我國督學科(課)長在職務上某些程度上也有視察的功能，英格蘭的視察技術練需求，也可供我國設計督學科(課)長課程之參考。

1. 視察前評語之撰寫與使用 (writing and using pre-inspection commentaries)。
2. 視察工作內容之專門設計和小組團隊之運用 (tailoring inspections and deploying the team)
3. 評估融合和種族平等 (evaluating inclusion and race equality)
4. 透過假定的批判和主張的考驗，輔導學校自我評估 (gauging schools' self-evaluation by challenging assumptions and testing assertions)
5. 觀察教學 (observing lessons)
6. 針對各項成就予以判斷和報告 (judging and reporting on achievement)

7. 抽樣受查者 (sampling subjects)
8. 訪談學生 (talking to pupils)
9. 評作文詞的使用 (using grade descriptions)
10. 因果之聯結 (linking cause and effect)
11. 解析領導的影響 (charting the impact of leadership)
12. 證據線索之使用 (using evidence trails)
13. 對教師訪談和給予回饋之技術 (interviewing and feeding back to teachers)
14. 有關不同層面和學科部門的寫作能力 (writing aspect and subject sections)
15. 傑出實務案例之撰寫 (writing about outstanding practice)
16. 報告撰寫 (writing reports)

三、視察人員督學培訓與專業發展課程之品質保證

由於部分訓練是外包的，為確保品質，教育標準署出版有訓練標準 (Training Standards)，對所有訓練機構提供有關訓練的品質確保標準 (the Quality Assurance Standard) 和行為準則等資訊，要求遵守，使對視察者之專業發展有效地增進。同時也透過監督和提出建議，促使訓練機構採取行動改進訓練品質 (OFSTED, 2003)。

第五節 我國督學科(課)長之工作分析

地方教育局/處業務之推動，除了縣市長的理念指引和教育局/處長的領導外，其次就仰賴督學和課長在行政決策與管理上的努力和勝任力。分析督學科(課)長必備的能力前，須先探索督學科(課)長在當代政經制度系絡下所獲交付之職務特色。

壹、課長督學在縣市教育局/處組織架構中的位階

依據「地方制度法」規定，各縣市政府擁有組織和行政管理權限，「得自為立法並執行，並負其政策規劃及行政執行責任之事項。」基此，各縣市政府得自訂組織自治條例 (各縣市政府組織自治條例，2010)，教育局/處在各縣市政府中的組織地位和職權範圍，有幾個共通的设计：

第一、縣市首長之權責係綜理縣政，包括指揮、監督所屬員工及機關。

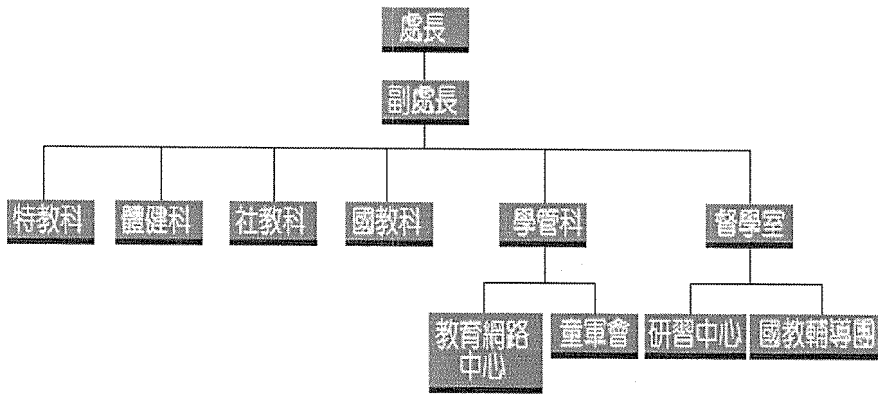
第二、縣市政府組織依業務職掌設有各局、處、室等單位，為縣市長統理下之一級單位。每一局、處、室置局/處長或室主任一人，承縣市/長之命，分別掌理各該局、室

業務。教育局/處長就是一級主管，對上接受縣市長之領導，對下指揮教育局/處全體同仁，負責各該縣市教育業務之發展和管理。各縣市政府設置教育局/處之作法不一，主管職稱也分別為局長或處長，以下文中統一以局/處長稱之。

第三、在教育局/處組織內部設有專員、督學、科/課長等三種人力職務是中間幹部。這些人員上承局/處長之命，分別掌管被指派之業務。科/課長為特定業務部門之主管，為九職等職階；督學或歸屬督學室或為局/處長統轄，為八到九職等之職階。因為地方教育局督學常為科/課長人選之任用來源，過去教育行政體系對督學科(課)長之遴用和儲訓採一起規劃方式辦理，概念上督學科(課)長被視為一群職務近似之人員。不過地方自治法規實施後，已經不是絕對的作法。另外，各縣市政府教育局/處設置之業務部門分別以「科」或「課」稱之，作法也不一致，主管職稱也分別為科長和課長，因沿用過去與督學科(課)長統稱，以下文中統一以課長稱之。

第四、在地方自治的制度下，各縣市教育局/處組織設計也逐漸產生多樣化，在局/處長之下設置的業務科，不再只是傳統的國民教育課、學務管理課和社會教育課等，不同名稱的課名也在陸續的產生，例如桃園縣教育處的組織設計就使用較為創新的分工和名稱，例如創新發展科和數位教育科等單位(見圖7)。無論單位名稱為何，科/課長負有統御課內人力和業務的法定地位與職權，必須具備規劃、執行和評估業務的能力，甚至是前瞻性創新與改革的願景力。督學不是單位部門主管，在組織規程條文上並沒有明述其職務內容，因此除另外規定之，也受到歷史沿革和慣例之影響，下文繼續論述之。

第五、除業務科別外，各縣市也依需求另外設有其他相關單位，例如臺中市政府(見圖6)設有教育網路中心、童軍會、研習中心與國教輔導團。雲林縣政府設有教師研習中心和家庭教育中心等等，這些組織設計也都會影響督學科(課)長職務的異動。



本處組織設處長、副處長各一名，業務單位包括：特教科、體健科、社教科、國教科、學管科與督學室。此外，設有教育網路中心、童軍會、研習中心與國教輔導團。

圖 5 臺中市政府教育處組織架構

資料來源：臺中市政府教育處(2007a)。臺中市政府教育處組織架構。2009年12月09日擷取自臺中市政府教育處：<http://www.tceb.edu.tw/new/content/index.php?m=1&m1=3&m2=15>

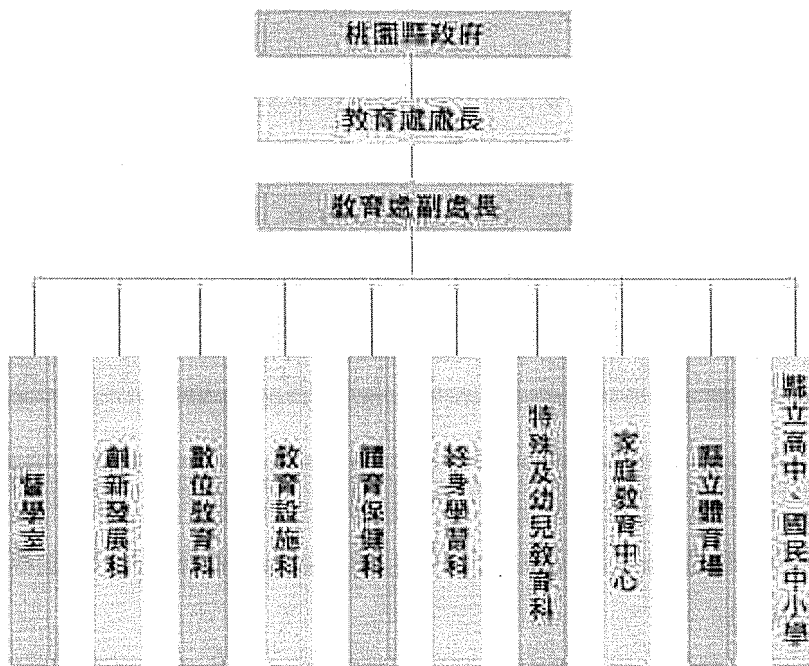


圖 6 桃園縣政府教育處組織架構

資料來源：桃園縣政府教育處(2007)。桃園縣政府教育處組織架構。2010年6月14日擷取自桃園縣政府教育處：http://www.tyc.edu.tw/boe/main.php?menu_page=org&city=

根據 98 年 2 月 11 日各縣市政府教育局/處網站資料，全臺(含金門與連江)25 縣市教育局/處均設有督學室、科。依編制人數核計，縣市督學人數計 120 人，課程督學計 13 人，共 133 人。部分縣市另設有行政人員輔助視導業務，單位主管部份有些縣市設主任督學乙職，新竹縣則稱之為科長，也有部分縣市由副局(處)長兼任主管督學相關業務。臺灣地區 96 學年度國民小學有 2,651 所、國民中學有 740 所，共 3,391 所。若以縣市督學現有 120 名計，在國民中小學部分，平均每位督學視導學校數約計 28 所(蔡明學，2009)。

貳、法規上我國督學的職務內容

國內督學分有中央的教育部督學和地方教育行政單位的督學兩種層級，不過因為下位教育法規不得超出上位法規之框架，因此地方教育視導人員之職責會以中央之規定為依歸，然後在既有框架下訂定事務性之視導計畫，因此接下來就現有相關法規探析督學之職權，做為設計督學科(課)長工作說明書和規範書之參據。

一、督學之基本職責

根據 2002 年頒行之「教育部督學視導要點」規定，教育視導工作目的摘要為：實地瞭解各機關、學校辦理績效，促使各單位有效率、有效果運作；聯絡溝通並協助各單位解決問題，提升效率；宣導國家教育法令及政策，並激勵各單位貫徹執行；專案訪查及協助處理重大偶發事件；檢視財務及非財務資料。

學校之視導工作，可依內容分組分類行之。除前述目的外，視察主要重點在檢視受視察學校所訂之施政計畫是否切實執行，預算執行是否符合規定，並均應詳予覆核；受視察學校之組織及人員編制是否健全，功能能否發揮，有無應行改進之處；針對主管業務之推展，組織功能之運用，未來發展之趨勢，也應予以瞭解，並蒐集有關資料。

教育部督學視導要點也規定，督學的年度定期視導目標、對象、重點、任務分配及期程，由督學徵詢各有關單位意見，擬訂視導計畫簽請教育部次長核定後實施；必要時得召開視導會議，邀集各有關單位主管參加。督學視導學校時，作業模式有下列重點(教育部督學視導要點，2002)：

- (一) 到校後應與校長及單位主管晤談，並聽取其簡報，以瞭解學校一般狀況。
- (二) 深入瞭解學校行政、教學、研究、服務等具體成果及資源分配與整合情形。

- (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) 約集有關教職員工生代表座談，聽取意見、發掘問題。
- (六) 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。

臺北市督學的任務及視導事項，基本上仍循教育部規定的大架構下規劃，內容包括教育法令之推行和執行、學校行政、教學、教育經費運用之督導、教育工作人員之考評，還有社會教育、特殊事件視導和專題視導等。督學到校視導的作業規定，也與教育部規定相差不大，包括發現、紀錄問題和應行改進意見於視導紀錄簿內，並追蹤學校改進情形，做為後續視導時之核評參考。督學每週都需要填寫視導報告表，將學校之優良事項，應行改進事項及困難與建議事項彙報局長，使局長能隨時掌握各校狀況。針對學校相關困難及建議事項之解決，宜協商相關科室儘速處理，充分發揮視導之功能（臺北市政府教育局督學視導要點，2005）。

二、督學之基本職權

依據教育部督學視導要點規定，除了前述事項外，督學視導時，遇有違反教育法令者，視情節輕重，除應隨時糾正外，並簽請相關單位依相關法令規定辦理。除了即時糾正權外，臺北市政府教育局督學視導要點規定的督學職權尚包括：遇學校發生特殊事故時，即時處理並報備；必要時得調閱學校各項簿冊資料及學生各種作業；必要時得商洽學校變更授課時間；對學校行政及教學予以輔導；積極協助學校推動校務興革事項；發掘學校優良事蹟，加以研究，推薦具有價值者供各校參考；聽取學校工作報告並提供改進意見，必要時請校長召開行政人員座談會（臺北市政府教育局督學視導要點，2005）。

分析相關規定後，謝金城（n. d.）指出我國當前督學的之職權可類分如下

- (一) 糾正權：遇到違反教育法令者，應隨時糾正改進。
- (二) 調閱權：有權調閱學校或地方行政機構之各項報告及紀錄。
- (三) 檢查試驗權：有權檢查學生員額及測驗學生成績。
- (四) 變更權：有權改變學校授課時間及時數。
- (五) 召集權：有權召集當地教育人員開會，以徵求各方意見。
- (六) 緊急處分權：遇有特殊緊急事故，得隨時處理並報備。
- (七) 輔導權：於行政及教學上給予輔導。
- (八) 獎懲權建議：對於吻合獎懲要件得報請獎懲。

從縣市政府組織架構和上述有關督學職權的分析之，督學單位是由一群督學組成，依照職務分配，或分地理區域或分業務項別(英語教育、鄉土教學等)或依臨時任務交派，代表教育局單位對所轄內之國中小學校提供服務、諮詢、視導和管理等職務，表 2 是臺中市教育處督學職掌內容和採取依地理區域督導和管理學校的分工模式。根據上面的描述，督學的統御對象是教育局所屬學校，行使輔導、調查、監督、考核、報告等權責，其效能實為教育局/處業務之重要支柱，性質上與課長之職務性質有所差異。

表 3 臺中市政府教育處督學室業務摘要

| 職稱 | 姓名 | 職掌內容 |
|----|-----|--|
| 督學 | 曾華明 | <ul style="list-style-type: none"> • 南區、南屯區視導督學 • 督導友善校園工作 • 督導資優教育及幼托整合業務 • 其他臨時交辦事項 |
| 督學 | 陳欽盛 | <ul style="list-style-type: none"> • 西區、西屯區視導督學 • 督導教師研習中心業務 • 督導本土語言教學及新移民政策 • 其他臨時交辦事項 |
| 督學 | 王淑懿 | <ul style="list-style-type: none"> • 中區、北屯區視導督學 • 兼任國教輔導團國小組組長 • 督導英語教學及資訊教育 • 其他臨時交辦事項 |

資料來源：臺中市政府教育處。(2007b)。臺中市政府教育處督學室業務。2009年12月10日擷取自臺中市政府教育處：<http://www.tceb.edu.tw/new/tour/index-1.php?m=13&ml=3&m2=16&id=1>

三、地方督學科(課)長工作說明書和工作規範書

工作說明書主要在描述工作內容、與工作相關的任務、職責和義務，包括工作中應進行的活動方式、工作中互動溝通的對象、工作條件、安全措施以及其它的重要特徵。工作規範書則說明適任此工作者應具備之資格與條件，包括學經歷要求、特質、專業技能及相關背景等。惟因各縣市教育局/處主管所賦予該等職務之內涵可能各有不同，加以地方作法有差異，本研究以找出共通性部份為主要目的。

(一)督學/課長工作說明書

| 縣市教育局/處 督學/課長工作說明書 | | | |
|--|-------|--|-------|
| 撰寫人： | 撰寫日期： | 批准人： | 批准日期： |
| 職務類別： 行政視察與輔導人員 | | 組織呈報系統： (一) 直屬主管：縣市教育局/處長；主任督學 (二) 直屬部屬：課長：有；督學：無。 | |
| 工作地點：各縣市教育局/處、依指派巡迴之各級學校 | | | |
| 工作摘要： 在地方縣市長的理念指引和教育局/處長的領導下，負責下列事項： 1. 宣導中央和地方教育政策和方案，並激勵各單位貫徹執行。 2. 評估和輔導轄屬學校落實教育政策與方案情形。 | | | |

3. 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。
4. 專案訪查及協助處理重大偶發事件。
5. 檢視財務及非財務資料。

基本職責：

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 依規定參加督學視導會議。
8. 辦理上級指派之相關業務。
9. 持續專業成長，提高服務品質。

