彰化師大教育學報
民 105，第 28、29 輯，1-24 頁

從縣市督學工作場域論其所需專業能力

李雯琪
台北市立大學
教育系博士候選人

本研究旨在從真實工作場域的觀點，探討縣市督學所需專業能力。期從現場出發能更貼近問題結構面，了解督學工作現場實際情形與其所需專業能力。

首先，從督學的工作現場著手，將各縣市督學工作職掌進行分析，整合為 6 大工作範疇為訪談基礎；進而以質性研究方法，深度訪談 8 位縣市督學以蒐集資料，從縣市督學角度了解其在進行相關業務時所需之專業能力。

本研究結果發現督學所需之 11 項專業能力，包括嫻熟相關教育法令、掌握教育政策脈動、深入了解學校運作、善用溝通協調、資源整合、覺察力、危機處理、查案技巧、領導管理、自學力、自制力等。最後，根據研究結果提出三項結論與三點建議，期望做為相關人員之參考。

關鍵詞：工作場域、專業能力、縣市督學

李雯琪，台北市立大學教育系博士候選人

壹、前言

8:00 進辦公室處理相關公文

9:00 代理處長主持會議

10:00 回到辦公室繼續進行公文處理，並任專員職務代理人，協助公文審核

10:30 接獲家長投訴電話，關於轄區內所屬國中教師情緒失控體罰學生事宜。隨即起身前往該校了解狀況，訪談校長與事件相關人。

13:00 至轄區另一所國中進行教學正常化訪視

15:30 回到處內繼續完成上一周另一件轄區內國小申訴案件的報告

16:30 處內長官臨時交辦協助提供處內所需業務資料。

這是一位縣市督學工作的典型原案（protocol），由上可略知縣市督學工作項目除行政視導與教學視導外，尚有控案調查、危機處理、職務代理、主持會議、行政業務等工作職掌。在縣市督學工作中，查控案即占了大部分的時間，從學校實際狀況的訪查、家長教師等人員的溝通訪談到相關人員的懲處，每案件的處理時間從數月到半年不等。部分縣市督學另需肩負起教育處內相關行政管理之職，如督導國教輔導團（如台中市、台南市、高雄市等）、代理或兼任科長（如桃園縣、屏東縣等）、擔任府會聯絡人（如桃園縣、新竹縣等）。

縣市督學在工作現場的真實情況中，花大部分時間處理各校申訴案件，亦須兼顧局處內相關行政管理職務，另外亦有許多訪視需要協助，在這種工作環境中督學所需之專業能力為何？究竟需要怎樣的專業能力才能適任督學這份工作？為本研究所專注的方向。

回顧相關法律規章與理論，卻不難發現大眾普遍對縣市督學有著專業「教育視導」的工作期許與圖像。楊國賜、蕭芳華、陳清溪、蔡明學（2010）表示，相對於校長及主任而言，督學角色是具有較高專業能力的期許。溫明麗、王世英（2011）亦表示，督學所扮演的法職權應逐漸由專業參照權所取代，以專業能力發揮視導功能，方能達到提升學校行政及教學品質之效。

另一方面，因對督學教育視導工作有高度專業的期待，亦產生了對縣市督學專業能力不符的疾呼責難與相關建議。邱錦昌（1988）針對包括縣市督學、輔導團輔導員、師範院校教授、國中校長與教務主任，進行相關教學視導項目評價，其結果顯示出縣市督學在多項評分中，被評為最低分。陳啟榮（2008）就針對教育視導制度的缺失與建議提出相關看法，他指出各縣市政府教育處督學室中有一半的背景與教育無關，大都從其他局處轉調過來。雖然有「國民教育輔導團」在教學視導上提供支援與協助，但助益不大。

依照現有聘用法規及制度，因依據「公務人員任用法」聘用督學，故督學必須是公務人員，卻不一定有教育教學經驗。可能導致縣市督學在進行教育視導專業不足，而其撰寫的教育視導報告如遭到誤用，甚至被視為評比學校之唯一標準，將造成了許多爭議與批評（秦夢群，2008；陳啟榮，2008；教育改革總諮議報告書，1996；楊振

昇，1999）分析我國當前教學視導制度之困境，其中指出督學任用制度不夠健全以及督學專業知能有待提升都會影響教學視導成效。

督學視導工作從以往的偏重教育視察，到逐漸轉變為視察與輔導並重。而依照督學的任用法規及各縣市辦理督學的在職教育訓練情況，督學是否具有足夠的專業能力來因應此一轉變，此為本研究專注的面向。綜觀督學專業能力之相關研究，目前大都是由「教育視導」制度中來說明督學的工作執掌（陳啟榮，2008；溫明麗、王世英，2011；楊振昇，1999；謝文全，1999）、工作職務與責任（Memduhoğlu , Aydin, Yilmaz, Güngör, &Oğuz, 2007）以及督學在職教育訓練成效（Borders, 1991; Semiha, Fatma, &Nalan, 2011）。

大部份文獻著重從教育視導角度探討督學專業，而從督學真實工作現場脈絡中進行探討，深究其在真實工作場域所需專業能力的文獻甚少。目前僅楊國賜（2010）等人接受國家教育研究院委託，針對督學、課（科）長等專業能力培訓課程加以研究，是以培訓課程編排為目的的專案報告。其後蔡明學、林信志（2013）以問卷調查方式進行督學、科（課）長專業發展需求評估之研究，則較偏向地方教育主管之專業能力，無法細究督學工作脈絡下的專業需求與實施困境。

綜上，本研究目的有三，分列如下：

一、從縣市督學聘任制度與專業訓練制度了解現實面所存在之問題

二、整合縣市督學工作職掌以從真實工作場域進一步了解督學工作性質

三、分析探究縣市督學所需專業能力

為此，本研究期以對各縣市督學工作職掌進行工作分析，並透過現職縣市督學訪談，探究分析縣市督學在工作現場所需之專業能力，其研究結果將可提供各縣市在督學任用、在職教育訓練等之參考。

貳、相關文獻

本研究文獻探討為由縣市督學工作現場中了解縣市督學所需專業能力，先探討縣市督學聘任制度與專業訓練制度等結構面問題，再針對各縣市督學工作職掌與工作內容分析歸納，最後對督學專業能力相關文獻加以探討，以建構本研究縣市督學專業能力之初步架構。以下分別就縣市督學聘任制度與專業訓練制度、縣市督學工作職掌、縣市督學專業能力論述之。

一、縣市督學聘任制度與專業訓練制度

教育大辭書（張明輝，無日期）指出，督學（supervisor）為教育行政機關視導人員職稱之一，其職責係運用法定視導權責，引導與指揮各級學校教職員改進教學設施與方法，以提升學校行政及教學品質。依「教育部國民及學前教育署教育視導實施要點」，教育視導為督學之主要工作，通常包括行政視導與教學視導，行政視導偏向教育政策的貫徹與督導、學校行政業務的溝通與協調。教學視導則著重在課程的發展、教學的改進及教師的進修等（張清濱，2008）。

溫明麗、王世英（2011）指出我國視導制度採中央與地方分權制，就教育視導言之，即中央督學視導大專校院，縣市督學視導所屬各級學校及教育機構。本研究所指縣市督學僅指各縣（市）政府聘任之縣市督學，不包括不具公務人員聘用之聘任督學或借調之課程督學，視導對象為縣（市）立內各級公私立學校、幼兒園。為對縣市督學工作場域進一步了解，以下分別就縣市督學聘任制度與專業訓練制度論述之。

