

(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