職權與督導：

1. 督學職權：

依指派之區域或議題，督導各縣市局/處所屬國民中小學和幼稚園之教育發展相關事項，其職權包括：

- (1) 糾正權：遇到違反教育法令者，應隨時糾正改進。
- (2) 調閱權：有權調閱學校或轄屬行政機構之各項報告及紀錄。
- (3) 檢查試驗權：有權檢查學生員額及測驗學生成績。
- (4) 變更權：有權改變學校授課時間及時數。
- (5) 召集權：有權召集當地教育人員開會，以徵求各方意見。
- (6) 緊急處分權：遇有特殊緊急事故，得隨時處理並報備。
- (7) 輔導權：於行政及教學上給予輔導。
- (8) 獎懲權建議：對於吻合獎懲要件得報請獎懲。

2. 科/課長：

- (1) 管理所轄單位之人員，督導其工作之表現。
- (2) 對此單位之指揮、協調及考核，負完全之職責。

(二) 督學/課長工作規範書

| 縣市教育局/處 督學/課長工作規範書 | | | |
|--|--|------|-------|
| 撰寫人： | 撰寫日期： | 批准人： | 批准日期： |
| 職務類別： 行政視察與輔導人員 | 組織呈報系統： (一) 直屬主管：縣市教育局/處長；主任督學 (二) 直屬部屬：課長：有；督學：無。 | | |
| 工作地點：各縣市教育局/處、依指派巡迴之各級學校 | | | |
| <p>工作摘要：</p> <p>在地方縣市長的理念指引和教育局/處長的領導下，負責下列事項：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 宣導和執行中央和地方教育政策和方案。 2. 評估和輔導轄屬學校落實教育政策與方案情形。 3. 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。 | | | |
| <p>基本職責：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。 4. 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。 5. 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。 6. 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。 7. 依規定參加督學視導會議。 8. 辦理上級指派之相關業務。 9. 持續專業成長，提高服務品質。 | | | |
| <p>所需資格：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教育：大學畢業。 2. 資歷：以曾從事教育行政或教學相關工作者為佳。 3. 特質： | | | |

- (1) 具有良好的人格特質，如謙恭有禮、正直廉潔等
- (2) 具有服務熱忱，肯為教育犧牲奉獻
- (3) 採人性化的領導，如尊重、讚美、激勵等
- (4) 能隨時接受新觀念，不墨守成規
- (5) 勇於任事，作職責內該做的事
- (6) 能妥善調整自己的情緒
- (7) 樂於接受批評與建議
- (8) 具親和力，與教育人員相處融洽。

4. 能力：

(1) 一般能力

- 甲、同理心〈察覺他人需求、為人著想〉之應用能力
- 乙、自我反省能力
- 丙、語言溝通與表達能力
- 丁、蒐集資訊之能力
- 戊、處理公文之知能。

(2) 專業技能

- 甲、能評鑑學校整體辦學績效
- 乙、能覺察學校校務運作的得失
- 丙、能發現並改善視導過程中的缺失
- 丁、能妥善處理控案的調查
- 戊、能有效領導國教輔導團，落實教學輔導
- 己、能有效管理視導工作有關的資料
- 庚、能編製視導計劃與相關視導資料
- 辛、具有舉辦會議與教育活動的能力。

實務上目前縣市教育局/處內，除了督學科(課)長外，尚有所謂的課程督學和國民教育輔導團之設置，分別負責教學視導和輔導之功能。課程和教學視導是協助學校達成教育目標的重要途徑之一，也是不可或缺的項目。

九年一貫課程實施後，教育部鼓勵地方教育機關引進學校資深並對教學具有專長的教育人員擔任課程督學，借重其豐富的學養與教學經驗，透過行政視察與教學輔導，彌補現行縣市督學教學經驗不足的缺失。再者，2003年教育部有感國教輔導網絡在協助推動課程改革、促進教師專業發展及提升國民教育品質的重要性，於是在九年一貫課程推

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。

第三章 研究設計與實施

本研究設計依序以研究架構、對象、工具、程序和資料之處理等，說明如次：

第一節 研究架構

本研究採取質性研究，進行工作分析。資料之蒐集，除文獻分析外，自深度訪談和焦點團體座談實錄中進行內容分析，獲得結論並互為印證，研究架構請見圖 1。

工作分析是一項在組織內所執行的管理活動，其內涵專注於蒐集、分析、整合工作相關資訊，以提供組織人力資源管理及其他決策所需之資訊 (Ghorpade, 1988)。本研究視督學科(課)長為教育決策與行政領導中的重要人才，擬建構其應備之核心能力指標，並憑以設計培訓課程。其相關之專業任務和職務、必備之知識、技能和人格特質等，都應設法予以具體化和明確化，以提升研究效度。換言之，工作分析就是一種有系統地蒐集與分析有關工作資訊的過程，藉此分析將了解督學科(課)長的現代任務內容和挑戰，描述分析勝任職務之能力條件，其分析之步驟如圖一，並逐一說明。

工作分析有一定的步驟，蒐集特定的資料內容，予以分析，以獲得勝任能力的知識、技能和態度等資訊。

壹、選定分析的標的職位

依工作分析步驟，首先應該選定分析的標的職位。因為本研究已設定研究對象為地方教育教育決策與行政中的督學和課長，因此以他們共通性之必備能力為分析標的。

組織內的每一個職位(position)都有那個工作崗位上的人員應盡的職責(responsibility)，即為工作(jobs)的內容。工作內容有時不只一項，可細分為任務(tasks)。例如下圖是針對一個督學科(課)長這個職位的工作和任務的假定圖。再者，每一項任務都須要透過許多活動(activities)的進行來完成。工作分析，係分析這些職位、工作、任務、活動和方法、以及所需要的知識技能等，做為訂定勝任該項工作之必要條件。(張緯良，2003)

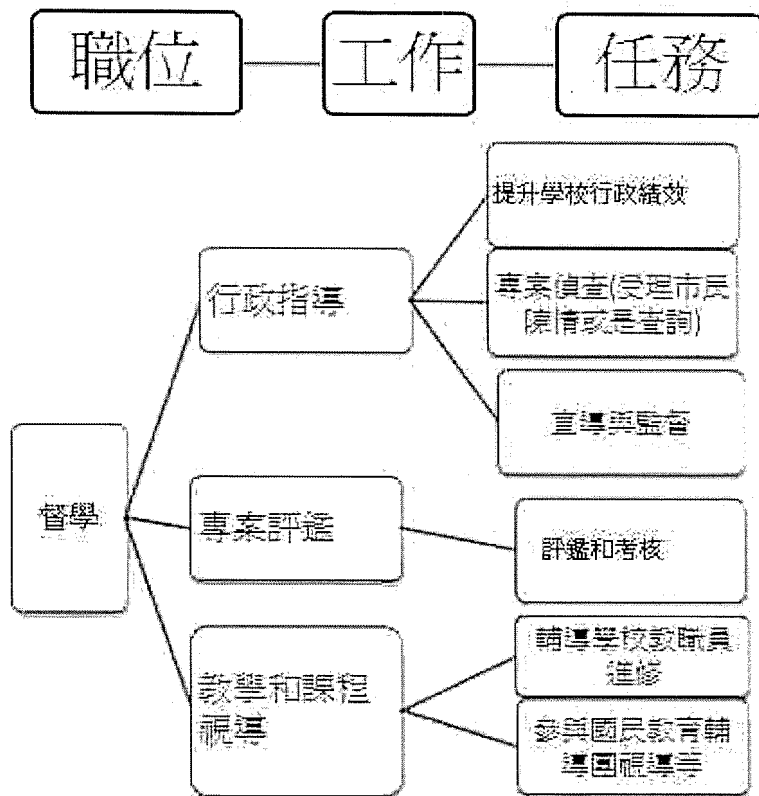


圖 7 研究架構圖

貳、工作導向的工作分析

受訪談者闡述的是渠等在工作上被期待的應有產出(work outcomes)，和為完成這些產出，所進行的各種任務內容，以任務表單方式呈現(Task Inventories)，包括他們對工作的理解性活動、人際間的活動、認知的活動、物理性活動和感覺(sensory)活動等等都屬之。

第二節 實施方式

工作分析的資料蒐集法有直接觀察紀錄工作者的各項活動，或訪談、問卷和調查。本研究深度訪談和焦點團體座談兩種，分別分析其所需之知識和技能等。深度訪談獲得現任督學科(課)長工作目的、職責和職權等訊息，將所取得的資料整理並呈交其直屬之教育處長或副處長檢視與確認其任務之正確性。分析結果，再與其他不同身份職位焦點

團體座談結果，互為印證其結果。

深度訪談之目的，在完成工作分析的任務。透過訪談，蒐集現任督學科(課)長職務現場實際工作資訊，再訪談各該督學科(課)長之直屬教育處長或副處長確認其正確性，以獲得現場督學科(課)長應備知識和技能的資訊，深度訪談大綱見附件一。

深度訪談督學科(課)長和其直屬主管，依下列步驟進行，資料整理和分析。

- 一、蒐集組織(縣市政府、教育局/處、督學室等)背景資料。
- 二、選擇工作分析代表性樣本：選擇 5 位資深現任或卸任之督學科(課)長和 2 位局/處長進行個人和小團體訪談，確認工作內容和困難。
- 三、蒐集工作分析資料：根據訪談結果，參考人力資源管理領域之工作分析問卷表，分別設計出督學科(課)長工作分析問卷後初測。

第三節 研究對象

為瞭解督學科(課)長工作績效和能力需求內涵，本研究群採焦點團體訪談方式，邀集教育部國教司、臺北市教育局、臺北縣教育局、桃園和新竹兩縣之主任督學，針對工作挑戰進行研討。會議資料採實錄詳細整理，進行分析。

第一次焦點團體訪談對象為六位資深現任或卸任之督學科(課)長，以了解其工作內容，所需知識、技能及能力需求。所謂資深的標準，為其年資、經驗、學歷、績效以及推薦者之意見等，做為遴選之參考條件。根據深度訪談結果，作成訓練課程項目表，再進行下一次焦點團體座談，

第二次焦點團體訪談對象為在人才培訓及地方教育視導學有專精之學者專家，共四位。學有專精之定義為在期刊發表過相關文獻，並對此議題未來發展有獨特看法之人士。第三次焦點團體訪談對象邀請十位包括擔任教育局副局長、校長、課長、學校主任等教育現場之相關人士進行焦點團體訪談。最後將三次訪談結果進行內容分析，互為印證。

第四節 研究工具

本研究主要研究工具採用結構式訪談題綱，針對督學、課長核心能力指標與培訓課程內涵進行個別深度訪談以及焦點團體座談。結構式訪談題綱(詳見附件一)內容包含：

壹、受訪者基本資料:單位名稱、現職職稱、部門、主管職稱等。

貳、個別訪談題綱:

- 一、現在的工作主要任務為何
- 二、工作中需要接觸的人有哪些
- 三、請敘明每一項任務占用您工作時間、
- 四、擔任這個工作需具備哪些證照、許可證或證明文件
- 五、執行任務時哪些設備或工具是您需要使用的
- 六、職位負有督導之責嗎?督導對象為何?
- 七、預期督導工作目標欲達成哪些效果?
- 八、平時任務中需要做決定的決策內容有哪些?這些決策可能產生哪些影響?
- 九、工作中需要準備(或紀錄)的報告或檔案有哪些?
- 十、多久需和主管(或其他人員)見面一次商討有關決策制定或擬定確切的行動方針?
- 十一、描述您的工作環境以及您的工作至少必備的條件有哪些?

第四章 研究結果與分析

綜析上述論證，本章就研究所得資訊詳予分析，並作結果如下。

第一節 督學科(課)長工作內涵分析

運用上述方法蒐集資料，經分析後整理如下：

壹、現任督學科(課)長代表工作目的、職務和權責之深度訪談資料之整理

深度訪談資料之整理初步如附件二，其主要重點整理如下。接受訪談的七位人員，包括三位科長和兩位督學，以及兩位屬於受訪三位科長和兩位督學之直屬主管人員，含教育處處長和教育局局長的評述，研究者彙整歸納為下列結論，作為研究問卷設計之參考。

一、科長和督學的職務方面

雖然目前科長和督學的職務多可互為調動或調整，但是，科長和督學的主要工作任務之本質，卻有些差異，例如：

- (一) 科長為主管，督學為非主管。
- (二) 科長主要在規劃與推動本科室相關之業務，督學則在督導和協助各科室業務的推動與績效。
- (三) 科長的工作任務係針對該科之業務，督導範圍含括全縣或市之學校和相關單位；督學的工作任務係以責任區為範圍，內容涉及全局或處之各科室業務，督導對象包括責任區內各階段教育之學校和相關單位。

二、科長和督學的職權方面

因為科長和督學的工作任務之本質有些差異，是以科長和督學的職權亦顯有些不同，例如：科長可以參與所屬有關業務的決策，督學則可以提供決策意見作為研擬決策之參考。科長和督學均負有督導之責，但是，科長之督導係針對所屬業務，督導對象包括全縣或市；督學之督導對象係針對所屬責任區，業務則包括全局或處之各科室。

三、擔任科長和督學的條件方面

擔任科長和督學的條件大致相同，例如：

- (一) 科長和督學均屬公務人員，均須具備公務人員任用資格。

(二) 科長和督學均需不斷參與在職進修活動，增進其專業知能。

(三) 科長和督學均需擁有高度溝通協調能力、高 EQ、高度熱誠與使命感。

四、擔任科長和督學的工作經驗方面

有關擔任科長和督學的工作經驗，不同的受訪者所提出的經驗年資也不盡相同，有 20 年、5 年、8 年、10 年不等建議，但是也有認為只要兩年，或是曾任即可。

五、擔任科長和督學的任務需要設備方面

擔任科長和督學的任務需要設備，包括：照相機、錄音設備、筆記型電腦以及手機或 PDA 等數位化設備。

六、擔任科長和督學的人際互動方面

擔任科長和督學的人際互動對象，包括：教育局人員、跨局/處人員、學校人員、家長和社區人士、民意代表及媒體記者等。

七、擔任科長和督學的應備檔案方面

(一) 科長必須準備年度計畫、專案計畫、統計資料、年度成果報告。

(二) 督學必須準備視導計畫、調查報告、視導成果報告。

八、擔任科長和督學的業務溝通方面

(一) 科長每週參與局務會議，視實際需要與主管見面，或者出席主管主持的專案會議。

(二) 督學視業務需要，與主管見面。

九、擔任科長和督學的工作環境方面

擔任科長和督學的工作環境上，因為空間有限，每科室的辦公空間均顯稍嫌擁擠，但是精神環境上則均多呈現溫馨和諧的氛圍。

十、其他有益於擔任科長和督學的方面

擔任科長和督學上班時間較長，在外在條件上，建議能提供相關休閒活動空間，例如休閒室購置書報、雜誌、音樂、咖啡等，提供同仁紓壓場所。

貳、督學科(課)長工作目的、職務和權責焦點團體座談資料之整理

為瞭解督學科(課)長未來績效和能力需求內涵，本研究群採焦點團體訪談方式，邀集教育部國教司、臺北市教育局、臺北縣教育局、桃園和新竹兩縣之主任督學，針對未來挑戰進行研討。會議資料採實錄詳細整理，進行分析。會議初步紀錄整理如附件二，其主要重點結論如下：

省政府時代督學為督學科(課)長班，須經由甄選錄取後經過儲訓及格才能被派任擔任督學科(課)長。地方自治法實施之後就無法經過督課班的訓練。94年教育部做了一個統計，裡面的統計顯示課長具有教育專業背景的為69%，31%是沒有教育專業背景的。督學的部分有教育專業背景的只有79%。造成沒有教育專業背景的人也來擔任督學工作。

一、督學科(課)長會遇到的困難及挑戰：

- (一) 台灣社會目前民意高漲，人人以本位角度思考來爭取自己的權利，致教育理想無法順利推展，教育計畫不易實現。
- (二) 由於組織惰性存在，加上訊息傳遞溝通不順暢，教育理想到第一線之教育現場變了質。
- (三) 部分縣市長常以政治選票考量讓教育理想無法實現。致教育中立、教育優先的理想不易實現。
- (四) 以上的現實環境，致督學、課〈科〉長在執行任務上，面對更多的挑戰。