（一）縣市督學聘任制度

在 1994 年「省縣自治法」實行以前，各縣市校長、督學、課長由中央統一遴選，錄取人員需經五週專業訓練，經考核合格者始得列冊候用（易水，1971）。以往督學蒞校視導，為各校的大事，除檢查簿本、教學視導外，更在座談時間一一提出缺點、表揚優點，除了專業外，更有長官出巡查訪的傳統官僚監督氣息（陳賡榜，1968）。

自 1994 年「省縣自治法」實行以來，中央教育權限開始下放地方政府，其中主任督學、督學暨課長遴用權已交還給地方政府。省教育廳為落實「省縣自治法」，於 1997 頒布「台灣省政府各縣市教育局主任督學、督學暨課長遴用資格參考標準」用以取代原「台灣省各縣市教育行政人員遴用辦法」（陳啟榮，2008）。雖各縣市的遴用標準不一，但大體而言，縣市督學多為通過教育（文教）高考之行政人員，無教師證且無擔任過教師一職（蔡明學、林信志，2013）。

目前各縣市的督學編制不完全相同，有經過國家考試合格聘任的行政職「督學」，亦有縣市招募退休校長、主任擔任無給職的「聘任督學」（新竹縣、台北市）、榮譽督學（高雄市）。教育部在 2000 年為補足督學「教學」視導之不足，而以現任校長擔任「聘任督學」（藍溪，2000）。另外，教育部為推動課程與教學視導的落實，以精進教學教師教學品質，在各縣市亦有設置「課程督學」編制，聘任候用校長或有經驗之教師擔任。然由於課程督學並非法定編制，其職責不明確，因而難以發揮應有的視導功能，且課程督學流動頻繁，更導致課程視導效果有限（周淑卿、楊俊鴻，2013）。

綜上，督學職務定位與專業能力隨著時代演變而逐漸調整，在聘任制度方面，由過往的省政府教育廳統一招考、培訓、分發到現今的各縣市自行招募、分發。各縣市自行遴選任用的督學出現僅有行政資格卻無教育專業背景的現象，可能因此產生了專業素養不足的問題（楊國賜、蕭芳華、陳清溪、蔡明學，2010）。

（二）縣市督學專業訓練制度

依教育基本法第 8 條規定，教育人員之工作、待遇及進修等權利義務，應以法律定之，縣市督學身為教育視導人員，理應為教育人員之一，甚至為其表率，但目前各級政府對督學之進修規定卻付之闕如，未做任何鼓勵或強迫進修的手段（黃政傑等人，2002）。

目前每縣市督學人數平均 10 人以下，縣市督學人員編制較少，也是縣市政府不易辦理在職訓練的原因之一。近幾年有關縣市督學的教育訓練多仰賴由教育部委託國家教育研究院年度辦理的三天研習，但因參加對象包括各縣市的督學與科（課）長，且每縣市有名額限制，使得督學專業進修的機會有限。**以 104 年度為例，國家教育研究院共開設 2 期縣市教育局（處）督學、科（課）長在職研習班，每期人數限制 30 人，也就是說全國縣市督學與科長僅有 60 人能參加此在職研習班。**

縣市督學擔任教育視導人員，背負確保教育品質的重大使命，但卻由於工作現場的職掌包羅萬象，不僅只於教育視導，且各縣市政府對於督學的任用制度與職責不明確，使得專業視導的輔導工作難有成效，此結構性的問題卻致使督學專業能力讓人質疑與詬病。故本研究擬從縣市督學工作現場的情境脈絡出發，訪談縣市督學對於工作場域所需專業能力的意見，並彙整其所需之專業能力。

二、縣市督學工作執掌

本研究為更進一步了解縣市督學在真實工作場域的狀況，擬採文件分析法（Documentary Research）精神，以各縣市政府網站上所呈現的督學工作職掌為分析內容（網頁資料蒐集截止日為 2014 年 1 月 17 日），將 22 縣市督學工作職掌分析整合後，做為縣市督學工作職掌分類大綱，以此做為訪談縣市督學之依據，以便更貼近真實的角度，進一步了解縣市督學所需之專業能力。

我國各縣市設有「督學」職稱，主要從事教育視導相關業務，大部分縣市政府以網站工作職掌表顯示督學工作執掌，本研究從各縣市網頁中整理各縣市督學工作職掌，結果顯示，各縣市督學工作職掌分配情形不一。部分縣市督學工作以視導業務為主，依各責任區進行視導，視導內容則包羅萬象，包括特殊教育、體育教育、國際教育、外國僑民學校等。大部分縣市督學尚須兼任各項行政管理業務，如，綜理教育局處下附屬單位之業務（資訊教育中心、家庭教育中心、教師研習中心、國教輔導團）、各校陳情案件調查及處理、府會聯絡人、教育局處總審稿等。

本研究彙整各縣市督學工作職掌後，將工作職掌分為 6 大範疇，分別為行政視導、教學視導、校園偶發事件處理、資源整合、行政管理、研究與發展（如表 1），分述如下：

（一）行政視導

指督學至各校或附屬單位進行相關行政視導，包括聽取簡報、進行各項校務推動行政事項評鑑、撰寫視導記錄、進行後續追蹤改進等，偏向教育政策的貫徹與督導、學校行政業務的溝通與協調（張清濱，2008）。

（二）教學視導

指督學至各校進行教學視導、教學人員評鑑、撰寫視導記錄等，著重在課程的發展、教學的改進及教師的進修等（張清濱，2008）。

（三）校園偶發事件處理

主要包括陳情案件的調查與協助各校危機管理。陳情案件查控指由相關人員（家長、學生或教職員）認為學校某些狀況不妥，並將其意見陳情至縣市政府或教育部，由督學針對案件進行控案調查。

身為督學所面對的校園危機層面更廣、狀況也更多，各校的校園危機若沒有妥善處理，便可能由當事人相關者進行申訴、陳情，在面對各類控訴案件時，督學除要調查真相、溝通解決外，更要妥善處理，將危機化為轉機，以繼續維持學生最佳受教品質。

（四）資源整合

指透過單位垂直及橫向的合作方式，使資源效益發揮至最大，以達到經濟性及有效性（黃仲凌，2010）。督學工作職掌中資源整合佔多數，包括扮演學校與教育處溝通橋樑、發掘各校優點建立分享互動、對各校遭遇之困難積極介入協調、深入了解學校辦學成果與資源整合狀況，另外在府內亦要協助各科室間業務協調統整。

綜上，督學扮演資源整合的重要角色，在學校部分，督學統整各項資源以解決學校困難，維持學生最大受教權益。在教育局處方面，對內要統整協調各科資源已達教育效能，對外更要扮演教育局處與學校、新聞媒體、府會間的溝通協調者。

（五）行政管理

指督學除本職視導與控案調查外，所需負責之教育局處相關行政工作，各縣市督學在行政管理所負責之業務包羅萬象。有擔任監督管理之行政領導之職，如教育處各附屬機關主任。也有統整協調之職，如府會聯絡人、核稿人、新聞聯絡人。亦須出席主持各項重大會議或辦理各項臨時交辦事項。

（六）研究發展

指督學針對縣內教育單位所負之研究發展之職，包括對縣內教育擘劃、問題之研究、優良事蹟之深入研究與推廣等。此項工作在各縣市的工作職掌中仍是少數，僅有少數縣市將研究發展列為督學工作職掌。

