

附件 3：98 年 11 月 27 日地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容諮詢會議

地方教育局/處首長對督學、課長核心能力指標與培訓課程內容諮詢會議會議紀錄

主持人：楊國賜教授

出席人員：如附簽到單

記錄者：陳亭方

壹、時間：九十八年十一月二十七日(五)下午三時三十分~六時

貳、地點：國立教育資料館二樓會議室(106-44 臺北市和平東路一段 181 號)

參、說明：

亞洲大學楊國賜講座教授與國家教育研究院籌備處合作「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研究」案，目的在分析督學科(課)長之工作型態和所需技能後，設計現代督學科(課)長的能力指標和培訓課程。

肆、議題：

- (一) 督學科(課)長在現代教育行政系統中的挑戰和扮演的角色
- (二) 地方教育行政首長對督學科(課)長工作和能力之期待與績效考核
- (三) 地方教育行政首長對於落實教學視導工作之需求和策略
- (四) 地方教育首長對督學科(課)長人力資源之管理(儲備、職前和在職訓練之需求)

伍、引言

蕭芳華：

國家教育研究籌備處跟亞洲大學楊校長一起合作，主要的研究核心，是在地方教育行政單位的督學科(課)長這個層級。其能力勝任應該是影響教育的發展滿重要的。所以，國教研究處對於這個對象，正在醞釀未來可能會設計一個類似證照或是培育訓練的課程。到底將來課程要怎樣設計，才會拜託楊校長進行這樣一個研究方案。

此方案採取人力資源的工作方法來進行這方面的研究。讓在職人員自己感覺在他們的工作任務中所需具備的能力、設備、挑戰是哪些?第一個步驟先進行深度訪談，已經完成了三位督學、兩位課長的訪談，首先是這些督學科(課)長對她們自己的經驗、能力跟任務的自省。之後並讓她們的直屬長官看過訪談內容，完成我們對於這個標的對象現在他們自己所反省的能力指標。這是深度訪談的目的之一。

今天這個會議的目的是想要了解，從過去歷經三、四十年之久的督學法規到各縣市自行開發的業務繁多，各縣市教育局/處長官甚至於縣市長應該會對督學的期待與過往傳統的時代不同。這次會議焦點放在在一個新時代裡面，督學科(課)長應該要具有一個甚麼樣的態度、精神、能力、任務?可以在列入課程設計的時候的一個內涵這樣的考量。這是第二點。

第三點是在研究過程中發現督學與課長兩個研究對象，督學的文獻非常的多，但是專門針對課長的資料就非常的少。督學跟課長所扮演的職務角色、任務挑戰及範圍皆不同。希望各位在這方面給我們指導一下。

第四點是發現督學本身不管是文獻也好亦或是深度訪談也好，我們覺得督學到底任務角色上面還有點執著於要不要做教學視導這件事，還是教學督導?這個名詞應該有待釐清。因為國外文獻都認為要有教學視導，但是我們國家的制度已經走到有一個國家輔導團存在，督學跟國家輔導團之間的業務劃分是甚麼?就會牽涉到督學所要扮演的角色。這個部分也是在研究當中認為可以提出來再進一步思量及交換意見的地方。以上就是此研究所發現的四點。

此計畫主要用意在於賦予督學這個角色新的意義及任務。由各位提出寶貴的意見及各位的角度來提供未來督學科(課)長的走向及面貌，作為參考。整合各位意見再繼續進行深入的、廣泛訪談，再加以國外的文獻資料作為統整，思考未來應該怎樣去落實培訓這個部分。由各位的建議給教育當局做為參考。

主持人：

透過分析督學、課長所需具備的核心能力，未來結合教育部與縣市地方政府共同規劃相關培訓課程，舉國外為例，英國的皇家督學位階崇高，法國督學其可直達總統，將結合國外相關文獻參考以規劃制定督學、課長相關培訓課程。

六、討論：

鄭副司長來長：

省政府時代督學為督科班，須經由徵選才能擔任督學科(課)長。地方自治法實施之後就無法經過督科班的訓練。94年教育部做了一個報告，裡面的統計顯示課長具有教育專業背景的為69%，31%是沒有教育專業背景的。督學的部分有教育專業背景的只有79%。造成沒有教育專業背景的人也來擔任督學工作。