二、督學科(課)長之角色扮演

中央以部長、司長、科長這個位置是非常重要的。縣市的話當然就是局/處長、接下來就科課長。

- (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。

三、督學科(課)長應具備的能力

- (一) 邏輯思考有條不紊。思考細密，能兼顧各種情況。
- (二) 具卓越領導力，一方面績效優異，另一方面組織氣氛良好而積極。
- (三) 統整協調能力。
- (四) 具教育專業知能。

- (五) 文書及語言表達、溝通能力。
- (六) 法學知能。
- (七) 危機處理能力。
- (八) 媒體運用能力。
- (九) 與民意機關、民意代表互動能力。
- (十) 良好 EQ。
- (十一) 良好的方案或計畫規劃、執行能力
- (十二) 自我省思的能力。

最怕就是躲在冷氣房裡做決定，那是不對的。應該要了解現場的情況，他所做的決定才能夠契合現場的需要。

四、應及早建立一套培育機制

應及早建立一套培育機制，以及在職進修制度，隨時充實新知。

五、督學與科/課長因主管功能不同

督學與科/課長因主管功能不同，宜分開培訓；建議修國民教育法，將督學、課長應具備之教育專業素養列為必要條件，維修法較曠時廢日並且阻礙較多，避免非專業領導專業的問題，可規範擔任督學、課長者必須具備教育專業的基本知能。

第二節 督學科(課)長能力指標與職能培訓課程設計

誠如前述，國內外文獻少有從人力資源工作分析的角度研究督學科(課)長之工作，本研究主要參考 Herdin 和 Stanley(1982)建構之指標，課程設計以該研究之八個向度和各向度之內容為基本架構，參酌美國視導人員和英國視察人員訓練課程，加上深度訪談和焦點團體座談資料分析結果為據，修改為五個向度。

督學科(課)長兩個職務無論職務性質、工作內容和能力需求在現場上有業務和幕僚之別，因此各自可依需求之優先順序選擇受訓。亦可在一般培訓課程之後，另為分別規劃訓練之。本研究也認為，視導人員基本能力之培養，除了靠本身深厚的學養基礎外，尚須從實際的工作歷練中去體驗。所以視導人員平日自我評估與自我教育需時時增強，各縣市教育局(處)也應安排所屬視導人員知能成長之課程。

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，以 41 個指標為基礎設計 14 類有關於督學科(課)長培訓課程，授課時數總計 81 個小時。各類課程之課程大綱與時數研擬如下：

壹、管理技巧向度(11 指標，3 類課程，24hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|---|------------|-------|--|
| 管理技能 | 1. 運用預算過程。 2. 時間控制能力。 3. 工作角色處理能力。 | 1. 基礎專案管理 | 12hrs | 1. 架構與組織 3hrs ● 專案管理簡介、專案生命週期與組織、專案管理 2. 九大知識體概念：6hrs ● 整合管理、範疇管理、時間管理、成本管理、品質管理、溝通管理、風險管理、採購管理 3. 專業倫理(倫理與規範)3hrs |
| | 4. 促進團隊發展和動機的能力。 5. 有效的領導能力。 6. 有效的計畫能力。 7. 合理的作決定。 8. 有效溝通與報告能力。 | 2. 教育領導與管理 | 9hrs | 1. 領導特質與學習培養 3hrs ● 領導是什麼? ● 領導與管理的不同 ● 外顯、內隱之組織管理系統之運用(領導與管理) 2. 溝通內涵與管理策略 3hrs ● 溝通技巧對組織績效的影響 ● 個人溝通能力之效益、品質、影響力 ● 會議溝通與表達能力模擬訓練 3. 領導與組織管理效能 3hrs ● 組織文化的認識與分析 ● 組織變革的管理與實力探討 |
| | 9. 自我評鑑的能力。 10. 自我負責的能力。 11. 道德行為的表現。 | 3. 自我評鑑知能 | 3hrs | 1. 成功的價值觀 ● 成功的架構 ● 價值觀的看法 ● 人生的看法 ● 成功的新思維 2. 自我評價能力 ● 自我分析與接受批評 ● 工作生命週期 ● 職業道德管理 |

貳、成員關係向度(5 指標，2 類課程，15hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|---|------------|------|--|
| 成員關係 | 1. 協助成員在職進修。 2. 訓練成員的能力。 | 1. 團隊訓練及發展 | 6hrs | 1. 訓練需求分析之設計 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 職能落差分析、學校教職員和成員訓練需求之整合規劃與評估 ● 學校教職員學習者準備度的評量與強化 ● 學習者學習意願之評量 ● 強化學習意願之方法 ● 學習前中後之追蹤 ● 以績效導向式的訓練課程規劃 2. 訓練需求計畫書之撰寫 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練目的、方法、執行和評估 ● 訓練後行為之產出 ● 訓練行為評量之分工 ● 訓練績效之呈現方式 |
| | 3. 公正評價的能力。 4. 選拔成員的能力。 5. 處理成員問題的能力。 | 2. 教練式領導 | 9hrs | 1. 教練式領導是什麼？ 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 教練輔導的目的 ● 教練輔導(Coaching)的真正意義 ● 教練的成功要素 ● 誰需要接受教練輔導 ● 教練式領導的效益 <ul style="list-style-type: none"> 一 對部屬個人 一 對組織及企業 2. 教練領導的實施 6hrs (1) 教練領導的前置準備 <ul style="list-style-type: none"> ● 教練必須建立的幾個重要觀念 ● 如何建立一個友善互信的氛圍 ● 如何準備與對方的首次會談 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>(2)確認教練焦點</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導重點：達成未來目標 vs. 解決現在問題； ● 聚焦目標：提升組織利益，發展核心才能 ● 才能評估：運用才能評估技巧協助部屬發掘自我發展的機會 ● 管理抗拒：如何克服被輔導者（部屬）的各種可能抗拒 ● 提供回饋：如何提供平衡客觀的回饋：3x3 模式 / GAPS 模式 <p>(3)發展教練計畫</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行為改變的三階段 ● 設定教練計畫的目標 ● 設定個人發展計畫 <p>(4)提供支持與協助</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導過程中經常遭遇到的問題 ● 輔導過程中教練常用的技巧與要訣 ● 輔導過程中如何收集員工表現的關鍵資訊 ● 如何提供客觀的回饋給部屬 <p>(5)評估成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 評估學習成效的四個層級：RLBR ● 建立輔導評估的持續的評估循環 ● 評估輔導績效的資訊來源 ● 教練對被輔導者的回饋與評估 ● 被輔導者對教練的回饋與評估 <p>(6)實做演練</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個案研討 ● 角色扮演 ● 個人習作 |
|--|--|--|--|--|

參、公共關係向度(8 指標，2 類課程，9hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|--|--------------|------|---|
| 公共關係 | 1. 訪問的能力。 2. 與社區人員保持聯繫的能力。 3. 獲取社區資源的能力。 4. 參與社區活動。 | 1. 公共關係與資源整合 | 3hrs | 1. 公共資源整合與應用辦法 2hrs ● 熟悉公共關係法 2. 案例分析與討論 1hr |
| | 5. 處理團體的能力。 6. 有效溝通的能力。 7. 鼓舞士氣的能力。 8. 談判的能力。 | 2. 目標導向溝通 | 6hrs | 1. 說服影響力 3hrs (1) 說服影響力的定義及目的 ● 說服及影響力的目的 ● 說服迷失，解決方法分析演練！ ● 影響說服及影響力的因素？ ● 說服及影響力的關鍵要因分析 ● 說服的重要關鍵指標與演練！ (2) 說服及發揮影響力技巧 ● 說服重要程序 ● F. A. B. N. E 說服架構 ● 說與聽的步驟及技巧演練！ ● 判讀說話意義的三大層次 ● 建立美好人際關係影響力的指標及方法！ ● 後續發展說服影響力的評核檢查表！ 2. 人格特質及心理分析 3hrs ● 不同人格特質應對分析 ● 人格特質情境應對演練！ ● 四面向職權心理分析 ● 肢體語言判讀 |

肆、視導與診斷向度(9 指標，3 類課程，15hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|-----------------------|--|----------------|-------|--|
| 視 導 與 診 斷 | 1. 個案視導的能力。 2. 提供良好服務的能力。 3. 對被視導者提供支持。 4. 運用組織系統提供服務。 5. 具備資料處理系統的知識。 | 1. 視導技巧與輔導案例分析 | 9hrs | 1. 視導理論與技巧 3hrs ● 流程解說 ● 視導資料彙整與分析 2. 視導案例分享與討論 6hrs ● 視導過程疑難解答 3. 實務演練 |
| | 6. 瞭解課程設計與發展原理 7. 熟悉有效教學策略 8. 掌握多元評量方式 | 2. 課程教學與評量 | 3 hrs | 1. 課程設計與發展原理 3hrs ● 課程設計原理 ● 教學策略 2. 教學評量 3hrs ● 評量原理 ● 評量方法 |
| | 9. 熟悉教育科技與媒體 | 3. 教育科技與媒體應用 | 3 hrs | 教育科技與媒體應用 ● 教育科技與媒體類型 ● 電子白板實務演練 |

伍、職務知識(8 指標，5 類課程，22hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|--|----------------|------|---|
| 職務知識 | 1. 明瞭政府組織和人力部門。 2. 明瞭組織理論和組織目標。 3. 具備行政法令，法規和政策的知識。 4. 明瞭正式和非正式的權力結構。 | 1. 政府部門組織與權力架構 | 9hrs | 1. 政策制定與執行 3hrs ● 中央政府組織架構解說 ● 中央政府政策目標制訂與執行 ● 行政政策法令與法規 2. 政策制定歷程中的政治性 3hrs ● 有效面對政府權力結構 ● 政府組織、政令資源探討與分享 3. 案例分享與討論 3hrs |
| | 5. 具備人力資源計劃的知識。 | 2. 人力資源概論與實際運用 | 3hrs | ● 具備多元文化和種族的知識。 ● 具備社會工作理論與實際的知識。 ● 人力資源需求盤點與預測 ✓ 制定人力資源計劃 ✓ 招聘、使用、維持、開發策略 |
| | 6. 了解行政程序與教育法規內容。 | 3. 教育行政相關法規 | 3hrs | 1. 行政程序法等相關法令之解說 ● 案例研討 2. 教育法令說明 ● 常用教育相關法令介紹 ● 案例研討 |
| | 7. 具備有關契約的知識。 | 4. 行政契約簽訂與履約 | 3hrs | 1. 契約簽訂與履約技巧 ● 辨識契約內容 ● 制定履行方式內容 2. 契約簽訂與履行案例實作 3. 契約簽訂與履行實務討論 |
| | 8. 認知國中小學和幼稚園課程綱要 | 5. 最新課程發展之認知 | 4hrs | 1. 課程理論與我國發展趨勢。 2. 九年一貫課程精神、綱要與內涵。 3. 幼兒教育課程特色 |
| 總計 | 五大向度、42 指標、15 類課程 85 小時 | | | |

第三節 訪談結果綜合分析

本研究進行焦點團體座談後發現，受訪者對督學科(課)長之職務的看法頗為一致。職責部分，當被問到職務工作發生頻率時，有關政令宣導與監督政令落實、視導學校行政績效、服務單位指派進行學校專案評鑑、專案偵查(受理市民陳情或是查詢)、學校之教學視導、輔導學校課程改善、輔導學校教職員參加研習進修、參與國民教育輔導團視導等每個月多為 6~10 次之間。

在教學視導能力問題方面，當被問到督學科(課)長會使用課程設計、有效教學策略、多元評量方式、教育科技媒體操作和九年一貫課程等專業知能時，校長主任群的看法雖仍為正面，但卻比其他問題給予較低的評分，這可能因為實務現場有國教輔導團和課程督學之機制在負責教學視導工作。

在工作內容、任務和責任問題方面，當被問到督學科(課)長主持或參加會議、科室業務協調、到校視導、協調學校資源、接觸學校校長和經驗分享、接觸學校教職員和經驗分享等工作之發生頻率時，督學科(課)長群與校長主任群等對角色扮演的認知彼此有很大差距。

在組織中的地位，督導誰和受誰指揮問題方面，在接觸面上，無論民意代表、媒體工作者、家長等，發生頻率每個月都在 10 次以下。

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

勝任職務，督學科(課)長之儲備，宜自校長群中擇優者進用，較能有助專家權之發揮。唯，長期以來受到國家用人制度之限制，致督學科(課)長人力之來源和升遷管道流向，產生兩種奇特現象：第一、一般督學科(課)長對未來升遷標的之最大期待是擔任高、國中小校長，一則成為校長後有「雞舌」之優勢，二則進入教師系統後，薪酬和退休待遇均較公務系統優厚，因此這種人才流向成為一種潮流。不過，督學科(課)長在地方政府教育局處累積多方歷鍊後，最後竟以成為一個學校校長為升遷目標。按常理，督學科(課)長綜理教育行政，由資深校長擔任，經驗能力皆有益整個地方教育行政之發展。但是現行人力流向卻是相反的，對地方教育行政人才之儲備和培育，實屬損失。第二、依現行法令，督學科(課)長人力來自國家公務考選和培育制度，因此督學科(課)長人選不必然具備教育專業知能或學校行政經驗。但是在地方教育行政系統中，督學科(課)長卻扮演者教育規劃和執行、學校督導和輔導等之重責大任，經驗能力未能勝任，致訪視或專案查察效能未盡理想，統御能力也難以說服眾多資深校長和教師們，有失意義。

由於督學科(課)長不必具備教學資歷，因此在課程和教學之視導上會出現力有未殆之窘境。為了滿足課程輔導之需求，各縣市教育局/處運用儲備校長擔任所謂之「課程督學」，公職督學得免去課程視導之責。實施一久，督學不再有課程教學視導之職，專技將漸漸疏失。另外，臨時任用之課程督學也會正式走馬上任擔任校長，致課程督學職務異動頻繁，影響任務也深。這種解決問題的政策，成為下一個待解決的問題，在教育行政業務中不勝枚舉。學校為教學場所，督學科(課)長視導學校，教學視導當為首務，但演化至此，實因我國公教分流發揮督學科(課)長人才逆流之現象。欲改善此境，宜找出問題癥結對症下藥，以落實解決問題。

本研究建議督學科(課)長任用採雙軌制，除國家任用資格外(通過高普考試者)，另納入優秀資深校長或教師，並輔以薪酬與工作對稱之激勵制度，以增加誘因。而行政人員，待通過一定的考核後，亦可派任至學校服務，達成學校與地方教育行政機關人才相互流用，以解決地方教育行政人才之來源、流向等趨勢之問題癥結。教育部相關單位可再專案委託研究細節辦法，以探討可行性。

貳、讓督學科(課)長回歸專業，扮演督導者或視察者的角色

文獻中敘及督導者和視察者角色和職務之不同，前者是檢視兼輔導，對受輔導者之績效，負有督導之責任。學校之表現與督導者之輔導和領導效能是關聯的議題。視察者角色不同，只負責視察學校之辦學表現，並不負其成敗之責。我國督學科(課)長之角色，

實質析之，渠等工作性質應該督導職務勝於視察職務，甚至不從事也不應參與類似後者之工作，因為督導者已屬球員，不能再扮演裁判之角色，以免衝突。職務上，督學科(課)長受局/處長指派職務，有分業務、分區域、分議題行視導之職，在這個範疇內，應負其輔導和管理成效之責任。如果再扮演視察者角色，自己評鑑自己的工作表現，恐有失公允和評鑑之信度。

輔導和視察工作均為業務繁重且講求專業之職務，不易兼顧。基此，建議我國應針對督學科(課)長視導之性質應定位為督導者或視察者，中央與地方國教輔導團則確定扮演輔導者之角色，釐清後將有助於提高學校效能，並有助於地方教育業務執行。