本研究將以目前各縣市督學的工作職掌彙整，並依照其定義分成六大部分，並根據這六大部分制定出督學所需之專業能力，做為訪談縣市督學工作專業能力之大綱。

表 1

我國各縣市督學工作職掌範疇表

項次	督學工作範疇	編號	督學工作職掌
一	行政視導	1	召開局（處）年度視導會議
		2	召開分區視導會議
		3	視導學校教育法令推行事項
		4	視導學校教育政策執行事項
		5	視導學校校務興革事項
		6	視導學校行政事項
		7	視導學校家長會組成及運作事項
		8	視導私立學校董事會組成及運作事項
		9	視導社會教育事項
		10	視導教育經費運作事項
		11	教育工作人員考核事項
		12	視導體育場
		13	視導教師研習中心

		14	特殊事件視導事項
		15	補習班查核
		16	私立幼兒園查核
		17	查察教師在校外招生授課事項
		18	各項專題（或專案）視導
		19	不定期視導
		20	填寫視導報告表
		21	完成視導記錄供學校參考改進
二	教學視導	1	視導學校教學事項
		2	責成聘任督學進行諮詢視導
三	校園偶發事件處理	1	教育人員或民眾陳情案件之查訪
		2	協調處理緊急事件
四	資源整合	1	將視導報告會請各科室儘速處理學校困難或建議事項
		2	發掘學校優良事蹟或處理事件經驗，建立互動分享平台
五	行政管理	1	重要教育施政措施之規劃、推廣、執行及管考
		2	督導教師研習中心業務
		3	督導國教輔導團業務
		4	督導家庭教育中心業務
		5	督導教育網路中心
		6	指派參與各項府內外會議
		7	擔任府會聯絡業務
		8	教育處核稿
		9	召開教育審議委員會
		10	教育部統合視導
		11	擔任國教輔導團學習領域召集人
六	研究發展	1	將視導結果進行專題探討，做為政策制定參考
		2	教育改進意見之提供
		3	教育問題之研究

資料來源：103 年 1 月 17 日取自各縣市教育處網頁

三、縣市督學專業能力

除以各縣市督學工作職掌的 6 大範疇為依據外，本研究亦蒐集縣市督學所應具備專業能力相關文獻研究，以做為本研究訪談之參考依據。本研究蒐尋文獻過程發現，目前針對督學專業能力研究中，主要以「教育視導」角度探討督學所扮演的任務與角

色居多，以下就相關研究論述之。

Jacobsson（2006）將督學到校視導工作劃分為三面向，第一面向為規定性活動（regulative activities），針對學校須遵守的相關規定加以查核，若違反規範則加以懲處。第二為探詢活動（inquisitive activities），進入學校進行教學觀察、相關人員訪談等活動，以便透過蛛絲馬跡掌握學校內部真實情形。第三面向為深思活動（meditative activities），則是進一步與相關人員進行深度的討論、對話，以便了解學校的真實脈絡。

Memduhoğl 等人（2007）將土耳其督學工作職責分為雙系統：部級督學（ministerial supervisors）與小學督學（elementary school supervisors）。部級督學主要在針對中學生進行監督、指導與專業協助、培訓實務能力以及監督所屬中學的組織事物，而小學督學是針對幼兒園、小學與所屬學校的監督、指導與專業培訓。但兩種督學彼此之間溝通、協調與合作不足，導致權力衝突。因此，建議督學在必須具有溝通協調的能力、提供專業協助、獎勵教育現場人員等能力，方能提高教育現場工作水平。

謝文全（1999）參考英國教育視導具體作法，分析教學視導的意義與原則，認為督學必須具有專業教育、任用可以組織化（教學督學、行政督學）、民主化（與師生合作）、法制化（修正教育人員任用條例）與多樣化（教學視導方式）等專業知能，才能夠符合教學的視察與輔導之工作。

賴奕文（2004）針對縣市督學工作壓力與工作滿意度進行問卷調查研究，以縣市督學為研究對象，結果顯示縣市督學認為「溝通協調」的壓力感受程度最大。縣市督學的工作場域需與不同單位人員進行溝通協助，從縣市政府端到學校行政端，甚至到家長、學生都是縣市督學溝通的對象，也因此溝通協調也為縣市督學所必須具備的重要專業能力。

曾煥淦（2000）為調查縣市督學所需基本能力，針對學者、縣市督學、學校行政人員與教師進行問卷調查，結果顯示縣市督學應具備的基本能力共 48 小項，整合為基本工作態度、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 8 大項。

楊國賜（2010）等人將教育決策與行政領導人才（督學、課長）核心能力指標分為五種向度，分別為視導與診斷、職務知能、管理技能、成員關係、公共關係等核心能力。蔡明學、林信志（2013）則將督學、科（課）長專業發展分為三大向度分別為教育專業、行政專業、溝通專業三部分。

除縣市督學專業能力之相關研究外，尚有關於「視導人員」專業能力之研究，由於視導人員定義廣泛，督學亦包括於其中，所以也為本研究所需探究之部分。

蔡明學（2011）為探究縣市視導人員專業能力，將縣（市）政府教育局（處）中高階幹部訂為研究中的視導人員，以工作「職能」概念，將行為目標分為社會環境、教育局（處）、學校三面向，蒐集 5 場焦點團體座談會議記錄後，依據視導人員經常面對的三大場域（社會、教育局處、學校）訂出縣市視導人員三大專業能力，分別為環境互動力、行政管理力與教育專業力。

由上得知，過去研究對縣市督學專業能力制定僅考慮教育視導任務，並未針對督

學工作進行詳細分析，從縣市督學角度出發，探究其在真實工作場域脈絡下所需的專業能力。因此本研究擬以縣市督學工作職掌之 6 大範疇為訪談方向，以半結構性訪談縣市督學，深究其在工作場域中所需要之專業能力。

參、研究方法與設計

本研究主要目的為瞭解國內督學專業能力，其研究設計是以縣市督學工作職掌與過去相關研究為基礎，並輔以 8 位縣市督學訪談後，建構督學專業能力架構。茲將相關研究設計要項，簡要說明如下：

一、研究方法

為使訪談更具效能與真實掌握縣市督學工作脈絡，以各縣市督學工作職掌為文件分析內容，輔以文獻探討後，建置初步督學專業能力架構，整理出縣市督學工作 6 大範疇，分別為行政視導、教學視導、校園偶發事件處理、資源整合、行政管理、研究與發展等。

本研究為進一步了解縣市督學在面對真實的工作場域所需之專業能力，採質性研究之訪談方式蒐集資料，乃因訪談較能深入掌握研究對象所欲表達之內涵（林世元、呂錘卿，2012）。以縣市督學 6 大範疇作為本研究訪談大綱，半結構訪談法訪問現任 8 位縣市督學對本能力指標建構之意見，整理後作為本研究之研究結果。

二、訪談對象

本研究以立意取樣之方式進行，畢竟立意取樣可增加研究資料之深度，以體察實體之多元性（許朝信，2005）。本研究訪談對象為 8 位現任縣市督學，為求樣本具代表性，樣本包含不同性別、學經歷、縣市與服務年資。樣本相關資料整理如表 2。

由表 2 可知，8 位受訪者中男女性各半，而擔任督學年資包含新進滿一年者，也有擔任督學滿 5 年者。為求督學工作性質的多元性，除一般縣市督學外，亦邀請 3 位直轄市督學受訪。而從其資歷中可以得知，8 位督學均通過公務人員考試，且大多從科員做起，一路晉升至督學，部分在擔任督學前曾擔任科長主管一職。而 8 位受訪督學中，有 5 位未曾擔任過教師，僅有 3 位曾擔任國中或高職教師。

