

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。