參、各縣市督學科(課)長職務內容應作明確之規範

地方自治法頒佈實施後，目前台灣省各縣市教育人員遴用方式已經有所更改，各縣市主任督學、督學、及課長的遴用，已改為各縣市政府主導，雖然上級政府訂定遴用資格參考標準，供各縣市政府參考。既為遴用資格參考標準，就不具規範性，各縣市政府保有其任用權自主權，各自有其作法。不過督學科(課)長輔導之對象為學校具有教育專業背景之校長和教師們，為確保其服務品質能滿足需求，在任用人選時仍宜有一定之標準。

台北市政府在督學任用與職責有其特別清楚的單行法規。例如在督學的任用方面，除規定應符合具備公務人員資格外，碩士學位者須曾任一年以上相關經歷；學士學位者須曾歷三年以上相關經歷；專科學位者須曾任七年以上相關經歷；其他高等考試或同時特考之行政人員，則須具備八年以上相關經歷。督學的職責也有清楚的規範，包括年度工作計劃，明定視導目標、視導範圍、視導原則、視導方式、視導會議與視導報告，更有對督學表現加以獎懲的機制。相較於台灣省其他縣市而言，台北市對督學作業各項規定較有清楚。建議尚未訂定是類規範之其他縣市政府宜思考學習改進，再輔以專業課程證照制度，當可確保教育行政人力資源管理之品質。

肆、督學科(課)長職務內容、功能、角色應再概念化，有待後續研究者進行研究

隨著我國政治、經濟和社會變遷，教育改革議題不斷的演進，督學科(課)長在整個教育行政系統中的角色也非昔日可比，研究其職能，實不能忽略其所處的現代教育行政系絡。「省縣自治法」公佈後，現代的教育局/處長所負責的地方教育政策發展任務已非昔日之內涵，不似過去一味的遵循教育部的規劃而執行。相對地，地方教育局/處在縣

市長的領導下，要積極創新一個符合卓越、效能、公平的教育政策和行政措施，督學科(課)長是局/處長的核心幹部，優質的左右手是團隊績效表現的關鍵。地方局/處長對督學科(課)長績效和核心能力的期待，自應不同於以往。

督學科(課)長在地方教育行政組織中已經是一個歷史悠久的職務，因此在一般概念上，渠等的職務內容是什麼，似乎也不會有何爭議。但歷經數十年之久，臺灣教育改革腳步快速，政策和行政措施一個接一個的推動，教育議題推陳出新，今非昔彼。教育決策和行政決定者所面臨的棘手問題，愈來愈多(黃莉婷、林妍廷, 2008)。換言之，時代在進步，環境在改變，任務愈艱巨，那麼迎接這些挑戰和解決這些問題的教育局/處長和督學科(課)長們，在智識和能力的要求上，難道都沒有改變嗎，這是一個值得探討的問題。設計出一個符合時代需要，克服未來挑戰的培訓課程，能力需求是探討的焦點。可惜在國內這類文獻也很少，本研究也未及於此一議題，建議將來進一步研究探討之。

參考文獻

- 各縣市政府組織自治條例(2010)。2010年5月31日擷取自行政院研究發展考核委員會：
<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=12860&CtUnit=1721&BaseDSD=7&mp=100>
- 行政院教育改革審議委員會諮議報告書(1994)。台北市：行政院。
- 吳培源(1999)。英國教育視導制度。高雄：復文書局。
- 吳培源(2004)。教學視導-觀念、知能與實務。臺北：心理出版社。
- 李奉儒(2003)。英國教育政策與學校行政制度。花蓮：國立東華大學教育研究所學術活動文案紀錄 92-1。
- 林祝里(2004)。我國地方督學實施證照制度可行性之研究—以北部三縣市為例。臺北：國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版。
- 姜麗娟(1993)。由視導與評鑑異同的探討-兼談中小學校長於教學視導中的角色與任務。現代教育(31)，頁84-90。
- 孫邦正(1966)。教育視導大綱。臺北：臺灣商務印書館。
- 桃園縣政府教育處(2007)。桃園縣政府教育處組織架構。2010年6月14日擷取自桃園縣政府教育處：http://www.tyc.edu.tw/boe/main.php?menu_page=org&city=
- 秦夢群(2000)。教育行政—理論部分。臺北：五南。
- 張姘如、陳繁興(2007)。地方教育視導模式之探討。菁莪季刊，19(3)，頁2-9。
- 張明輝(1996)。改進中小學教育視導的相關課題。教改通訊(21)，頁27-29。
- 張清濱(2005)。教學視導與評鑑。臺北：五南。
- 張清濱(1994)。臺灣省教育視導績效評估之研究。臺北：國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 張緯良(2003)。人力資源管理。臺北市：雙葉書廊。
- 教育部中部辦公室(2008)。我國教育視導工作項目。2008年11月18日擷取自教育部中部辦公室：<http://www.tpde.edu.tw/item/5-10.htm>
- 教育部督學視導要點(2002)。2010年6月30日擷取自教育部：
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL000114&KeyWordHL=&StyleType=1>
- 陳伯璋、李文富(2009)。課程與教學輔導體系的建構背景與推動現況。研習資訊，26(3)，頁1-8。
- 陳怡如(2006)。英國教育行政。於各國教育行政制度比較(頁249-300)。臺北市：五

南書局。

- 陳惠如 (2006 年 11 月 15 日)。「一流經理人到位，打造主管培訓計畫」。2009 年 12 月 04 日 擷取自 HelenaR 愛說話：<http://www.wretch.cc/blog/HelenaR/5431091>
- 曾煥金 (2000)。台灣地區縣市督學基本能力之研究。臺北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃昆輝 (1972)。視導工作新趨勢。師友月刊 (65)，頁 8-12。
- 黃莉婷、林妍廷 (2008)。專訪雲林縣教育處徐明和處長。2009 年 12 月 4 日 擷取自雲林縣教育處：<http://ylcles.pixnet.net/blog/post/17908220>
- 溫明麗 (無日期)。英國教育評鑑之後設分析。
- 葉于釗、韓士松 (1978)。縣市督學基本能力研究報告。臺北：臺灣省國民學校教師研習會。
- 臺中市政府教育處 (2007a)。臺中市政府教育處組織架構。2009 年 12 月 9 日 擷取自臺中市政府教育處 2009 年 12 月 09 日：<http://www.tceb.edu.tw/new/content/index.php?m=1&m1=3&m2=15>
- 臺中市政府教育處 (2007b)。臺中市政府教育處督學室業務。2009 年 12 月 10 日 擷取自臺中市政府教育處 <http://www.tceb.edu.tw/new/tour/index-1.php?m=13&m1=3&m2=16&id=1>
- 臺北市政府教育局 (1993)。臺北市政府教育局督學視導要點。2010 年 6 月 30 日 擷取自臺北市政府教育局：C:\Documents and Settings\user\Local Settings\Temp\Rar\$DI00.469\臺北市政府教育局督學視導要點.mht
- 蔡明學 (2009)。台灣地區地方教育視導對學校組織效能影響之研究—以績效責任觀點。臺北：國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版。
- 蔡青芳 (2003)。英國教育標準署督學培訓與專業發展在我國實施之可行性研究。臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 謝文全 (1984)。教育行政理論與實際。臺北：文景。
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北：高等教育。
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional Supervision—A behavior system*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Burton H. W., & Brueckner J. L. (1955). *Supervision—A Social Process*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Clark, M. M. (1997). Education in Scotland: setting the scene. In M. M. Clark, & P. Munn (Eds.), *Education in Scotland* (pp. 1-18). London: Routledge.

- Education (Schools) Act 1992 (c. 38), UK.* (1992). Retrieved June 7, 2010, from Office of Public Sector Information:
http://www.opsi.gov.uk/acts/acts1992/ukpga_19920038_en_1
- Education and Inspection Act (c. 40), UK.* (2006). Retrieved June 7, 2010, from Office of Public Sector Information:
http://www.opsi.gov.uk/acts/acts2006/ukpga_20060040_en_1
- Eye, G. G., & Netzer, L. A. (1965). *Supervision of Instruction- A Phase of Administration*. N.Y.: Haper and Row, Publishers.
- Gadsby, P., & Harrison, . M. (1999). *The primary coordinator and Ofsted re-inspection*. Oxford: Falmer Press.
- Ghorpade, J. (1988). *Job Analysis : A handbook of the human resource director, 1st ed., (1st ed.)*. NJ: Prentice-Hall.
- Glickman, C. D. (1995). *Supervision and instructional leadership : A developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Guthrie, J. W., & Reed, R. J. (1991). *Educational administration and policy : Effective leadership for American education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lesley University. (2008, 7 8). *Lesley University PhD in Educational Studies: Educational Leadership Specialization*. Retrieved June 6, 2010, from Lesley University: http://www.lesley.edu/phd_ed.html
- Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education. (2010). *Educator Leadership Development*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education:
<http://www.doe.mass.edu/edleadership/#>
- Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education. (2009). *National Institute for School Leadership, NISL*. Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education:
<http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/>
- Massachusetts elementary and secondary educaiton. (2000a). *Recertification : Guidelines for Massachusetts Educators*. Retrieved June 6, 2010, from Massachusetts elementary and secondary educaiton:
<http://www.doe.mass.edu/recert/2000guidelines/sect1.html>
- Massachusetts elementary and secondary education. (2009, 10 14). *603 CMR 7.00*

regulations for educator licensure and preparation program approval. Retrieved May 31, 2010, from Massachusetts elementary and secondary education: <http://www.doe.mass.edu/lawsregs/603cmr7.html?section=10>

Massachusetts elementary and secondary education. (2000b). *Professional Development Options.* Retrieved June 6, 2010, from Massachusetts elementary and secondary education: <http://www.doe.mass.edu/recert/2000guidelines/sect2.html>

Massachusetts Department of Education. (2003, 9). *Guidelines For Administrator Routes to Initial Licensure 603 CMR 7.00.* Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department of Education: <http://www.doe.mass.edu/Educators/03adminguide.pdf>

Medina, N. J. (2009, March). *Final Report: Evaluation of National Institute for School Leadership (NISL) Implementation in Massachusetts (2005 - 2008).* Retrieved June 5, 2010, from Massachusetts Department Of Elementary & Secondary Education: : <http://www.doe.mass.edu/edleadership/nisl/?section=news>

Miami-Dade County Public Schools (2009). Office of Superintendent. Retrieved July 10, 2010, from Miami-Dade County Public Schools <http://superintendent.dadeschoolsmedia.com/seniorstaff.html>

National Association of State Boards of Education. (2009). *Leveraging Policy: The design of cohesive leadership system.* Retrieved June 30, 2010, from National Association of State Boards of Education: <http://www.nasbe.org/leadership/>

OFSTED. (1999). *Inspecting schools: Handbook for inspecting primary and nursery schools with guidance on self-evaluation.* London: The Stationery Office.

OFSTED. (2010). *How to become an Additional Inspector for school inspection.* Retrieved June 11, 2010, from Ofsted: <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/About-us/Working-for-Ofsted/How-to-become-an-Additional-Inspector-for-school-inspection>

OFSTED. (2003). *Ofsted plan for the professional development of independent inspectors - January 2004-April 2005.* Retrieved June 8, 2010, from Ofsted: <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/>

Other/General/Ofsted-plan-for-the-professional-development-of-independent-inspectors-January-2004-April-2005/(language)/eng-GB

Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2002). *Supervision: A Redefinition* (7th ed.). USA: McGraw-Hill.

Shelton, S. V. (2009). *Strong Leaders Strong Schools: 2008 State Laws*. Retrieved June 5, 2010, from National Conference of State Legislatures:
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/EducationLeadership/Pages/strong-leaders-strong-schools-2008-state-laws.aspx>

Simpson, S. (2009). *The comprehensive dictionary of competency in HR*. Retrieved Oct. 24, 2009, from HRSG:
<http://www1.hrsg.ca/sites/all/files/publications/competencies.pdf>
1989-2009 HRSG

The Education (Schools) Act 1992 (Commencement No. 1) Order 1992, UK. (1992). Retrieved June 7, 2010, from OPSI:
http://www.opsi.gov.uk/si/si1992/Uksi_19921157_en_3.htm

Wehmeier, S., McIntosh, C., Turnbull, J., & Ashby, M. (2005). *Oxford advanced learner's dictionary of current english*. Oxford: Oxford University Press.

附件 1：個別深度訪談題綱

教育決策與行政領導人才

(督學、課長)核心能力指標與培訓課程內涵研究

個別深度訪談題綱

● 受訪者基本資料

單位名稱：_____縣/市 教育局/處

姓名：_____

現職職稱：督學 課長

部門：_____課/科/室

工作編號：_____

主管姓名：_____

主管職稱：_____

● 個別訪談題綱

- 一、請問您現在的工作主要任務有哪些？(請儘可能舉出十項以上並簡要敘明其性質)
請問一般情形下，您擔負的任務(依任務重要性)每月花費多少時間%？

| 主要工作任務 (請簡要敘述) | 任務重 要性之 順序編 號 | 請問您在工作中需要接觸的人有哪些？所 需接觸的任務及頻率為何？ (包含部門內的同仁、其他部門的人，以及 組織外的人員) | 它占用您工作時間%(每 週花用時間/每週 40 小 時) |
|-------------------|------------------------|--|------------------------------------|
| a. | | | |
| b. | | | |
| c. | | | |
| d. | | | |
| e. | | | |

- 二、請問您擔任這個工作需具備哪些證照、許可證或證明文件？

(一)任職前必須具備哪些資格或擁有哪些證照？

(二)擁有哪些證照或資格或訓練能使您在工作上更得心應手？

- 三、請問您執行任務時，哪些設備或工具是您需要使用的？

- 四、請問您在工作中需要接觸的人有哪些？所需接觸的任務及頻率為何？

(包含部門內的同仁、其他部門的人，以及組織外的人員)

- 五、請問您的職位負有督導之責嗎？督導對象為何？預期督導工作目標欲達成哪些效果？

- 六、請問您在平時任務中需要做決定的決策內容有哪些？這些決策可能產生哪些影響？

七、請問您的工作中需要準備(或紀錄)的報告或檔案有哪些？

八、請問您多久需和主管(或其他人員)見面一次商討有關決策制定或擬定確切的行動方針？

九、請問您會如何描述您的工作環境(包含位置、設備、空調狀況等)？

您的工作環境中有哪些特別令您覺得不舒適的地方或特殊的環境條件嗎？

十、請問要能勝任您的工作至少必備的條件有哪些？

(一) 教育程度：最低學歷和專長領域為何？

(二) 工作經驗：工作職務和所需年資為何？

(三) 特殊訓練：訓練名稱和訓練時間為何？

(四) 特殊技能：還有哪些必備的特殊技能？

(五) 專業知識：例如知道如何領導、危機管理、人際關係等，…

十一、請問除了上述這些問題之外，還有哪些與工作相關而且您認為對工作說明非常重要的資訊嗎？

附件 2：98 年 8 月 14 日督學、課長核心能力指標與培訓課程研究之工作分析問卷設計
諮詢（第一次）會議

諮詢會議(深度訪談)紀錄

會議主席：楊國賜教授

會議名稱：督學、課長核心能力指標與培訓課程研究之工作分析問卷設計諮詢會議

出席人員：三位督學、兩位科長和兩位局長

有關 2009 年八月十四日（星期五）在亞洲大學辦理的諮詢會議，係採個別深度訪談的形式進行。諮詢會議之深度訪談對象共七位，含兩位督學、三位科長，以及兩位教育局(處)長。以下先分別列出深度訪談時，他們各自的意見，再綜合歸納作為本研究問卷設計之參考。

一、受訪者個別意見

有關受訪者個別意見，係指教育行政主管人員含兩位督學、三位科長等共五位實務工作者依據實際工作情況，對訪談問題的意見陳述。以下分別列出各提問和受訪者意見。

(一) 有關督學和課長工作的主要任務與性質

1. Co 科長：因為本科是學前教育科，科長稟承長官指示和政策，推動業務項目十分龐雜，最主要的包括：發放幼教補助金；核發中低收入證明；幼教訪視(含國幼班)；幼教研習；幼教輔導團及資源中心業務；幼教輔導計畫；外配親職講座；品格教學工作坊；幼托親子活動及講座；幼教師資格審核；公私幼籌備立案等。說明如下：