表 2

接受訪談督學基本資料一覽表

代號	性別	督學年資	行政區劃分	公務人員服務資歷	擔任教師經驗
A	女	3 年	縣	通過公務人員考試→科員→督學	有(2 年國中教師經驗)
B	女	4 年	直轄市	通過公務人員考試→科員→督學	-
C	男	5 年	直轄市	通過公務人員考試→科員→科長→督學	有(6 年兼課國

					中經驗）
D	女	5 年	市	通過公務人員考試→科員→督學	-
E	男	4 年	市	通過公務人員考試→科員→科長→督學	-
F	男	5 年	直轄市	通過公務人員考試→科員→專員→科長→督學	-
G	男	5 年	縣	通過公務人員考試→管理員→科員→科長→督學	有(5 年高職教師經驗）
H	女	1 年	縣	通過公務人員考試→科員→督學	-

三、資料蒐集

（一）訪談方式

本研究採一對一的個別訪談方式進行，以有訪談大綱的半結構式進行，研究者於正式訪談前，邀請一位縣市督學進行預訪，作為試探性研究，目的在發現實施過程問題、修正訪談大綱與練習訪談技巧。

正式訪談進行時間為 103 年 1 月，研究者在徵得 8 位縣市督學同意後，分別與受訪者進行個別訪談，每位受訪者接受訪問時間約為 30 分鐘，並在事先徵得同意後，研究者同步進行錄音與手寫紀錄，研究者並於訪談結束後一周內將訪談內容繕打成逐字稿。

（二）訪談題綱

本研究依據縣市督學工作職掌文件分析與文獻探討結果，擬定訪談題綱初稿。訪談大綱分為三部分，第一部分屬開放性問題，請受訪者就其認為督學所需之專業能力進行分享。第二部分則以本研究針對各縣市督學職掌整理出的 6 大工作範疇，行政視導、教學視導、危機管理、資源整合、研究發展、行政管理等 6 項，分別詢問該項職掌向度所需專業能力為何？原因為何？第三部分則請受訪者針對上述所提專業能力有不足之處再加以補充。

（三）資料處理與分析

第一步先依受訪者與其談話段落進行編碼。研究者於完成訪談後一周內進行逐字稿繕打，針對每位訪談者的訪談內容，依其談話內容為一完整概念編為一段落，依此編碼，如第 1 位受訪者為 A，第 2 位受訪者為 B，第 3 位受訪者為 C....依此類推。受訪者的第 1 段同一概念內容為 01，第 2 段同一概念內容為 02，第 3 段同一概念內容為 03....依此類推，如第 5 位受訪者的第 4 段話則編碼為 E04，第 8 位受訪者的第 22 段話則編碼為 H22....依此類推。

研究結果將每位受訪者的受訪逐字稿整理後，分別依督學所需專業能力陳述舉例，如下所舉例則為第 5 位督學第 3 段話。

> 不管親師間問題，或是校長與所屬同仁之間的爭議，督學有這個協調的能力，家長這一塊，很多老師對於跟家長發生問題時，如果學校的校長、主任沒有辦法處理的話，他們就會上一級機關向我們反應（E03）。

第二步則為每段編碼所表達的專業能力概念命名。研究者在初步進行訪談者逐字稿段落編碼後，逐一將每一編碼內容依據其表達主要概念進行專業能力命名。如以下 A01 這段話，研究者將此段編碼概念命名為「溝通能力」。

> 就是從溝通能力這裡開始嗎？就是常會需要接陳情案件，那有基本的溝通能力可以知道陳情人的訴求，可以適當的回應他（A01）。

第三步則將所有編碼中出現頻率較高的專業能力概念統整。研究者在將編碼依概念命名後，不斷來回檢視與自我對話後。將每位受訪者均有表達之專業能力概念抽取整合，接著將有半數以上受訪者均有表達之專業能力概念抽取，最後整理出 11 項督學所需專業能力。

（四）信效度檢核

萬文隆（2004）指出，質性研究的深度訪談在可信賴性（credibility）方面，只要能透過立意抽樣等方法，找到符合研究目的、研究對象的人，並且能依照程序執行，就具有可信任性。本研究即以立意抽樣方式，從各縣市中邀請 8 位縣市督學進行受訪。

萬文隆（2004）亦指出，質性研究的深度訪談在可驗證性（confirm- ability）方面，用客觀的角度去分析受訪者的主觀，有如現象學中懸置、再深入本質，以客觀的態度方法去找到事情的真象。研究者即自我要求盡量去除主觀意識與預設立場，以客觀角度將訪談逐字稿進行整理歸納，尋找受訪者中對專業能力的共同脈絡，試圖整理出受訪者心中所認為之專業能力。

為提高本研究信效度，本研究運用「三角檢證法」（triangulation）做為資料編碼後的檢核方式。三角檢證是指使用多種方法來研究同一現象，是質化研究中不可缺少的工具（Robson, 1993）。Denzine 將三角檢證法分為資料三角檢證、研究者三角檢證、理論三角檢證及方法論三角檢證四種（引自吳芝儀、李奉儒譯，1995）。本研究乃採其一之研究者三角檢證，此方式係指使用多個分析者重新審視研究之發現。

另外，本研究為達謹慎處理資料之目的，將研究者三角檢證分為兩階段進行，第一階段乃是針對逐字稿繕打進行三角檢證，由研究者進行受訪者逐字稿繕打後，交由另一位專家學者進行檢驗。此位專家學者為教師，目前正在修讀博士班學業，研究方向以質性研究為主，對訪談法有深入了解。第二階段研究者三角檢證法，乃將研究者依據受訪資料整理歸納出的 11 個督學專業能力列出後，並請專家學者依據研究結果之 11 個縣市督學專業能力為基礎，針對 8 位受訪者的訪談內容分別加以歸類，若有兩位不同意見之訪談內容，則再進行確認，直到達成共識為止。

肆、研究結果與討論

陳姿伶（2010）曾指出專業能力由執行專業工作時所需之知識、技能、態度與價值觀所組成，可確保工作執行績效達一定的水準。本研究以縣市督學工作職掌與相關研究做為基礎，並輔以督學訪談後，整理出督學所需專業能力共 11 項，其中包括知識、技能與態度等，分別說明如下：

一、嫻熟相關教育法令

督學進行行政視導時包括定期與不定期視導，經常是針對各科相關業務的訪視，故針對各種相關法令的了解是基礎且重要的。

> 行政視導你去看的時候要知道這個項目的重點是什麼，不然你去那裡的時候，會變成學校講他的，你聽完他的報告也不知道從那裏問起，抓不到重點，只是覺得學校報告得很好（H12）。

督學在針對學校偶發事件進行控案查處時，不可免地會涉及相關法令，此時必須依法行政，也要掌握法令指導學校妥善處理危機事件。

> 犯規的學生就是要照校規來處理，如果是老師處置不當的話，則由成績考核辦法還有教評會來處理，那這些法規基本的都要知道，要怎樣處理就很清楚，像校安通報應該要到怎樣的系統去，還有怎樣的通報程序，這些都有相關的規定（A15）。

> 我們對相關處室法令或是公務人員相關法令，像有關勞社、家暴、兒少法，都要去了解不然怕有時候會用錯法條（G16）。

> 很多的事情如果發生爭議時，還是要回到法規來看，如果法規我們清楚的話，就可以告訴學校怎麼做，所以法規如果嫻熟，不只是要求而已，有些東西可以透過法規來協助，透過法規協助學校可以找到一些資源（E6）。

