

## 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。