發放幼教補助金：學前幼兒符合幼教券、中低收入、低收入、原住民及課後留園之幼生之各項補助金審核、發放、與登錄幼生系統作業。

核發中低收入證明：依家戶年所得符合中低收入之幼生，經鄉鎮公所初審本府複審後核發中低收入證明。

幼教訪視(含國幼班)：為教學正常化，由承辦人或幼教輔導員進入園所，協助及輔導公私立幼稚園

幼教研習：承辦各項研習，含國幼班、親職講座、輔導員知能精進研習，每年約辦理 50 幾場次。

幼教輔導團及資源中心業務：諮詢、協助及輔導園所，發展特色及研議創意教學。

幼教輔導計畫：依各幼托園所需求，商請依園所申請教授個別輔導，經教育部核定後

實施。

外配親職講座：每年分區辦理 25 場次研習。

品格教學工作坊：為提昇國人品格力，全縣分 4 區辦理教師品格工作坊座談會，研議、討論及分享個人品格教學心得。

幼托親子活動及講座：分 18 鄉鎮辦理幼兒親子活動及親職講座。

幼教師資格審核：每學期審核園所提報之教師一覽表，並於全國幼教網登錄。

公私幼籌備立案：會勘及審核擬申辦之幼稚園及遷移或增減班軟硬體。

2. Lu 督學：因為督學係採區域性的責任配置，因此工作任務涉及所負責任區域內各階段之教育，職責在貫徹長官指示和政策推動，因此所涵蓋之業務項目十分龐雜，凡相關業務科的工作項目均需充分瞭解，其中最主要的任務包括：到校視導；專案評鑑；受理市民陳情或是查詢；專案調查；參加會議；科室業務協調；處理公文；整理到校視導資料；研習進修；協調學校資源、經驗分享；參與國民教育輔導團等，說明如下：到校視導：實地到視導區學校瞭解校務運作情形，提供協助及建議。

專案評鑑：根據教育局政策、計畫進行訪視、評鑑。

受理市民陳情或是查詢：接受市民對校務疑問之查詢，說明政策規定，溝通教育觀念，並受理市民反映、陳情。

專案調查：依據主動發現之特殊事件、市民陳情及各界關心事項，視需要進行專案調查。

參加會議：參加與教育局公務有關或視導區學校相關之會議。

科室業務協調：針對學校、家長反映事項，洽業務科室協調、處理。

處理公文：簽辦處理公文。

整理到校視導資料：整理到校視導資料，進行系統蒐集、陳報。

研習進修：參與教育行政、視導、教育專業有關之研習進修。

協調學校資源、經驗分享：進行校際間空間、經驗等資源分享。

參與國民教育輔導團：參與、協助國民教育輔導團推展精進教學計畫。

3. Lo 督學：基本上督學是校長們推動校務的助力，也是各科室業務能夠落實推動的催化劑。因為督學係採分區責任制，因此涵蓋之業務項目十分龐雜，凡相關政策、長官理念以及業務科工作項目均需充分瞭解，靈活融合後扮演橋的溝通而後能有效貫徹於學校教育中。負責任務中最主要包括：縣立高中教育視導；縣立國中教育視導；縣立國小教育視導；縣立公私立幼稚園教育視導；縣政教育政策督導；處長交辦專案事項；

學校執行各科業務追蹤督導考驗；協助處理各科控案；召開視導學校校長會議；督導各項活動及教育研習等，說明如下：

縣立高中教育視導：學校教育行政及教學與其他事項。

縣立國中教育視導：學校教育行政及教學與其他事項。

縣立國小教育視導：學校教育行政及教學與其他事項。

縣立公私立幼稚園教育視導：學校教育行政及教學與其他事項。

縣政教育政策督導：體育大縣、校園綠美化、營養午餐、一校一藝團、資訊數位教育、大手牽小手、校園閱讀風、十二旗鑑計畫、基層建設座談會。

處長交辦專案事項：其他重要教育事項及臨時事項。

學校執行各科業務追蹤督導考驗：各科規定教育活動及各項政令。

協助處理各科控案：家長、學生及 1999 專線事項。

召開視導學校校長會議：每學期不定期召開重要學校行政及教學討論及政令宣導。

督導各項活動及教育研習：各項教育研習。

4. Hs 科長：本科屬於國民教育科，專管國民小學教育階段之事務。主要任務可以區分為二，包括市府重大施政、本局施政項目，舉例如下：

市府重大施政：規劃剝皮寮鄉土教育中心、規劃空餘教室委外設置托兒所、建置本市國小英語學習情境。

本局施政項目：辦理國小國語文及數學基本學力檢測；推動國小精進教師課堂教學能力計畫；推動國小攜手激勵學習潛能計畫；推動落實教育 1 1 1；設置專兼任輔導教師三年計畫；規劃全市公立國小專科教室環境精進與改造計畫；因應少子化趨勢建構本市國小整體發展評估策略。

5. Ho 科長：本科係屬於高中職教育科，專管高中職教育階段之事務。主要任務可以包括：學校例行事務；會議召開；陳情案件處理；彙整性工作；計畫研擬；法規修定；政策推動；專案研究；議會相關工作；業務簡報等，說明如下：

學校例行事務：學校行事曆相關工作。

會議召開：整理會議資料及參與會議。

陳情案件處理：民眾陳情案件，如 1999。

彙整性工作：彙整全市府(局)相關資料。

計畫研擬：推動策略相關計畫。

法規修定：因應法規修訂及業務需要新訂。

政策推動：年度重點工作。

專案研究：教育議題探討與實務策略研擬。

議會相關工作：預算、請託等事宜。

業務簡報：市政及局務會議、教審會等。

(二) 擔任督學和課長的條件

1. Co 科長：擔任科長職務的最基本條件，首先就是具備公務人員證照，並且能不斷的充實新知，及接受在職訓練。以個人為例，雖然目前擔任本科是學前教育科，但是科長職務卻可能調整，我的意思就是說科長職務並不限定在哪一科。基本上，凡是科長就是要稟承長官指示和政策，推動業務項目十分龐雜。因此，在任職某科之科長前，就應對該科之業務有相當熟稔。若以學前教育科為例，擔任科長之前，必須具備條件如：職前需充實幼兒教育專業知識，任職以後應多瞭解幼兒教育生態，並要以專業、愛心、耐心進行相關業務之服務。
2. Lu 督學：擔任督學職務的最基本條件，首先就是通過國家考試取得文教教育行政薦任職務任用資格，而且最好具備教學證書、以及校務評鑑和教學視導相關證照或訓練。因為督學係採區域性的責任配置，因此工作任務涉及所負責任區域內各階段之教育，最重要職責在貫徹長官指示和政策推動，因此督學角色所涵蓋之業務項目十分龐雜，凡相關業務科的工作項目、長官的理念、政策方向與重點等，均需充分瞭解，而且要熟悉策略運用和技術等，方能勝任督學視導不同教育階段學校暨相關業務之工作。
3. Lo 督學：擔任督學職務的最基本條件，首先就是考試院銓敘部核准縣政府督學任職令，以及教育行政高考、相關行政資歷。以我個人為例，除上述基本條件之外，還擁有教育部核發的國中教師證和國小的教師證、教育行政高考、義務張老師訓練、省康輔訓練、童子軍服務員訓練、各項運動訓練等。因為督學係採分區責任制，因此涵蓋之業務項目十分龐雜，應有經驗有基本知識能力，才能靈活的成功扮演學校教師專業教學暨校長們推動校務的助力、以及各科室業務落實推動的催化劑。
4. Hs 科長：擔任科長職務的最基本條件，首先就是取得高考資格、以及取得文官培訓所通過證書。以我個人來說，我在擔任科長之前，修習教育碩士、取得文官培訓所通過簡任官證書、以及 20 年公務人員的歷練。雖然目前所擔任的科室屬於國民教育科，

專管國民小學教育階段之事務，但是科長職務可能調整，因此作為科長，除應具備基本條件之外，在擔任某科科長之前，應先對該科業務深入了解。

5. Ho 科長：擔任科長職務的最基本條件，首先就是必須具備晉用的資格，例如：要通過國家高普、特考等相關職系考試及格，以及符合晉用職務之職系。除具備基本條件之外，最好能夠擁有資訊運用能力、溝通協調能力、業務熟稔能力、人脈活絡能力、外語能力，則更能使科長工作更得心應手。

(三) 擔任督學和課長的任務需要設備

1. Co 科長：擔任科長職務在執行任務時，需要的設備和工具，例如：進行訪視幼稚園時要帶訪視表、紙筆、訪視園之檔案資料等。如此可以詳實紀錄訪視園所的現況、問題、需求。
2. Lu 督學：擔任督學職務在執行任務時，需要的設備和工具包括：照相機、錄音設備、筆記型電腦、公務行動電話等。照相機、錄音設備、筆記型電腦可以方便詳實紀錄訪視學校的現況與需求。公務行動電話可以隨時與需要的相關人員或單位連絡。
3. Lo 督學：擔任督學職務在執行任務時，需要的設備和工具包括：交通工具，如汽車或是機車、火車甚至搭乘飛機；以及電腦、家長會長資訊、校長資訊、老師和學生資訊等。因為督導範圍比較大時，交通工具的方便性是很重要的；隨身帶著電腦，方便紀錄學校情況；帶著家長會長資訊、校長資訊、老師和學生資訊等，才能掌握正確資訊，有效推動和督導各科室業務執行或處理相關問題。
4. Hs 科長：擔任科長職務在執行任務時，需要的設備和工具包括：科室工作網站、教育局及學校網站橫向連結、各工作組組織網絡資訊、科室圖書室。如此可以確實掌握資訊，瞭解並即時處理相關問題。
5. Ho 科長：擔任科長職務在執行任務時，需要的設備和工具包括：電腦含 notebook 或 Epc、手機、錄音筆或錄音機、照相機、PDA 等。如此，隨時可以找到資料，即時反應相關問題，並紀錄下學校之真實情況，避免遺忘或混淆。

(四) 擔任督學和課長的人際互動

1. Co 科長：擔任科長職務在執行任務時，在工作中需要接觸的人，包括：教育處學管科、教育處社教科、社會處勞動及資源科、衛生局、消防局、工商發展處使用管理科等單位之相關人員，說明如下：

教育處學管科相關人員：會同辦理公幼教師甄試、分發。

教育處社教科相關人員：會同辦理幼兒車之使用、管理、稽查。

社會處勞動及資源科相關人員：會同辦理有關幼托整合有關托兒所之各類研習、活動及整合等。

衛生局相關人員：會同辦理有關幼稚園籌備、立案、稽查、評鑑等等之會勘。

消防局相關人員：會同辦理有關幼稚園籌備、立案、稽查、評鑑等等之會勘。

工商發展處使用管理科相關人員：會同辦理有關幼稚園籌備、立案、稽查、評鑑等等之會勘。

2. Lu 督學：擔任督學職務在執行任務時，在工作中需要接觸的人，包括：教育局人員、學校人員、家長、關心學校之社區人士等，說明如下：

教育局人員：協調相關業務以及連絡相關之公務。

學校人員：瞭解學校校務推動以及相關政策辦理情形。

家長：瞭解學生學習狀況，以及對學校之反映或建議。

關心學校之社區人士：瞭解渠等對學校運作之反映或建議，以及渠等對學校整體形象與評價。

3. Lo 督學：擔任督學職務在執行任務時，在工作中需要接觸的人，包括：處內同仁、學校家長會和校長，俾便瞭解教育行政相關業務與政策之推動，以及學校教學與辦學之情況，同時處理相關之控案，協助長官重要宣示性業務之落實。

4. Hs 科長：擔任科長職務在執行任務時，在工作中需要接觸的人，包括：部門內的同仁、其他部門的人、國小工作組夥伴等，說明如下：

部門內的同仁：共同討論商議，研擬施政計畫及年度工作計畫。

其他部門的人：會同辦理有關跨科室以及跨局/處之教育計畫及活動。

國小工作組夥伴：共同討論商議，研擬施政計畫，以及年度工作計畫或臨時重大施政策略之討論和責任分工。

5. Ho 科長：擔任科長職務在執行任務時，在工作中需要接觸的人，包括：直屬同仁、學校人員、直屬長官、學者專家、媒體工作人員、中央長官、學生、學生家長代表、民意代表等，說明如下：

直屬同仁：主要在業務溝通與說明、督導與協助。

學校人員：主要在業務督導與委辦。

直屬長官：主要在業務報告、政策指引與決策。

學者專家：主要在專案諮詢及指導。

媒體工作人員：主要在業務說明與宣導。

中央長官：主要在政策釐清、計畫實施、經費分配。

學生：主要在接受反映事項。

學生家長代表：主要在接受反映與建議事項。

民意代表：主要在接受反映、建議或是查詢、委託等相關事項。

(五) 擔任督學和課長的督導權責

1. Co 科長：因為負責學前教育科的業務，所需要督導的對象，包括：全縣公私立幼稚園。預期達成目標係以幼兒福利為目標，以教學正常化為宗旨，團結幼托園所的教育與托育服務，建構和諧溫馨的幼教生態。

2. Lu 督學：因為擔任督學職務，需要督導的對象，包括：視導區各級學校暨國民教育輔導團。前者，預期達成目標例如各項工程、安全檢查能確實進行；按時依課表授課、作息，教學工作順利推展；校舍環境維護良好；師生親溝通良好等。後者，預期達成目標例如能經由網路、到校輔導、辦理研習等方式精進領域教學，促進學校行政對教學之有效支援。

3. Lo 督學：因為擔任督學職務，需要督導的對象，包括：責任區內各級學校之教職員工生等。預期達成目標在圓滿達成學校教育的理想與學校教育的任務，提高教學品質、增進學校教育價值，最終能讓學生在有意義的快樂學習中成長，而後變成為有用的社會中堅。

4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，需要督導的對象，包括：部門內的同仁暨國小工作群組，目前依業務性質不同成立有十二個工作群組。預期達成目標在均能依進度推動施政及年度工作計畫。

5. Ho 科長：因為擔任高中職科的科長職務，需要督導的對象，包括：學校行政人員、局內直屬同仁，以及扮演會計人員和人事人員之協調者。預期達成目標分述如下：
- 學校行政人員：務期導正學校教育所欲達成之目標。
- 局內直屬同仁：透過經驗傳承與專業引導，以達成預定之工作計畫目標。
- 會計人員和人事人員：透過多次協商達成共識，以利相關業務之推動。

(六) 擔任督學和課長的決策權

1. Co 科長：負責學前教育科業務，所需執行業務在督導全縣公立幼稚園。在平時任務中需要做決定的決策幾乎沒有，因為均依照政策和規定在辦理。
2. Lu 督學：因為擔任督學職務，在平時任務中需要做決定的決策包括：分配新建工程、修建工程、校舍優質化等經費；推薦表現優良學校和人員；專案簽報應糾正或提會議評議之學校與人員等。這些決策可能產生的影響分述如下：
- 分配新建工程、修建工程、校舍優質化等經費：有效改善校園環境。
- 推薦表現優良學校和人員：推薦交通安全、友善校園、性別平等、輔導、教學等表現優良之學校、人員，使用心投入教育工作者獲得應有的鼓勵與支持。
- 專案簽報應糾正或提會議評議之學校與人員：有效督促有關之不當措施、和人員立即改善，以維護學生學習權益。
3. Lo 督學：因為擔任督學職務，需要督導責任區內之各級學校教育事務。因為均依照政策和規定在辦理，故在平時任務中需要做決定的決策幾近於無。
4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，凡屬於此工作主要任務範圍內者，在平時任務中均需要做決定性的決策。例如決定所屬之 153 所國小之政策推動模式及其執行成效，以及評定各校與家長會、議會的關係互動等。
5. Ho 科長：因為擔任高中職科的科長職務，需要在平時任務中需要做決定的決策內容，例如學校重點工作，以及委辦學校之活動等相關事項。決定學校重點工作，俾利引導學校發展方向；決定委辦學校之活動，在期提高學校行政團隊能力與行政績效。