二、掌握教育政策脈動

督學在進行視導或與家長接觸時經常不可避免地被詢問相關教育政策，若沒有精準掌握相關政策脈動，則有損督學專業形象。

> 目前教育政策，像現在的十二年國教，那人家就會問現在 XX 縣怎麼樣，我們就要掌握現況才能回答（A30）。

> 我們一般到學校去會找幾個班做政策上的宣導，像是友善校園、霸凌、營養午餐、書包減重等，主要偏重在行政上的政策宣導（G24）。

督學在進行研究發展、視導前，須掌握最新教育趨勢，方能了解教育發展方向，以便做好革新倡導。

> 如果針對某些學校不是那麼積極創新的部分，我們也要去了解他們的困難，做一個革新倡導。比如說我們有個新的議題，像現在的學習共同體要把它帶進來，若能對學校的教學品質部分有所提升的話，我們也要去倡導相關的議題（B11）。

三、善用溝通協調能力

督學在進行視導、資源整合或行政管理時通常扮演橋梁的角色，不僅是學校與教育局處間的橋樑、教育局處內各科的橋樑，有時亦是學校與家長間、學校內校長與教職員間的橋樑；尤其在面對陳情案件時，督學若能善用溝通協調能力更能將危機化於無形。

視導模式採溫馨視導、微笑視導，透過談笑間把問題解決，我用這種方式解決很多教師會與校長間的衝突，表達方式傾向沒有那麼強硬比較柔軟帶點幽默（F11）。

尤其是督學身分去的話，家長或多或少都會有一份信賴感。此時督學如果協調能力不錯的話，就可以讓很多問題化於無形（E4）。

像我的話，我就是完全靠經驗的累積，我到學校去不會預設立場，我到學校去就是溝通擔任橋樑，我會說這個校長不錯，然後把校長的意見理念告訴主任，我也會把主任想到的問題輾轉告訴校長，擔任橋樑不要讓他們有成見存在，內部都不合怎麼領導（C7）。

大部份的家長不會一開始就願意跟你合作，如果說督學有一些輔導諮商的技巧的話，先提供家長他所需要的部分，他之後跟你的合作關係會比較好（A4）。

學校提出來一個建議或想法，我們覺得可以各校適用的，就會提各科室看可不可以統一實行，督學比較是擔任橋樑的角色（D14）。

有時候學校所反映的一些問題，從局處的視野來看，都可能只是小事情；或者只是需要我們代為轉達給各科或長官知道的話，也是要協助學校轉達；那有時候其實學校的行政人員或是校長對於教育處裡面的政策可能會有一些抱怨或者是誤解等等，就要去了解為什麼會有這樣的想法，是不是我們在做這樣的政策或是想法的時候太快或者是給學校準備或回報的時間太短了（H8）。

你也不可能代表學校給家長任何承諾，所以我的做法就是請校長把家長約來學校談，雙方達成共識後就好了，我們真的不能代表學校給家長什麼承諾，

只是溝通橋樑協助他們而已（H26）。

四、自學力

督學所面對的工作職場是瞬息萬變的，不論是教育政策或突發事件的處理，都考驗督學的專業能力，且目前由中央所統籌之國內督學相關研習在少數，不免有不足之憾。

另外由於縣市督學編制仍屬少數，受訪的 8 位督學服務縣市中，沒有縣市自辦增

能研習的例子，也因此督學的進修機會仍屬少數，督學的自學力顯得相對重要，唯有透過督學不斷自我學習，才能確實掌握教育脈動。

比如說衛生保健這個議題好了，突然發生營養午餐重大事件時，我們就必須對衛生營養保建議題要有一定的了解，督學會因為面對議題的不同，而必須快速的掌握知識。所以知識的獲取、組織，與訊息的溝通傳達那一塊也必須要具備（B29）。

我都從網路得知這些訊息，常常新聞跑的資訊比官方網頁還快（A31）。

多看看其他縣市怎麼做，很多縣市他們很用心都會發新聞，像雅虎奇摩文教新聞就很多，有些我們做得到的就可以觀摩學習（H32）。.... 不會每一天都有突發狀況有在辦公室時就多看一點花時間自學（H34）。

會涉獵各方面，自學能力很重要，下班以後或是有研習機會就儘量參加（F17）。

督學除透過自學精進外，也可透過同儕觀摩學習、案例討論，不斷自我增能。另一部分要借助相關資源來協助，比如說法令的規定，或是去請教該領域專業的人，比如說我們的法治科，或者是說比較有經驗的長官，有時候會跟長官做討論，他們可能看到的面向更多（D11）。

擔任督學要勤奮好學（G8），與同仁互相討論相關政策法令（G9）。.... 在處裡面幾個督學也會討論相關案件，能組成相關讀書會會更深入的探討(G13)。

其實說起來我們剛當督學的時候經驗不足，我們都是問科長、副座，或是同事間互相討論（D17）。

我們回來也會再討論個案，像我和 X 督有時候我們的案子會常常互相分享，那我們就會知道下次怎麼做更圓滿（D19）。

另外，督學也要透過不斷的自省反思，將經驗轉化為自己的智慧。那是平時自己所擔任接觸的過程當中慢慢的才能靠經驗做累積，時間久了後才能對某項業務有比較深度的了解（C1）。

我是累積著個多年的經驗，協助學校在推動業務正常化，就是這樣而已（C11）。

督學這一塊可以做無窮大也可以無窮小，只要有看就有心得，你只要深入去看你就會發現一些問題，你可以全部的時間花在上面還不夠（E39）。

那其實慢慢地我們看得比較多案子以後，我們就會慢慢了解，家長他們講的就是這樣子，常常都帶有情緒，有些會加油添醋，那我們去學校講，學校也會針對他的那個部分避重就輕去提，所以我們還是會去看或是找第三者

做討論（D18）。

五、深入了解學校運作

督學在進行視導或協助各校推動校務上，必須要了解學校運作的模式，這樣在解決事情上才能用對的方式進行以有效提升效能；另外在推動政策或代理校長時，也才能因了解學校運作而加快進入狀況的速度與事半功倍。

學校有行政人員包括校長主任組長這些，在學校層級來講，他們的行政經驗是比較需要加強的，現在來講擔任行政職好像意願不是那麼高，行政經驗這部分在學校來講我覺得是比較欠缺，包括校長（E1）；行政經驗這一部分，如果督學經驗比較豐富，就可以去協助學校、指導學校的行政人員，包括會議的召開，包括行政運作這一部分，可以來協助學校，讓學校整個運作比較順遂，所以我覺得行政經驗很重要（E2）。

校長臨時出缺沒有辦法派，督學要去代理校長，我們這邊也有這種情況，像以前.....，所以校長的一般素養督學都要會有（G20）。

學校運作相當清楚，畢竟有專業組織與科層體制。你要相當清楚，才會了解政策法令到了學校會產生什麼樣的問題（B6）。

我曾經代理校長我就發現到學校的運作、人員或組織的運作，包括現場教學親師間的互動、師生的互動，如果更嫻熟的話，在自己工作上的幫助會更大，更知道如何協助學校解決問題（E37）。

我們到學校去經常會發現學校的作業其實不是那麼的有制度，跟我們公務體系的行政會有很大的差別。學校對行政的程序並不是很了解，所以督學在這一部分要對整個行政作業的流程很熟悉，才能做一些相關的輔導，學校才可以不會因為先後順序有顛倒，而導致一些案件變得很複雜（D1）。

