

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。

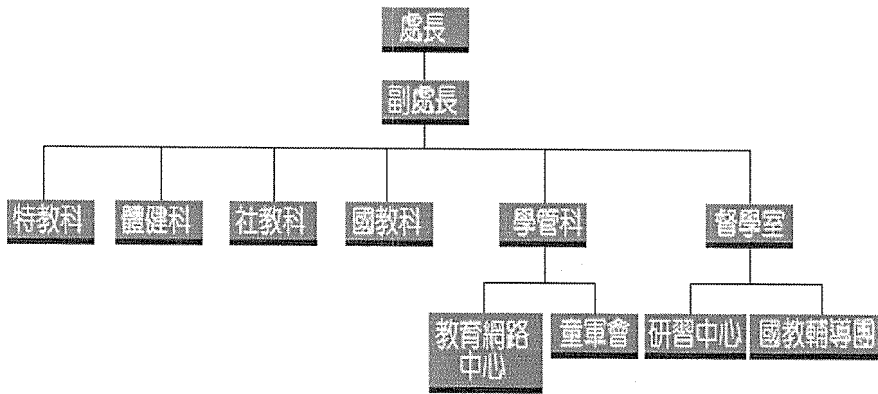
第二、縣市政府組織依業務職掌設有各局、處、室等單位，為縣市長統理下之一級單位。每一局、處、室置局/處長或室主任一人，承縣市/長之命，分別掌理各該局、室

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>

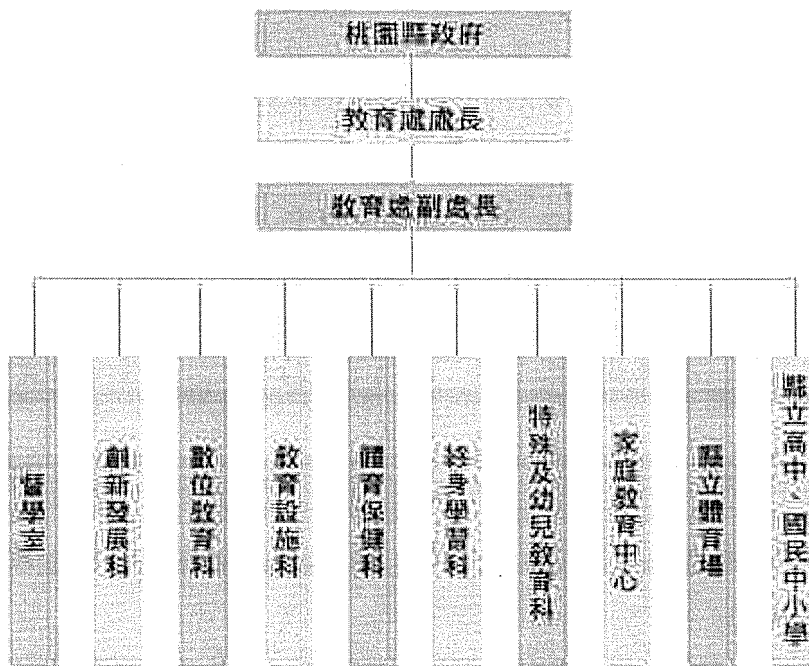


圖 6 桃園縣政府教育處組織架構

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

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"> <li>1. 宣導和執行中央和地方教育政策和方案。</li> <li>2. 評估和輔導轄屬學校落實教育政策與方案情形。</li> <li>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。</li> </ol>			
<p>基本職責：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。<b>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。</b>必要時，約集有關教職員工生代表座談，聽取意見、發掘問題。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>7. 依規定參加督學視導會議。</li> <li>8. 辦理上級指派之相關業務。</li> <li>9. 持續專業成長，提高服務品質。</li> </ol>			
<p>所需資格：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育：大學畢業。</li> <li>2. 資歷：以曾從事教育行政或教學相關工作者為佳。</li> <li>3. 特質：</li> </ol>			

- (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