(七) 督學和課長的應備檔案

1. Co 科長：因為擔任學前教育科業務，所需執行業務在督導全縣公私立幼稚園，在工作中需要準備或紀錄的報告或檔案並不一定，完全視工作計劃及業務情況需要而決定。
2. Lu 督學：因為擔任督學職務，在平時工作中需要準備或紀錄的報告或檔案，有視導各校資料；專案調查報告等。
3. Lo 督學：因為擔任督學職務，在平時工作中需要準備或紀錄的報告或檔案，有重要教育政策及政令，以利宣導執行。
4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，在平時工作中需要準備或紀錄的報告或檔案，例如推動落實教育 111；設置專兼任輔導教師三年計畫；規劃全市公立國小專科教室環境精進與改造計畫；因應少子化趨勢建構本市國小整體發展評估策略；各工作小組年度報告；其他有關國小教務訓輔及綜合發展等相關業務均需建檔。
5. Ho 科長：因為擔任高中職科的科長職務，在平時工作中需要準備或紀錄的報告或檔案，有年度重點工作、專案計畫、試辦計畫辦理情形、業務評估資料、調查資料、統計資料等。

(八) 督學和課長的業務溝通

1. Co 科長：因為擔任學前教育科業務，所需執行業務在督導全縣公私立幼稚園，需和主管或其他人員見面商討有關決策制定或擬定確切的行動方針的時間並不定期，完全視業務需要。
2. Lu 督學：因為擔任督學職務，在平時工作中主要均透過會議方式擬定行動方針。和主管或其他人員見面商討有關決策制定或擬定確切的行動方針的時間條列如下：
全市性視導會議局長主持每學年召開一次。
督學室室務會議每月召開二次。
視導區各級學校聯合視導會議每年舉行一至二次。

到校實地瞭解各校校務發展方向，及推動情形。

3. Lo 督學：因為擔任督學職務，在平時工作中需要和主管或其他人員見面商討有關決策制定或擬定確切的行動方針的時間，原則上每週定期一次，但是將因為業務需要而有不定期的會議。
4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，在平時工作中需要和主管或其他人員見面商討有關決策制定或擬定確切的行動方針的時間，每週至少二次以上。
5. Ho 科長：因為擔任高中職科的科長職務，在平時工作中需要和主管或其他人員見面商討有關決策制定或擬定確切的行動方針的時間，需分為兩類：專案部分與非專案部分。前者，專案部分，必須依計畫召開會議研議，例如 1 或 3 或 6 個月召開 1 次；後者，非專案部分，必須依業務需要定期開會，時間完全視業務而定，例如有 1 週 1 次，或 2 週 1 次或 1 月 1 次者；但是，依業務需要，也有可能臨時召開會議者。

(九) 擔任督學和課長的工作環境

1. Co 科長：目前因為縣府空間有限，每科室的辦公空間均顯稍嫌擁擠，但是其餘都不錯。例如在組織氛圍上，就擁有善體民意的首長、有專業的主管以及融洽的團隊。因此，整體來說，物理環境上稍嫌不佳，但在精神環境方面很好。
2. Lu 督學：工作辦公地點在市政大樓，位置適中，交通方便，而且有空調，也能提供公務必要的設備。但是，因為擔任督學職務，平時工作經常需要到視導區各學校，往返各校交通工具都需自備，如果搭乘大眾運輸工具則耗時甚多。
3. Lo 督學：因為擔任督學職務，在平時工作並無個人辦公室、或電話。也因為大部分時間都在視導學校，並無固定辦公處。
4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，在平時工作中的業務工作的量和速度還有有彈性的創意空間；而且，工作的環境空間不足，學校執行成果檔案無法長時間保存；也沒有科室小型圖書室，這是很令人感到遺憾；而沒有科室小型討論室，則是另一個遺憾。

5. Ho 科長：工作位置在市府大樓的 8 樓，擁有一般 OA 辦公室設備，是以中央空調設計，整體而言環境清優，但是唯一感受到不舒適的情形是辦公室的空間不足，致使檔案資料存放空間不足，影響工作環境的品質；而且，因為辦公室為開放空間，上班時間經常有學校人員或偶有陳情人穿梭期間，影響工作環境安靜度；如若有大聲說話時，亦會造成干擾，私密性較為不足。

(十) 擔任督學和課長的門檻限制

1. Co 科長：因為目前係擔任學前教育科業務，所需執行業務係在督導全縣公私立幼稚園，因此，以目前我的職務為例，擔任科長的最低學歷，最好是教育大學研究所；所學習的專長領域，最好能涉及教育概念、幼教以及托育概念。同時，在工作經驗上，最好能擁有公務人員行政經驗約需 5 年以上，這樣比較能得心應手。而且，每年最好再參加例如如何領導、危機管理、人際關係等各類多元化的研習課程。
2. Lu 督學：因為擔任督學職務，所需執行業務係在督導責任區內各階段學校教育事務，因此，以我的目前職務為例，擔任督學的最低學歷，最好是教育行政或及教學相關之大學以上學歷、專長，且鼓勵研究所進修。另外，在工作經驗上，擁有教育行政實務經驗以及教學實務經驗，最好是曾任，能有較完整的經驗更好。接受特殊訓練方面，最好能熟悉教育、校園事件，尤其涉及之法令，以及教育視導、教育評鑑之能力訓練。另外，溝通技巧和同理心，是必備的特殊技能。在專業知識方面，最好能夠持續增進有關教育理念、危機管理與媒體互動、情緒管理能力、學生心理認識與輔導知能、校園安全管理、經費支用、人事管理、校舍規劃與修建等之知識和能力。
3. Lo 督學：因為擔任督學職務，所需執行業務係在督導責任區內各階段學校教育事務，因此，以我的目前職務為例，擔任督學的最低學歷，最好是教育碩士、教育行政及教學專長。另外，在工作經驗上，最好能擁有教師及學校行政、教育處各科行政工作經歷，最好所需年資八年以上。如果能夠接受一些特殊訓練，例如學校基礎教育之教師訓練、義務張老師訓練至少十週、省縣康輔訓練在職訓練貳週、童子軍木章訓練至少半年以上、其他相關訓練等。同時，能夠擁有溝通諮商技能、救生技能、歌唱舞蹈技能、各種語言等技術技能。在專業知識方面，最好能夠持續增進有關如何領導、危機管理、人際關係以及專業倫理等之知識技能。

4. Hs 科長：因為擔任國民教育科的科長職務，主管國民小學的教育事務，因此，以目前的職務為例，擔任科長的最低學歷，最好是擁有至少教育碩士、十年以上行政歷練、處理危機能力、能活用行政人力資源、高 EQ。另外，在工作經驗上，擁有科員、股長、專員、督學、府會聯絡員及至少十年以上行政歷練。在特殊訓練方面，接受中階主管研習一個月、總務人員相關研習二個月、文官培訓所通過簡任官訓練等。同時，還要具備有通才能力及一項以上專業技能例如輔導專長。在專業知識方面，要具有掌握關鍵判斷能力、吸納本職方面的專業精神及問題解決能力，更重要的是要有熱忱。
5. Ho 科長：因為擔任高中職科的科長職務，因此，以目前的職務為例，擔任科長的最低學歷，最好是擁有至少大學畢業的學歷，並以本科系或相關科系為最佳，同時必須擁有良好的工作態度，以及寬廣的視野。具備相關職務至少平均有 2 年以上之經歷，具有理論與實務兼重的條件。另外，最好還能具有資訊應用能力、簡報製作及說明技巧、書面報告撰寫能力、公文文書製作能力、危機管理緊急因變能力、基本法律素養等；最好還能在職進修，接受一些基本訓練，例如良好的情緒管理、緊急新聞媒體因變能力、國際觀與視野如英語或日語等外語能力，以及出國訪察經驗和整理環境的美感。另外，最好在具有執行業務相關專業知能、不斷自我成長進修能力、包容與專業領導能力等。

（十一）其他擔任督學和課長的相關問題

除了上述問題之外，還有一些與督學和課長之工作相關，而且對督學和課長的工作執行來說非常重要的觀點，例如：

Ho 科長指出：因為同仁上班時間比較長，建議能夠提供相關休閒活動空間，例如休息室提供書報、雜誌、音樂、咖啡等，提供同仁紓壓場所。

Lo 督學認為：因為擔任督學職務的主要工作係在協助與服務學校教育以及相關人員，因此，督學個人要能與人和諧、身心健康、終身學習、努力發展、常說好話、多做好事；並而要能掌握教育視導工作的本質係在讓校長用心、教師齊心、學生專心、家長放下；以身作則，帶動社區熱心參與，一切為學生、一切為教育，提供貼心而且認真的教育專業服務。

二、受訪者單位主管意見

依據研究設計，必須先彙整諮詢會議接受深度訪談三位科長、兩位督學之意見後，再提供給服務單位主管人員作評述，因此，本研究案諮詢會議在五位受訪教育行政主

管，包括三位科長和兩位督學後，再邀請教育處處長和教育局局長進行個別訪談，由兩位單位主管對五位受訪者的意見作評論和補充。彙整歸納兩位單位主管人員之意見，大致相同，綜合條列如下：

地方教育局督學和科長，係扮演不同的角色，課長為主管，督學並非主管；督學和課長各自執行不同任務，故其核心能力和培訓課程宜有所不同，才能有效勝任其工作。

直轄市教育局的科長與督學相較於縣市教育處科長與督學，不管是業務工作量和任務內涵，都可能因單位性質不同，而有相當大的差異。因此，在研究上和資料的分析、詮釋，均須特別謹慎。

就本次諮詢會議之議題，綜合說明如下：

1. 有關督學與科長的工作任務方面：

科長的工作任務：研擬和執行所屬主管年度計畫工作、參與局務會議、處理局長臨時交辦事項、編擬所屬主管預算、處理人民陳情案件、溝通同仁執行所屬業務、協助學校推動政策、草擬相關法規、參與各項相關會議、處理議員質詢及委託相關案件、接受媒體詢問事件、協助學校處理危機事件、研擬年度校長會議主題等。

督學的工作任務：督導學校執行政策、協助學校處理危機事件、參與各種訪視及評鑑、進行專案調查、主持分區視導會議、推薦優秀學校人員接受表揚、協調學校人員衝突及爭執事件，例如：親師衝突、師生衝突、校內外衝突等，以及局長臨時交辦查訪之事項。

2. 有關督學與科長的證照方面：

科長和督學均屬公務人員，須具備公務人員任用資格。

科長和督學需不斷參與進修活動，增進其專業知能。每半年應該參加至少為期二天的專業研習活動，以提升其領導及執行能力。

未來或許可以考慮擬訂「教育視導人員法」，俾憑作為研擬視導人員證照的依據。

3. 有關督學與科長執行工作所需的設備或工具方面：

督學與科長執行工作時，可能最基本配備就至少必須要包括有電腦、視聽器材和電話，方足以適應數位時代的需求。

4. 有關督學與科長執行工作所需接觸人員方面：

督學與科長執行工作所需接觸人員可能包括：學校人員，例如校長及教職員工生、家長以及社區人士等；議員；長官及同仁；市府其他相關局/處人員；學者專家；媒體人員等。因此，有關與人互動和溝通的能力，以及較高 EQ，就顯得特別的重要。

5. 有關督學與科長的督導責任方面：

無論科長或督學，均負有督導之責，也都要能善盡督導之責。只是督學與科長的兩者的督導責任之間，仍有其個別差異的存在。

6. 有關督學與科長的決策內容方面：

(1) 科長可參與所屬有關業務的決策，幫助學校健全發展。

(2) 督學可以提供決策意見，作為研擬決策之參考。

7. 有關督學與科長的準備報告方面：

(1) 科長必須準備年度計畫、專案計畫、統計資料、年度成果報告。

(2) 督學必須準備視導計畫、調查報告、視導成果報告。

8. 有關督學與科長和單位主管見面方面：

(1) 科長每週參與局務會議，視實際需要與主管見面，或者出席主管主持的專案會議。

(2) 督學視業務需要，與主管見面。

9. 有關督學與科長的工作環境方面：

督學與科長的工作環境，因為受到空間限制，因此工作環境均顯得比較擁擠，但是在精神環境方面，組織氣氛卻都很不錯。

10. 有關督學與科長的勝任條件方面：

要能勝任督學與科長的工作，最基本條件之一，就是學歷至少要大學畢業，最好具有研究所的程度，以教育相關科系畢業者較佳。同時必須具備良好的人格特質、溝通能力、領導技巧和工作態度。

11. 有關督學與科長的工作經驗方面：

要能勝任督學與科長的工作，最好能具有教學或完整的教育行政實務經驗。例如：

科長至少有十年以上的教育行政經驗；督學至少有八年以上的教育行政經驗。

12. 有關督學與科長的特殊訓練及技能方面：

要能勝任督學與科長的工作，最好能具有領導統馭訓練、資訊處理訓練、危機處理訓練、法規研習、溝通能力訓練、情緒管理訓練等。以及教育決策與行政領導人才的專業、熱情、人格特質、服務態度實屬相當重要。本身需不斷參與進修活動，充實專業學養，才足以領導所屬及勝任工作。

三、本節小結

依據諮詢會議接受訪談的七位人員，包括三位科長和兩位督學所表達的意見，以及兩位屬於受訪三位科長和兩位督學之服務單位主管人員，含教育處處長和教育局局長的評述，研究者彙整歸納為下列結論，作為研究問卷設計之參考。

（一）科長和督學的職務方面

雖然目前科長和督學的職務多可互為調動或調整，但是，科長和督學的主要工作任務之本質，卻有些差異，例如：

1. 科長為主管，督學為非主管。
2. 科長主要在規劃與推動本科室相關之業務，督學則在督導和協助各科室業務的推動與績效。
3. 科長的工作任務係針對該科之業務，督導範圍含括全縣或市之學校和相關單位；督學的工作任務係以責任區為範圍，內容涉及全局或處之各科室業務，督導對象包括責任區內各階段教育之學校和相關單位。

（二）科長和督學的職權方面

因為科長和督學的工作任務之本質有些差異，是以科長和督學的職權亦顯有些不同，例如：

科長可以參與所屬有關業務的決策，督學則可以提供決策意見作為研擬決策之參考。科長和督學均負有督導之責，但是，科長之督導係針對所屬業務，督導對象包括全縣或市；督學之督導對象係針對所屬責任區，業務則包括全局或處之各科室。

（三）擔任科長和督學的條件方面

擔任科長和督學的條件大致相同，例如：

科長和督學均屬公務人員，均須具備公務人員任用資格。

科長和督學均需不斷參與在職進修活動，增進其專業知能。

科長和督學均需擁有高度溝通協調能力、高EQ、高度熱誠與使命感。

(四) 擔任科長和督學的工作經驗方面

有關擔任科長和督學的工作經驗，不同的受訪者所提出的經驗年資也不盡相同，有20年、5年、8年、10年不等建議，但是也有認為只要兩年，或是曾任即可。

(五) 擔任科長和督學的任務需要設備方面

擔任科長和督學的任務需要設備，包括：照相機、錄音設備、筆記型電腦以及手機或PDA等數位化設備。

(六) 擔任科長和督學的人際互動方面

擔任科長和督學的人際互動對象，包括：教育局人員、跨局/處人員、學校人員、家長和社區人士、民意代表及媒體記者等。

(七) 擔任科長和督學的應備檔案方面

1. 科長必須準備年度計畫、專案計畫、統計資料、年度成果報告。
2. 督學必須準備視導計畫、調查報告、視導成果報告。

(八) 擔任科長和督學的業務溝通方面

1. 科長每週參與局務會議，視實際需要與主管見面，或者出席主管主持的專案會議。
2. 督學視業務需要，與主管見面。

(九) 擔任科長和督學的工作環境方面

擔任科長和督學的工作環境上，因為空間有限，每科室的辦公空間均顯稍嫌擁擠，但是精神環境上則均多呈現溫馨和諧的氛圍。

(十) 其他有益於擔任科長和督學的方面

擔任科長和督學上班時間較長，在外在條件上，建議能提供相關休閒活動空間，例如休閒室購置書報、雜誌、音樂、咖啡等，提供同仁紓壓場所。

附件 3：98 年 11 月 27 日地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容諮詢會議

地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容諮詢會議會議紀錄

主持人：楊國賜教授

出席人員：如附簽到單

記錄者：陳亭方

壹、時間：九十八年十一月二十七日(五)下午三時三十分~六時

貳、地點：國立教育資料館二樓會議室(106-44 臺北市和平東路一段 181 號)