六、資源整合能力

督學必須瞭解局處內各科業務運作概況，在面臨學校需要協助時才能提供相關訊息，發揮資源整合效果。

平常時就要掌握各種資源、還有人員，就是最起碼要知道去哪裡找資源，那需要用到時就比較快（A19）。

對各處室橫向縱向機關要清楚，縣市政府各單位要熟悉，業務要清楚（E7），因為學校所接觸不是只單純接觸到教育這部分，包括工程、市民里民、家長這一部分的接觸，我認為對各科室清楚熟悉，甚至人員熟悉的話，很多事情可以協助學校（E8）。比方說路樹是跟公園管理單位、人行道是跟工務單位，另外跟里民社區熟的話很多宣導就可以溝通方便，可以協助學校

推展很多東西（E9）。

站在本職工作上，當學校有問題時不能把他推走，而是要用教育局團隊的力量共同協助學校解決事情，用團體力量克服並制裁學校一些脫序的行為（C14）。

我們到了教育的現場，會知道每個學校資源不足的地方，有時候我們必須能更了解，因為資源是有限的，我們必須了解每個學校對資源的運用的情況及急迫性，做比較清楚的判斷，分配資源到需要的學校（B21）。

你要知道政府有哪些資源可以供使用，當學校有問題，要聯想到相關資源，協助學校做一些跨處室的聯繫（E22）。

督學在進行教學視導時，往往也由於未具備教學經驗而缺乏教學視導的相關專業能力，若能整合相關資源，尋找專業協助，則一樣可以完成有品質的教學視導。

我曾進班觀察過，督學對教學不一定專業，但我們可以協調一些在這方面比較有經驗的資深教師或是校長共同進入去了解才能把問題解決（E14）。

教學視導建議具有資深教學經歷的人來陪同比較好（H15）。

我最薄弱的地方通常是教學視導，在我們縣內是輔導團在負責，也有課程督學的編制，我們行政督學憑良心講，並不是每個都是教育體系畢業，有關教學視導的部分要交給專業處理，分工還是很重要（C25）。

七、自制力

督學的角色近年來面臨很大的轉變，從以往的視導長官威權角色，慢慢轉變到現在的為學校解決問題的主動協助者角色；以往也由於督學的威權角色，學校為得到相關優勢，而產生一些與督學間不當關係的狀況，導致督學負面形象產生不易扭轉，因此督學的自制力與相關專業倫理能力是相當重要的。

自己要求要高，督學要具備良好的形象，不管是校長、行政人員還是老師、家長，我們督學去學校是協調事情，要執行督導工作，因此形象不能太差，包括自己的穿著、談吐，對督學這個公器的維護，這一部分自我要求很重要（E5）。

以前督學到學校，校長就要準備殺雞殺羊來歡迎，督學的操守真的很重要，他掌握校長的考績，應盡量避免讓校長請客，一定要清廉，對於校長的餽贈，自己要去斟酌（G25）。

公正熱心是必要的，督學在執行業務時不能獨厚某些學校。到一個學校去要看到哪些設備或設施沒有達到相關規定，想辦法找資源協助他們，如果只偏重某些學校的話，對於一般老師與學校是不公平的（G7）。

不要跟校長私下有太多的牽扯，有些飯局我都不參加，不是我沒有感情，而是這樣督學在執行公務時容易失去客觀性，甚至包括與校長間的私人情誼都不宜，會對視導會造成不便（E48）。

我到學校我是校長、主任的朋友，和大家聊聊天看有什麼可以協助的。我們督學不做錦上添花的事，我們要做的是雪中送炭的事，到學校主動協助，幫忙爭取經費協助改善（C24）。

督學要忙可以忙很多事情，因為所有的學校各項事務都可以參與到，那教育處的每一樣業務也可以參與到，所以要忙的話真的可以忙很多，但重點是如果不做一些取捨或是管理的話，的確會模糊一些焦點（E23），所以我認為學校視導這一塊還是最重要的，今天不管你兼職哪一份工作，學校視導還是要佔最大的一塊（E24）。

八、覺察力

督學進行視導時必須注意的是不能僅相信表面所看，經由文件卷宗或訪視表呈現出來的僅是有表面效度的文件，必須透過對覺察力才能有效掌握學校氛圍，解決問題協助學校校務推動。

教學正常化，走在校園裡面看，是需要經驗的累積才能看出東西，到學校去，看學校政策的推動有無難處，看學校的氣氛氛圍，我們在跟校長、主任聊聊天談一談的過程中就會發現問題所在（C5）。比如說學校的氛圍如何，如果學校的氛圍不好校長要怎麼推動政策，校長面對的第一線是主任，首先就會產生很大的衝突，更不用說到第二線的老師（C6）。

因為我們經常要去視導學校接觸到不一樣的人，所以你要掌握到學校的氛圍才能把政策正確的傳達，才能領導校長把一般政策傳達到學校，才能帶著學校往正向氛圍發展（B7）。

碰到學校有問題要請求協助的話，我們也必須要有判斷覺察的能力，這就是行政視導要注意的地方（B12）。

公平把相關經費與資源分配到學校，必須要有敏覺力（G6）。

相對的督學在面對自己多元角色的工作職場時，對自己工作角色的扮演也要有一定的覺察力，才能在適當的時機扮演對的角色。

督學的角色很多元，要能彈性地去調整。我覺得人格特質很重要，彈性很重要，必須要很快的掌握角色重點，做不同的轉換，了解現在所處的情境脈絡為何，做出覺察，知道自己所應該扮演的角色為何（B27）。

九、危機處理能力

學校發生相關危機事件時，督學往往都在旁協助，有時事案件真相調查，有時是擔任媒體發言人角色，不僅如此，也要擔任起承上啟下，向長官報告的職責。

如果學校發生危機時，媒體的應對相當重要，跟學校聯繫，實情一定要能夠掌握，也要協助學校對媒體的處理，畢竟學校跟媒體的接觸沒有那麼清楚，那他跟媒體的應對就沒有那麼嫻熟，所以窗口的建立很重要，要請學校建立統一的窗口，不要老師講老師的、學校講學校的，所以對媒體的處理這一部分要協助學校應對（E15），對事情的部分要承上啟下、跟處長回報、媒體因應方案的提出，要做好連繫（E16）。

因為發生事情的時候，教育局常會派督學到學校去，先了解處理，那這時候就要跟校長一起來處理，那所以要有危機處理的能力（A3）。

你不能推，處理上有很大的困難學校才會向你反映，所謂家醜不外揚，一定是學校解決不了才會求助，一定要全力協助（C16）。

危機處理時，資訊的能力也很重要，到學校處理案件馬上要回報，提著筆電馬上打傳回處裡（F4）。

危機的預防因應與控案查處，衍生過來就是說，我們在這個過程中也必須具備說服與談判的能力（B17）。

十、查案技巧

督學在面臨陳情案件處理時，將常會有兩兆雙方「公說公有理、婆說婆有理的狀況」，查案技巧的專業能力便是不可或缺的。

我覺得不能聽單一方面的聲音，老師會告學校、家長也會告學校，各方的聲音都要去了解，絕對不可以聽單方面的聲音就去處理，容易傷害到當事人（E17）。

他們會打電話陳情投訴很多都是因為溝通不良，而且很多家長都會跳過學校直接打電話來處裡，表示他跟學校沒有取得共識沒有溝通過，督學此時一定要想辦法還原真相，要兩邊都聽，要靠自己一個案子一個案子來學（H25）。