參、說明：

亞洲大學楊國賜講座教授與國家教育研究院籌備處合作「教育決策與行政領導人才(督學、課長)核心能力指標與培訓課程內涵研究」案，目的在分析督學科(課)長之工作型態和所需技能後，設計現代督學科(課)長的能力指標和培訓課程。

肆、議題：

- (一) 督學科(課)長在現代教育行政系統中的挑戰和扮演的角色
- (二) 地方教育行政首長對督學科(課)長工作和能力之期待與績效考核
- (三) 地方教育行政首長對於落實教學視導工作之需求和策略
- (四) 地方教育首長對督學科(課)長人力資源之管理(儲備、職前和在職訓練之需求)

伍、引言

蕭芳華：

國家教育研究籌備處跟亞洲大學楊校長一起合作，主要的研究核心，是在地方教育行政單位的督學科(課)長這個層級。其能力勝任應該是影響教育的發展滿重要的。所以，國教研究處對於這個對象，正在醞釀未來可能會設計一個類似證照或是培育訓練的課程。到底將來課程要怎樣設計，才會拜託楊校長進行這樣一個研究方案。

此方案採取人力資源的工作方法來進行這方面的研究。讓在職人員自己感覺在他們的工作任務中所需具備的能力、設備、挑戰是哪些?第一個步驟先進行深度訪談，已經完成了三位督學、兩位課長的訪談，首先是這些督學科(課)長對她們自己的經驗、能力跟任務的自省。之後並讓她們的直屬長官看過訪談內容，完成我們對於這個標的對象現在他們自己所反省的能力指標。這是深度訪談的目的之一。

今天這個會議的目的是想要了解，從過去歷經三、四十年之久的督學法規到各縣市自行開發的業務繁多，各縣市教育局/處長官甚至於縣市長應該會對督學的期待與過往傳統的時代不同。這次會議焦點放在在一個新時代裡面，督學科(課)長應該要具有一個甚麼樣的態度、精神、能力、任務?可以在列入課程設計的時候的一個內涵這樣的考量。這是第二點。

第三點是在研究過程中發現督學與課長兩個研究對象，督學的文獻非常的多，但是專門針對課長的資料就非常的少。督學跟課長所扮演的職務角色、任務挑戰及範圍皆不同。希望各位在這方面給我們指導一下。

第四點是發現督學本身不管是文獻也好亦或是深度訪談也好，我們覺得督學到底任務角色上面還有點執著於要不要做教學視導這件事，還是教學督導?這個名詞應該有待釐清。因為國外文獻都認為要有教學視導，但是我們國家的制度已經走到有一個國家輔導團存在，督學跟國家輔導團之間的業務劃分是甚麼?就會牽涉到督學所要扮演的角色。這個部分也是在研究當中認為可以提出來再進一步思量及交換意見的地方。以上就是此研究所發現的四點。

此計畫主要用意在於賦予督學這個角色新的意義及任務。由各位提出寶貴的意見及各位的角度來提供未來督學科(課)長的走向及面貌，作為參考。整合各位意見再繼續進行深入的、廣泛訪談，再加以國外的文獻資料作為統整，思考未來應該怎樣去落實培訓這個部分。由各位的建議給教育當局做為參考。

主持人：

透過分析督學、課長所需具備的核心能力，未來結合教育部與縣市地方政府共同規劃相關培訓課程，舉國外為例，英國的皇家督學位階崇高，法國督學其可直達總統，將結合國外相關文獻參考以規劃制定督學、課長相關培訓課程。

六、討論：

鄭副司長來長：

省政府時代督學為督科班，須經由徵選才能擔任督學科(課)長。地方自治法實施之後就無法經過督科班的訓練。94年教育部做了一個報告，裡面的統計顯示課長具有教育專業背景的為69%，31%是沒有教育專業背景的。督學的部分有教育專業背景的只有79%。造成沒有教育專業背景的人也來擔任督學工作。

(一) 督學科(課)長會遇到的困難及挑戰：

1. 台灣社會目前民意高漲，人人以本位角度思考來爭取自己的權利，致教育理想無法順利推展，教育計畫不易實現。
2. 由於組織惰性存在，加上訊息傳遞溝通不順暢，教育理想到第一線之教育現場變了質。
3. 部分縣市長常以政治選票考量讓教育理想無法實現。致教育中立、教育優先的理想不易實現。

以上的現實環境，致督學、課〈科〉長在執行任務上，面對更多的挑戰。

(二) 角色：中央以部長、司長、科長這個位置是非常重要的。縣市的話當然就是局/處長、接下來就科課長。

1. 承上啟下，是教育計畫(方案)的規劃者，執行者與考核者。
2. 與民眾、學校、民意機關的溝通者、協調者。
3. 是學校、教師、下屬之領頭羊。
4. 督學不僅是行政視導者，更應是教學專業視導者。

(三) 督學科(課)長應具備的能力：

1. 邏輯思考有條不紊。思考細密，能兼顧各種情況。
2. 具卓越領導力，一方面績效優異，另一方面組織氣氛良好而積極。
3. 統整協調能力。
4. 具教育專業知能。
5. 文書及語言表達、溝通能力。
6. 危機處理能力。
7. 媒體運用能力。
8. 與民意機關、民意代表互動能力。
9. 良好EQ。
10. 良好的方案或計畫規劃、執行能力。

11. 自我省思的能力。

最怕就是躲在冷氣房裡做決定，那是不對的。應該要了解現場的情況，他所做的決定才能夠契合現場的需要。

(四) 應建立一套培育機制，以及在職進修制度，隨時充實新知。

主持人：

謝謝鄭副座寶貴的意見。把督學科(課)長所要扮演的角色及具備的能力敘述的非常清楚。這些都是非常重要的。現代人均應具備八大核心關鍵能力，各國督學位階皆高，行政與學術應作結合，督學、課長應有前瞻宏觀之專業培訓的規劃。

蕭芳華：

就教鄭副司長對於現行各縣市任命督學、課長的制度層面看法為何？

教育部國教司鄭副司長來長：

督學與課(科)長因主管功能不同，宜分開培訓；建議修國民教育法，將督學、課長應具備之教育專業素養列為必要條件，維修法較曠時廢日並且阻礙較多，避免非專業領導專業的問題，可規範擔任督學、課長者必須具備教育專業的基本知能。

台北縣教育局許曉雯督學：

一、北縣教育經驗分享：

(一) 堅持教育本質，本縣任用督學、課長，一定是具有教育行政資歷者。

(二) 升任過程：專員→督學→科長。

(三) 增能及優點

1. 落實在職同儕學習，業務課自行準備資料做專業成長。。

2. 有經驗、錯誤中學習(處理學校問題中歷練)。

3. 水平及垂直溝通無礙。

4. 聘任課程督學、輔導團及督學分工合作。

(四) 督學、課長困境及現況。

1. 普遍欠缺教學專業背景(以聘任督學方式補督學教學不足之處)。

2. 人力不足。

3. 資歷淺、經驗不足(用退休校長任視導，協助在各區陪同督學視導)。

4. 流動率高，人員更替性大。

二、建議

(一) 系統化

1. 由淺入深。

2. 督學、科長有別（管理能力及課程）。
3. 現職增能、未來人才培訓。
4. 分科、分類之可能。

（二）多增加實務訓練（實務性質而非「理論」的）

新竹縣督學科黃科長玉鳳：

各縣市任命督學、課長應有中央法源之制度化，新竹縣教育局設有「督學科」，係因縣長重視教育，目前本縣督學、課長有 12 位具有研究所以上之學歷，唯一缺點是太年輕，無教學經驗及歷練不足，此為制度上的問題，新任者就任前至少須有 8 週以上的專業培訓後再就任。

督學、課長有許多制度層面的不公平：

- （一）職等不公平：任職在中央（12 職等）與地方有（8 職等）差異。
- （二）待遇不公平：督學無主管津貼。
- （三）編制人員不足，負擔重，只有建議權，沒有考核權等實權。
- （四）視縣市首長的重視程度如何？
- （五）專業受到質疑，尤其年輕督學遇到資深校長則無法適任。

主持人：

OECD 的關鍵能力中最重要的是反省能力，教育行政人員更應具備此基本能力。

台北縣林瑞昌校長：

- （一）思考：督學到學校，校方的期待為何？
 1. 科層的力量：法職權（是課程督學所缺的）
 2. 了解學校、知道學校的關鍵問題。
 3. 資源分配及整合的概念，學校文化、生態的了解。
- （二）國外：課程督學→具教學視導能力，是專業的教師。
- （三）思考：一般對督學的要求很多，督學分工的可能性及督學分工的方式。
 1. 共同能力。
 2. 分項能力：依其背景需求規劃，行政、教學的課程，分別辦理。
- （四）督學位處教育行政及學校發展的媒介。
- （五）從學校發展的轉變，理論督學職能。
 1. 新專業主義→社群的建構。
 2. 優質、成功卓越學校的意涵。
 3. 市場、企業管理的觀點—績效、市場。

4. 教師專業發展、專業體系受到重視、課程與教學被重視。

5. 學校組織特性的特殊性。

6. 學校人員學歷普遍提高。

(五) 職能：督學角色如何定位？有一定的範圍→督學如何扮演（受大環境影響）。

1. 評鑑、訪視能力理解的能力。

2. 資訊取得與分享的能力，以督學、科長的角色而言較易取得。

3. 新興議題及時代趨勢了解和掌握的能力。

4. 激勵能力。

5. 對學校發展具有基本的概念(如成功學校)。

6. 教學視導能力：教師專業受重視，督學任務過多，除行政督導外，教學部份可做分工，目前分區的壓力過重，分科亦有困擾，無法深入。

7. 課程概念。

8. 在學校發生危機時，能整合資源，協助學校度過難關。

蕭芳華：

督學科(課)長做完後，往國中小當校長，其是否有能力做學校校長，從法制上思考，此為人力資源管理的問題。

教育部國教司鄭副司長來長：

人事行政局規定，教育行政人員到學校任職是不可行的，公教分途已無法回頭，要當校長，應具有校長資格者，現場轉任校長者大部分適任，少部份具有權威性格。

蕭芳華：

近年來各縣市政府教育局努力下，教師專業學校權利組織已有改變，督學是否宜以權威性的方式指導學校

台北縣教育局許曉雯督學：

(一) 北縣對教育專業人員有相當的堅持，在局內部的人員培訓，從專員做起再至督學、課長。

(二) 建議：

1. 督學應具備教育專業背景，尤其是職場專業培訓，由中央規劃於寒暑假辦理至少 8 週以上的培訓課程，分進階性的方式培訓。

2. 任課長者，除鄭副司長所說的能力外，應有解決問題的能力、省思反省的能力、創新改變的能力、人際互動能力、情緒管理的能力、突發事件處理的能力、管

理智能（知識管理、人力資源、作業流程等）。

3. 培訓課程針對督學、課長現階段所欠缺的能力部分去補足。

4. 國家制度上宜能充實人力。

5. 督學、課長除了解局內生態文化外，更要深入了解學校，尤其非正式組織更須重視。

6. 支持督學、課長走下去的未來願景在哪裡？

主持人：

相較於國外，我國教育行政人力編制不夠，且政府對教育的投資不足，目前都是問題。督學、課長宜有更強的競爭力，在規劃上將朝具有前瞻性的方向考量。

陳清溪主任秘書：

（一）國家教育研究院籌備處與亞洲大學合作本案，主要在教育領導人才的培育做整合性的規劃，目前國教輔導團，組長核心能力及校長部份均已完成。督學、課長應明定各領域輔導能力的核心課程，早年需有教學經驗才可考督學，今年將督學、課長核心能力以八大關鍵能力來考量，找出督學、課長應具備之核心能力，依此研發規劃相關課程。

（二）國家教育研究院籌備處規劃後，將八週之培訓課程廣為公佈，只要具備督學、課長資格者即可報名參加。

（三）未來將考量建立證照制度，各縣市督學、課長任用前先受訓，再執行相關工作，培訓課程規劃之後，再下一步將以終身學習的體系方向規劃培訓課程。（蕭芳華：建議開督學科（課）長的EMBA課程）

（四）有關行政制度部分將另做一個研究案，已說服立法院修法，未來協助縣市外，教育部的司長、科長，亦將列入規劃考量。

主持人：

前教育部長林清江去英國考察，其教育領導人的考試採績效制的方式，需具有擬計畫及企劃的能力；從宏觀的角度看政府行政各部門應有的知能來規劃培訓課程，職等及人力提高部份與法令規範限制有關。

蔡明學：

將視導工作變成一套流程，此重要性比提升督學能力更高，這個流程是否有助於督學視導工作的進行？

主持人：

正式視導可以做出量化的作業流程，宜斟酌需要哪些項目及指標，但目前學校狀況恐不容易實施。

台北縣林瑞昌校長：

對督學的定位談的最多的是負荷過重，應定位在哪？功能性會否與課長重疊？當沒有「督學」時會怎樣？如危機處理（可做 SOP）、查案、有法職權及步驟流程等，可從這些方向來思考。

主持人：

有關督學定位問題，有些工作項目可分清楚，例如文化中心工作流程，SOP 可做修正，必要時做適當調整。

蔡明學：

督學、課長的作業程序不一樣，宜做不同的規劃。例如，學校認為督學的建議將影響校長的考績。

陳清溪主任秘書：

將從能力需求的層面來架構督學、課長的核心能力有哪些據以規劃培訓課程。

蕭芳華：

（一）提供給大家看的「花旗」案例，探討時代不斷的改變，但開創性難見真章，新的議題越來越多，設計培訓課程易迷失方向。

（二）現在督學很有權威，可代表教育局/處理事務，編制人力不足是不足多少？假設再進來的人是否專業，需再思考，SOP 可行性高，是制度的一部份，可規範督學、校長照遊戲規則來走，家長、教師有可能改變政策的內涵。

陳清溪主任秘書：

培訓計畫將督學、課長之內容分開規劃，有共同的部份，也有部分差異，依職務不同調整課程，想要面面俱到，常常會面面不到。

蕭芳華：可思考以模組化的方式規劃課程；美國哈佛個案教學法已進入學校，針對個案寫教材，教育的部分亦可列入考量。

主持人：

先訂定將所有人共同應有的核心能力，再另定次核心能力理念，實作比例要多。

感謝參予提供寶貴意見！

散會：18：00

附件 4：99 年 4 月 9 日地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容
諮詢會議（第三次）會議紀錄

地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容諮詢會議會議紀錄

時間：99 年 04 月 09 日(五)下午 2 時 30 分

地點：國立台北教育大學 503 A 會議室(臺北市大安區和平東路二段 134 號)

主持人：楊國賜教授

記錄者：陳亭方

出席人員：如附簽到單

列席人員：蕭芳華副教授、李玟錡

壹、主席說明會議目的：

本會議之目的在進行「督學、課長核心能力指標與培訓課程內容」之適當性徵求意見，各位都是這方面經驗上實務者，請不吝提供意見。會議進行先請兩位研究人員說明資料內容，然後請各位對照著課程設計樹狀圖，對照問卷內容填寫，然後我們邀請各位逐一提供意見。

蔡明學博士：

一、督學科(課)長的能力指標：

督學本身銜接國家教育政策與法令，身處教育監督工作而面對的卻是學校。

二、督學科(課)長的三項核心能力：環境互動力(社會環境)、綜合執行力(教育局《處》)、專業發展力。

三、解釋核心能力指標重要性評估量與修正意見表。

四、提出問題：

督學到教育現場之中，您認為他們是否還要再增加其他的能力或是哪些能力是他們需要著重的部分。

蕭芳華教授：

一、解釋督學和課長的核心能力指標問卷調查表。

二、解釋講義中的樹狀圖。

三、提出問題：

1. 視導教學這個部份現在的角色重不重要？

2. 樹狀圖中關於督學課程的重要順序？

3. 這些課程哪些可以分成初階及進階課程等安排？

4. 督學科(課)長在縣市局處的定位是否能有創新的作用及用法或是有哪些限制？

貳、填寫課程內容問卷說明

參、意見交流：

一、洪副局長啟昌

- (一) 共通性課程內除了危機處理、問題處理外，可增加行政評析，並含初級統計。公文書撰寫不需要，新增審案和諮商能力、即席演講力等。
- (二) 很多督學沒當過老師，應該將課程設計、教學導向等課程納入在職進修中。
- (三) 查案和諮商的能力在一開始共通能力時就應該納入。
- (四) 各教育局對督學科(課)長之職務分配會影響其所需的能力，了解各縣市政府重大的教育改革(如北北基聯測)。
- (五) 因為督學要跨校協商，所以議事規則和協商的知能也十分的重要。
- (六) 簡易的教育統計方法也是十分必要的。
- (七) 工具性和保護性的法令是督學應有的基本(如行政程序法)。
- (八) 即席演講的能力。

二、邱校長承宗

此研究和課程可以把督學科(課)長專業建構起來建議：

- (一) 主標題關於地方教育局的部分應該將全國負責督學業務者也納進來。
- (二) 督學科(課)長應該要建立專業權威。
- (三) 課程內容偏向行政面，從課程和教學面進入可以帶起其它的面向。
- (四) 很快速因應變遷的能力、釐清問題的能力、國際趨勢的掌握、新興議題的納入。
- (五) 下一階段課程發展週期縮短了，行政也是。
- (六) 所以政策法制化要考量指標建構完成後執行時，是否有種子概念，避免落差。應該讓基層有參與制定過程，有利推動。

三、林校長進山

年輕就任事督學，相當受挑戰，其訓練課程可分四個區塊

- (一) 教育行政各方面都要很清楚。
- (二) 學校行政的運作要了解。
- (三) 老師的教學也要清楚，督學應有實習課程來做實地的了解(針對沒有實務經驗的督學)。
- (四) 賞握新議題。

四、張校長榮輝

督學和課長的課程應該要分成兩部分。

- (一) 對督學的期望：
 1. 各區的校長會議、區務校際的帶動。
 2. 考核、評鑑等工作，督學一定要有一定的了解和看法。
 3. 還原事件真相的能力並做後續的追蹤輔導。
- (二) 對課長的期望：
 1. 政策的轉化及美化。

2. 經費的成本分析、對目標要做檢核。
3. 人員的統合。

五、柯校長份

- (一) 課程設計要從如何協助學校角度去考量，現有設計偏向督導考核，要加上協助學校提升、卓越或國際化等等，讓他們扮演積極促進角色，而非消極角色(有事才去學校)
- (二) 督學科(課)長沒有學校建築督導能力，要有校園規劃、等能力。教育部目前一坪五萬九，目前市面上是八萬多，導致老措少問題，國教課長要受這種訓練。
- (二) 教育部開會針對校長督學科(課)長等做一個系統性規劃(正在修改國民教育法?)，校長要有證照，督學科(課)長也需要有。

六、劉校長淑芬

督導者的角色要具備專業權威：

- (一) 專業權威及知識是最重要的。(知識、情緒)
- (二) 知識管理的能力：了解新政策法令。
- (三) 情緒管理的能力：面對危機處理的情緒。
- (四) 時間管理的能力：有效率、效能的管理。
- (五) 督導者、調查者、溝通者及協助者的角色(協助學校處理問題)。

七、張校長素花

- (一) 設計課程之諮詢對象，相關利害關係人是否都有納入考量。
- (二) 學校現場最需要的是協助及服務的角色。
- (三) 瞭解教師實際教學能力，把孩子帶起來，這是教育核心，督課要瞭解要認同
- (四) 現場處理人際溝通、角色轉換等處理危機的能力。
- (五) 受訓後在教育現場服務應有的理念及態度。
- (六) 賦予督學該有之建議權，訪視學校後在局內應該做有關該校未來發展之建議

八、張校長榮輝

- (一) 證照為必走之路，不過督學科(課)長職務不同，宜分開設計。職前、專業發展課程要系統化規劃，也要與未來校長的能力銜接。課程可分通識、專業職能。公務員培訓課程可以參考，服務概念是一樣的。
- (二) 教育政策形成和執行是負責業務，政策執行能力(溝通力)、工作環境互動能力，法學素養納入課程。
- (三) 督學科(課)長應該具有教學背景才能瞭解教育和學校的立場和需要。

九、林主任淑女

- (一) 問卷中督學訪校次數不是很重要，可否加上督學應有質性紀錄及訪校之資料彙整能力。
- (二) 政策之變革脈絡督學科(課)長要溝通給校方，以利教師瞭解和支持。
- (三) 技術性交由現場教師，督學可以站在哲學社會學基礎上領導。

(四)督學最適合教育行動研究，政策制定與現場間落差可以由督學做，所以要有行動研究力。

(五)輔導諮商力、輔導倫理(個資保護)。

十、陳博士文家

(一)督學角色可分為政府給的、學校給的、家長給的幾種。

(二)課程需求很多，依短期時間考量應先修什麼，要有電腦資訊能力，良好的心態(同理心)。

(三)安排這些督學科(課)長課程的誘因？

(四)英國督學自有一個升遷體系，所以就有其專業進修之需求。皇家督學為何崇高？

(五)北縣有導生制(mentorship)可參考，輔導校長可以帶領新督學及課長。

十一、邱教授錦昌

(一)從事督學研究有二十幾年，對這個題目感觸良多。過去教育部曾研究該書但已絕版，可在圖書館找到。省督學時代角色較強，後來就被弱化了。地治法後，任用只要高考，沒有教學和實務經驗者是心虛的。

(二)研究題目上，贊成把教育部督學納入，督學科(課)長分開。針對可以辦得到的做，才可能實踐。督學權責太多了，做不到，建議研究要務實化，建議內容包括近中長程。

(三)督學任務應該分科分類，視導角色要積極正面。

(四)督學課程設計要有教育學專業的知能及課程教學的知識。課程包含行政法、教育政治學、資訊力、財政、人文藝術修養，教育學專業知能可含哲學價值觀…等，讓督學科(課)長具備教學課程知識。會上各位所提視導力(行政、教學、…)、評鑑、協助、行動研究都很重要。

(五)人際溝通互動能力、輔導不是用權威，多聽、反映給決策者決定之參考。

(六)問卷內溝通之對象不限於民意代表，和社會大眾、家長、媒體之溝通能力，以幫助瞭解教育；包括橫向、內外之溝通。

(七)視導人員本身的專業和能力應是協助和溝通的角色。

(八)問卷內用詞要一致：督學科(課)長 vs. 視導人員

十二、洪副局長第二次發言

(一)課程內容要務實可用，時間性問題要考量。

(二)督學科(課)長專員都是八職等，課長負責政策之轉化和執行，督學負責輔導、協助和溝通執行。北部當過督學才當課長，南部可能新進人員就當課長。直轄市有督學室：主任九職等，這些要區別。

(三)政策轉化能力：課長政策之轉化執行，將縣市長和教育局處長願景轉化成目標、策略、方案和執行，以使符合政策意圖。

(四)進度控管、預算管理、政策決策之哲學觀績效公平、哲學公平、...

(五)專業素養：熱誠是隱而不顯之能力，要重視專業素養的培養。

十三、主席楊校長總結

(一)督學科(課)長專業化，進修很重要。先有基本能力，理念與態度更重要。態度好就會願意傾聽、溝通和協助，成為一個好督學。

(二)改革很難速成，但要堅持。建議修法，使公教分途部分將來納入研究報告做成建議。

(三)建立督學之專業權威、英國和法國之督學制度可供參考。

肆、會議結束(下午六點四十分)

附件 5 督學科(課)長培訓課程(五大向度、42 指標、15 類課程 85 小時)

壹、管理技巧向度(11 指標，3 類課程，24hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|---|------------|-------|--|
| 管理技能 | 1. 運用預算過程。 2. 時間控制能力。 3. 工作角色處理能力。 | 1. 基礎專案管理 | 12hrs | 1. 架構與組織 3hrs ● 專案管理簡介、專案生命週期與組織、專案管理 2. 九大知識體概念：6hrs ● 整合管理、範疇管理、時間管理、成本管理、品質管理、溝通管理、風險管理、採購管理 3. 專業倫理(倫理與規範)3hrs |
| | 2. 促進團隊發展和動機的能力。 3. 有效的領導能力。 4. 有效的計畫能力。 5. 合理的作決定。 6. 有效溝通與報告能力。 | 2. 教育領導與管理 | 9hrs | 1. 領導特質與學習培養 3hrs ● 領導是什麼? ● 領導與管理的不同 ● 外顯、內隱之組織管理系統之運用(領導與管理) 2. 溝通內涵與管理策略 3hrs ● 溝通技巧對組織績效的影響 ● 個人溝通能力之效益、品質、影響力 ● 會議溝通與表達能力模擬訓練 3. 領導與組織管理效能 3hrs ● 組織文化的認識與分析 ● 組織變革的管理與實力探討 |
| | 7. 自我評鑑的能力。 8. 自我負責的能力。 9. 道德行為的表現。 | 3. 自我評鑑知能 | 3hrs | 1. 成功的價值觀 ● 成功的架構 ● 價值觀的看法 ● 人生的看法 ● 成功的新思維 2. 自我評價能力 ● 自我分析與接受批評 ● 工作生命週期 ● 職業道德管理 |

貳、成員關係向度(5 指標，2 類課程，15hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|---|------------|------|---|
| 成員關係 | 1. 協助成員在職進修。 2. 訓練成員的能力。 | 1. 團隊訓練及發展 | 6hrs | 1. 訓練需求分析之設計 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 職能落差分析、學校教職員和成員訓練需求之整合規劃與評估 ● 學校教職員學習者準備度的評量與強化 ● 學習者學習意願之評量 ● 強化學習意願之方法 ● 學習前中後之追蹤 ● 以績效導向式的訓練課程規劃 2. 訓練需求計畫書之撰寫 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練目的、方法、執行和評估 ● 訓練後行為之產出 ● 訓練行為評量之分工 ● 訓練績效之呈現方式 |
| | 3. 公正評價的能力。 4. 選拔成員的能力。 5. 處理成員問題的能力。 | 2. 教練式領導 | 9hrs | 1. 教練式領導是什麼？ 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 教練輔導的目的 ● 教練輔導(Coaching)的真正意義 ● 教練的成功要素 ● 誰需要接受教練輔導 ● 教練式領導的效益 <ul style="list-style-type: none"> — 對部屬個人 — 對組織及企業 2. 教練領導的實施 6hrs <p>(1) 教練領導的前置準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 教練必須建立的幾個重要觀念 ● 如何建立一個友善互信的氛圍 ● 如何準備與對方的首次會談 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>(2) 確認教練焦點</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導重點：達成未來目標 vs. 解決現在問題； ● 聚焦目標：提升組織利益，發展核心才能 ● 才能評估：運用才能評估技巧協助部屬發掘自我發展的機會 ● 管理抗拒：如何克服被輔導者（部屬）的各種可能抗拒 ● 提供回饋：如何提供平衡客觀的回饋：3x3 模式 / GAPS 模式 <p>(3) 發展教練計畫</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行為改變的三階段 ● 設定教練計畫的目標 ● 設定個人發展計畫 <p>(4) 提供支持與協助</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導過程中經常遭遇到的問題 ● 輔導過程中教練常用的技巧與要訣 ● 輔導過程中如何收集員工表現的關鍵資訊 ● 如何提供客觀的回饋給部屬 <p>(5) 評估成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 評估學習成效的四個層級：RLBR ● 建立輔導評估的持續的評估循環 ● 評估輔導績效的資訊來源 ● 教練對被輔導者的回饋與評估 ● 被輔導者對教練的回饋與評估 <p>(6) 實做演練</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個案研討 ● 角色扮演 ● 個人習作 |
|--|--|--|--|---|

參、公共關係向度(8 指標，2 類課程，9hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|--|--------------|------|---|
| 公共關係 | 1. 訪問的能力。 2. 與社區人員保持聯繫的能力。 3. 獲取社區資源的能力。 4. 參與社區活動。 | 1. 公共關係與資源整合 | 3hrs | 1. 公共資源整合與應用辦法 2hrs ● 熟悉公共關係法 2. 案例分析與討論 1hr |
| | 5. 處理團體的能力。 6. 有效溝通的能力。 7. 鼓舞士氣的能力。 8. 談判的能力。 | 2. 目標導向溝通 | 6hrs | 3. 說服影響力 3hrs (1) 說服影響力的定義及目的 ● 說服及影響力的目的 ● 說服迷失，解決方法分析演練！ ● 影響說服及影響力的因素？ ● 說服及影響力的關鍵要因分析 ● 說服的重要關鍵指標與演練！ (2) 說服及發揮影響力技巧 ● 說服重要程序 ● F. A. B. N. E 說服架構 ● 說與聽的步驟及技巧演練！ ● 判讀說話意義的三大層次 ● 建立美好人際關係影響力的指標及方法！ ● 後續發展說服影響力的評核檢查表！ 2. 人格特質及心理分析 3hrs ● 不同人格特質應對分析 ● 人格特質情境應對演練！ ● 四面向職權心理分析 ● 肢體語言判讀 |

肆、視導與診斷向度(9 指標，3 類課程，15hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|-----------------------|--|----------------|-------|--|
| 視 導 與 診 斷 | 1. 個案視導的能力。 2. 提供良好服務的能力。 3. 對被視導者提供支持。 4. 運用組織系統提供服務。 5. 具備資料處理系統的知識。 | 1. 視導技巧與輔導案例分析 | 9hrs | 1. 視導理論與技巧 3hrs ● 流程解說 ● 視導資料彙整與分析 2. 視導案例分享與討論 6hrs ● 視導過程疑難解答 3. 實務演練 |
| | 6. 瞭解課程設計與發展原理 7. 熟悉有效教學策略 8. 掌握多元評量方式 | 2. 課程教學與評量 | 3 hrs | 1. 課程設計與發展原理 3hrs ● 課程設計原理 ● 教學策略 2. 教學評量 3hrs ● 評量原理 ● 評量方法 |
| | 9. 熟悉教育科技與媒體 | 3. 教育科技與媒體應用 | 3 hrs | 教育科技與媒體應用 ● 教育科技與媒體類型 ● 電子白板實務演練 |

伍、職務知識(8 指標，5 類課程，22hrs)

| 向度 | 指標 | 課程名稱 | 時數 | 課程大綱 |
|------|--|----------------|------|---|
| 職務知識 | 1. 明瞭政府組織和人力部門。 2. 明瞭組織理論和組織目標。 3. 具備行政法令，法規和政策的知識。 4. 明瞭正式和非正式的權力結構。 | 1. 政府部門組織與權力架構 | 9hrs | 1. 政策制定與執行 3hrs ● 中央政府組織架構解說 ● 中央政府政策目標制訂與執行 ● 行政政策法令與法規 2. 政策制定歷程中的政治性 3hrs ● 有效面對政府權力結構 ● 政府組織、政令資源探討與分享 3. 案例分享與討論 3hrs |
| | 5. 具備人力資源計劃的知識。 | 2. 人力資源概論與實際運用 | 3hrs | ● 具備多元文化和種族的知識。 ● 具備社會工作理論與實際的知識。 ● 人力資源需求盤點與預測 ✓ 制定人力資源計劃 ✓ 招聘、使用、維持、開發策略 |
| | 6. 了解行政程序與教育法規內容。 | 3. 教育行政相關法規 | 3hrs | 1. 行政程序法等相關法令之解說 ● 案例研討 2. 教育法令說明 ● 常用教育相關法令介紹 ● 案例研討 |
| | 7. 具備有關契約的知識。 | 4. 行政契約簽訂與履約 | 3hrs | 1. 契約簽訂與履約技巧 ● 辨識契約內容 ● 制定履行方式內容 2. 契約簽訂與履行案例實作 3. 契約簽訂與履行實務討論 |
| | 8. 認知國中小學和幼稚園課程綱要 | 5. 最新課程發展之認知 | 4hrs | 1. 課程理論與我國發展趨勢。 2. 九年一貫課程精神、綱要與內涵。 3. 幼兒教育課程特色 |
| 總計 | 五大向度、42 指標、15 類課程 85 小時 | | | |