需要怎樣去做案情的了解，也許我們接到一個家長的電話，他講的是針對他自己有利的，那我們要怎樣針對另外一方去聽聽看他怎麼講，然後怎樣去印證。到底哪一個是事實，我覺得這個部分，需要判斷的能力（D9）。

如果很直接得去問，大部份的當事者會有否認的狀況，可是如果比較有技巧旁敲側擊的話，大部分比較可以得到眞實的情況（A6），可是這個部份的能力我覺得還蠻缺乏的，因為在我們的養成過程裡面，並沒有這些課程，感覺是靠自己摸索學來的（A7）。

有些督學是有事情發生打通電話就ok，像我都是直接殺到現場，不是不相信學校，而是事情會到我們這邊一定是有某種程度的傷害，到現場的話，就算去安撫或彌平也有這個必要，不一定是問題的處理（E50）。

十一、領導管理能力

督學除擔任視導與查案工作外，大部分督學亦要擔任相關行政主管的工作，如擔任局處附屬單位的主任（家庭教育中心、資訊教育中心等），則相關領導管理的專業能力是必備的。

我比較沒有架子，一有空就走出辦公室和他們聊聊天，說 tea time 打打氣，緩和上班的壓力，最主要是不要有長官的架子，工作起來就比較嚴肅，我喜歡氛圍像家庭一樣溫暖（C20）。

家庭教育也是整體教育的一環，擔任主管職務，當然最重要的還是教育行政這一塊的經驗和能力，有關家庭教育的專業這一部分還是交給專業的職員或是輔導員（E28）。

不管站在什麼樣的工作崗位上，要與下屬不分彼此，站在員工角度考慮事情（C17）。

在縣市督學所需之 11 項專業能力中，其中嫻熟相關教育法令、掌握教育政策脈動、善用溝通協調能力、資源整合能力、危機處理能力、查案技巧、領導管理等 7 項與蔡明學（2011）與蔡明學、林信志（2013）針對科長、督學等教育行政人員所需專業能力有部分類似。

因本研究為針對縣市督學所做之訪談，內容以縣市督學工作職掌為主，且不包括科（課）長等教育局處行政人員，故結果顯示其餘 4 項專業能力為縣市督學在工作現場中較教育局處行政主管實際所需之專業能力，如「深入了解學校運作」此項專業能力，可以協助督學在面對需協助學校時，因了解學校運作模式而因勢利導、對症下藥，提供適切的協助與督導。如「自學力」一項，也因督學編置在各縣市名額中仍屬少數，縣市中督學編制名額有限（楊振昇，1998），研習或傳承的機會相對缺乏，因此同儕彼此間的交流與公餘時間自我的精進更顯重要。

伍、結論與建議

過去相關研究僅就教育視導角度點出督學專業能力，本研究從督學的工作場域著手。從現場出發更能貼近問題面，了解督學工作現場的困境與實際情形。以下從本研究的三個研究目的脈絡中試提出三項結論與三點建議。

一、結論

（一）縣市督學的角色定位，面臨實然與應然的落差

理想上，縣市督學應該以其專業能力至所轄學校進行專業教育視導，不論視行政上或是教學上都給予學校相關人員專業建議與協助。但現實面卻是縣市督學每天花許多的時間在處理視導以外的業務，由訪談結果可略之，縣市督學必須辦理相關工作職掌中的行政業務，其中縣市督學花最多的時間精力在所屬學區學校的查控案處理，每件學校案件的發生、調查與妥善處理需要數週到數月不等的時間，突發其來的事件處理更是縣市督學在時間管理上所無法掌握的。

也因此當外界大聲疾呼縣市政府需向國外學習相關制度，或是要求督學須具備專業視導能力時，以縣市督學現今所面臨的工作環境而言，這種要求對縣市督學而言即為一種非戰之罪。以英國教育及兒童服務與技能標準局（Office for Standard in Education, Children’s Services and Skills, 簡稱 Ofsted）為例，其視導業務是採外包制（outsource），以簽訂契約方式委託至其他專業單位（private contractors），稱為視導服務提供者（Inspection Service Providers’, 簡稱 ISPs）進行視導，而有契約關係之專責單位負責訓練視導人員，稱為額外視導人員（additional inspectors, 簡稱 AIs），額外視導人員除有專業培訓外，亦有專責至學校進行視導之權力與義務（Dr. Ceri Morgan，104 學年度英國皇家督學中區座談會上課講義，2015 年 9 月 23 日），此種制度即與我國縣市督學之工作場域有很大的出入，從本研究可以得知縣市督學的工作職掌的確包含許多視導以外的行政業務，甚至可能壓縮到縣市督學視導的時間與精力。

（二）縣市督學需同儕的專業交流與情感支持

本研究訪談 8 位縣市督學發現，受訪者均表示對自我專業能力提升有很大的需求，尤其在查控案方面的專業需求相當不足。部分受訪者亦表示專業能力都是在自我摸索中不斷成長，或是與同儕互相交流討論中學習，更多的是在不斷累積經驗中學習。

在職進修部分，受訪者亦表示有很大的需求，但在現實上卻缺乏相關進修管道。若參加國家教育研究院所辦理之研習班，則因大多課程過於理論無法滿足現場工作的需求。尤其教學視導這一塊專業能力，是身為督學最感不足的，部分督學表示由於自己並非教育人員出身，對於教學本身並無足夠經驗，所以在教學視導時感到力不從心，所幸可以運用相關資源整合，邀請具有教學專業之人員陪同視導。

（三）縣市督學工作現場所需之專業能力包含三面向

本研究以縣市督學工作職掌做為文件分析內容，依此與督學訪談後整理出縣市督學所需專業能力共 11 項，大致可分為「教育現場」、「行政領導」與「自身素養」3 個面向。在「教育現場」所需相關專業能力如嫻熟相關教育法令、掌握教育政策脈動、深入了解學校運作等 3 項。在「行政領導」相關專業能力為善用溝通協調能力、資源整合能力、覺察力、危機處理能力、查案技巧、領導管理能力等 6 項。在「自我管理」所需專業能力為自學力、自制力 2 項。

過去研究著重於督學的專業視導能力，包括行政視導與教學視導。但從本研究督學工作現場而論，可從訪談中得知督學的工作不僅於此，對外包括教育現場的相關素養，從法令、政策、校園的行政教學雙軌並存體制等。對內包括縣（市）府內工作職掌所要面臨的行政領導能力，從溝通、整合資源、領導、危機處理等。另外，自身更要有堅韌的自我管理能力，方能勝任專業督學的工作。

二、建議

（一）縣市督學角色應視國內教育現況重新定位

過去研究對督學工作的想望，往往以國外的督學專業能力來論斷、批評國內縣市督學的工作專業能力不足。本研究從督學工作現場而論，卻發現國內縣市督學的工作職掌大大不同於國外的督學性質。

以英國皇家督學為例，其為獨立於教育部的單位，主要職責是向教育部提出其對學校視導之調查報告，並對視導學校提出專業建議，地位超然且工作聚焦，以提升學校辦學品質為要務。反觀國內，縣市督學室隸屬於縣（市）政府教育局（處）之下，工作職掌幾乎包山包海，反而稀釋督學的工作專業。

建議國內教育主管機關應重新依國內教育生態，研擬督學相關工作職掌，讓督學工作定位更加清楚務實，並從中設計相關專業增能培訓課程，讓縣市督學以實務工作面為基礎，並從制度面開始，逐步走向專業化。

（二）分行政督學與教學督學兩軌並行

瑞典對督學的招募從以往著重教育背景，到近來的著重於有法律或司法相關專業背景，而英國則從以往的著重法律相關背景，移轉到近來著重教育實務經驗，甚而聘任在職學校領導者（in- service school leaders），重用其實務專業，擔任兼任督學（Baxter&Hult, 2013）。

而國內由於縣市督學屬於教育類行政職務，並無硬性規定需有相關教育實務經驗。建議未來可分將督學工作分為兩軌並行，將具有教師資格或具教育經驗之督學聘任為教學督學，專注於學校教學品質的視導，並以提升學校教學品質為要務。而無教育背景經驗者擔任行政督學，專職從事學校端行政管理視導、查控案等校園整體推動協助。如此作法不僅可以單純化督學的工作範圍，也可讓有教育背景經驗的督學更快勝任教學視導的工作。另外，不同工作面向的督學也可以朝自己的工作專業進修，如此可以逐漸深化督學的專業素質。

（三）建置縣市督學專屬進修平台

縣市內督學編制有限，督學較為缺乏同儕間的交流互動，而督學的工作忙碌也較難抽出固定時間進修，建議未來由教育主管機關建置督學專屬進修平台，平台包含相關專業線上研習、討論交流區、與國外相關單位聊天室，甚至每年安排督學參訪各國督學相關部門，提升國內督學視野。

在線上研習部分，除安排教育相關基礎課程外，亦安排心理輔導、溝通技巧、警察查案技巧、領導管理等教育之外的課程，讓督學除了教育專業外，更具備實務工作所需之專業知能。而在平台上增設交流區，讓督學在面對問題或困難時，可以有相互討論諮詢的對象，如此才能協助督學以專業能力督導學校辦學品質。更該與國外督學相關單位合作，不定期線上交流，並安排國外督學單位參訪交流，讓國內縣市督學從他國的經驗中學習成長，增加國際視野。

參考文獻

行政院教育改革審議委員會（1996）。**教育改革總諮議報告書**。台北：行政院教育改革審議委員會。

吳芝儀、李奉儒譯（1995）。**質的評鑑與研究**（原作者：M. Q. Patton）。台北：桂冠。（原著出版年：1990）

周淑卿、楊俊鴻（2013）。中央與地方層級課程教學推動組織之重構。**教育研究月刊，226**，5-19。

易水（1971）。選拔楨幹貢獻教育－談國中校長及縣市教育局督學課長甄選。**師友月刊，49**，30-31。

林世元、呂錘卿（2012）。國民小學校長教學視導之微觀政治分析：從控制到增能賦權。**臺中教育大學學報：教育類，26**（1），1-29。

邱錦昌（1988）。**台灣地區國民中學教學視導工作之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，台北。

秦夢群（2008）。**教育行政—實務部分**。台北：五南。

張明輝（無日期）。**教育大辭書**。取自 http://terms.naer.edu.tw/detail/1312329/?index=8

張清濱（2008）。**教學視導與評鑑**。台北：五南。

許朝信（2005）。學校層級課程管理成效之研究─以一所國小為例。**國民教育研究集刊，13**，65-85。

陳姿伶（2010）。析論專業能力與能力模型之建構。**T&D 飛訊，19**，68-79。

陳啟榮（2008）。督學來了！教育視導制度的缺失與建議。**師友月刊，490**，41-43。

陳賡榜（1968）。督學先生蒞臨記。**師友月刊，9**，28-29。

曾煥淦（2000）。**台灣地區縣市督學基本能力之研究**（未出版之碩士論文）。國立台北師範學院，臺北市。

黃仲凌（2010）。從區域資源整合概念談推動校園水域運動計畫。**大專體育，109**，45-52。

黃政傑、曾燦燈、姜麗娟、林進材、陳惠萍、謝振裕（2002）。**督學視導體系與專業視導功能之研究**（教育部委託專案報告）。台南：國立台南教育大學。

楊振昇（1998）。邁向二十一世紀我國教育視導制度之反省與展望。**教育政策論壇，1**（2），81-117。

楊振昇（1999）。我國教學視導制度之困境與因應。**課程與教學，2**（2），15-30。

楊國賜、蕭芳華、陳清溪、蔡明學（2010）。**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**(籌備處專案成果報告編號：NAER-98-12-E-2-01-00-2-01）。台北：國家教育研究院。

溫明麗、王世英（2011）。我國教育視導制度之演變及其義蘊。載於溫明麗(主編)，**我國百年教育回顧與展望**（121-144 頁）。台北市：國家教育研究院。

萬文隆（2004）。深度訪談在質性研究中的應用。**生活科技教育月刊，37**（4）， 17-23。

蔡明學（2011）。探究各縣市教育視導人員能力指標。**教育研究月刊，209**，85-96。

蔡明學、林信志（2013）。縣市政府教育局督學、科（課）長專業發展需求評估之研究。**屏東教育大學學報—教育類，40**，149-182。

賴奕文（2004）。**台灣地區縣市督學工作壓力與工作滿意度之研究**（未出版之碩士論文）。國立台北師範學院，臺北市。

謝文全（1999）。教學視導的意義與原則－並以英國教學視導制度為例。**課程與教學，2**（2），1-14。

藍溪（2000）。站在生涯規劃的轉折處：訪新科督學、前實踐國小校長張素貞。**學校行政雙月刊，9**，84-86。

Baxter, J., &Hult, A. (2013).Different systems, different identities: school inspectors in England and Sweden a comparative study. In: *European Conference for EducationalResearch*, Istanbul, September 9-13, 2013.: Educational Improvement and Quality Assurance, Network 11 (pp. 1-30).

Borders, L. D.(1991). Curriculum Guide for Training Counseling Supervisors: Rationale, Development, and Implementation. , *Counselor Education and Supervision, 31(*1) ,58-80.

Jacobsson, B. (2006). Regulated regulators: Global trends of state transformation. . In M.-L.Djelic& K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation.*Cambridge.: Cambridge University Press.

Memduhoğlu, H. B., Aydin, I., Yilmaz, K., Güngör, S., Oğuz, E. (2007). The process of supervision in the turkish educational system: purpose, structure, operation. *Asia Pacific Education Review, 8*(1), 56-70.

Robson, C. (1993). Real World Research: A resource for social scientists and practitioner-researchers. Oxford：Blackwell.

Semiha, S.,Fatma, C., Nalan, Z.(2011).Education Supervisors' Views regarding Efficiency of Supervision System and In-Service Training Courses. *Educational Sciences: Theory and Practice, 11*(3), 1196-1201.

A Study of the County/ City Supervisors' Professional Competences from the Viewpoint of the Real Work Field

Wen- Chi Li
Ph. D candidate, Department of Education, University of Taipei

The purpose of this study was to analyze and discuss county/ city supervisors' professional competences from the viewpoint of their real work field. To achieve these goals, job-analysis from business responsibilities was adopted, and 6 work categories were integrated to be the basis of questionnaire. Further, eight county/city supervisors were interviewed.

The study finally constructed 11 professional competences. Including being familiar with relevant educational laws and regulations, mastering educational policies, understanding school operation model, communication and coordination skills, resource integration, perception of competence, crisis management, investigative skill, leadership and management, self- study, and self-control ability.

Through the analysis of data and discussion, there were three conclusions and three suggestions in this study.

Keywords: county/city supervisors, professional competences, work field

Wen- Chi Li, Ph. D candidate, Department of Education, University of Taipei