(一) 督學科(課)長會遇到的困難及挑戰：

1. 台灣社會目前民意高漲，人人以本位角度思考來爭取自己的權利，致教育理想無法順利推展，教育計畫不易實現。
2. 由於組織惰性存在，加上訊息傳遞溝通不順暢，教育理想到第一線之教育現場變了質。
3. 部分縣市長常以政治選票考量讓教育理想無法實現。致教育中立、教育優先的理想不易實現。

以上的現實環境，致督學、課〈科〉長在執行任務上，面對更多的挑戰。

(二) 角色：中央以部長、司長、科長這個位置是非常重要的。縣市的話當然就是局/處長、接下來就科課長。

1. 承上啟下，是教育計畫(方案)的規劃者，執行者與考核者。
2. 與民眾、學校、民意機關的溝通者、協調者。
3. 是學校、教師、下屬之領頭羊。
4. 督學不僅是行政視導者，更應是教學專業視導者。

(三) 督學科(課)長應具備的能力：

1. 邏輯思考有條不紊。思考細密，能兼顧各種情況。
2. 具卓越領導力，一方面績效優異，另一方面組織氣氛良好而積極。
3. 統整協調能力。
4. 具教育專業知能。
5. 文書及語言表達、溝通能力。
6. 危機處理能力。
7. 媒體運用能力。
8. 與民意機關、民意代表互動能力。
9. 良好EQ。
10. 良好的方案或計畫規劃、執行能力。

11. 自我省思的能力。

最怕就是躲在冷氣房裡做決定，那是不對的。應該要了解現場的情況，他所做的決定才能夠契合現場的需要。

(四) 應建立一套培育機制，以及在職進修制度，隨時充實新知。

主持人：

謝謝鄭副座寶貴的意見。把督學科(課)長所要扮演的角色及具備的能力敘述的非常清楚。這些都是非常重要的。現代人均應具備八大核心關鍵能力，各國督學位階皆高，行政與學術應作結合，督學、課長應有前瞻宏觀之專業培訓的規劃。

蕭芳華：

就教鄭副司長對於現行各縣市任命督學、課長的制度層面看法為何？

教育部國教司鄭副司長來長：

督學與課(科)長因主管功能不同，宜分開培訓；建議修國民教育法，將督學、課長應具備之教育專業素養列為必要條件，維修法較曠時廢日並且阻礙較多，避免非專業領導專業的問題，可規範擔任督學、課長者必須具備教育專業的基本知能。

台北縣教育局許曉雯督學：

一、北縣教育經驗分享：

(一) 堅持教育本質，本縣任用督學、課長，一定是具有教育行政資歷者。

(二) 升任過程：專員→督學→科長。

(三) 增能及優點

1. 落實在職同儕學習，業務課自行準備資料做專業成長。。
2. 有經驗、錯誤中學習(處理學校問題中歷練)。
3. 水平及垂直溝通無礙。
4. 聘任課程督學、輔導團及督學分工合作。

(四) 督學、課長困境及現況。

1. 普遍欠缺教學專業背景(以聘任督學方式補督學教學不足之處)。
2. 人力不足。
3. 資歷淺、經驗不足(用退休校長任視導，協助在各區陪同督學視導)。
4. 流動率高，人員更替性大。

二、建議

(一) 系統化

1. 由淺入深。

2. 督學、科長有別（管理能力及課程）。
3. 現職增能、未來人才培訓。
4. 分科、分類之可能。

（二）多增加實務訓練（實務性質而非「理論」的）

新竹縣督學科黃科長玉鳳：

各縣市任命督學、課長應有中央法源之制度化，新竹縣教育局設有「督學科」，係因縣長重視教育，目前本縣督學、課長有 12 位具有研究所以上之學歷，唯一缺點是太年輕，無教學經驗及歷練不足，此為制度上的問題，新任者就任前至少須有 8 週以上的專業培訓後再就任。

督學、課長有許多制度層面的不公平：

- （一）職等不公平：任職在中央（12 職等）與地方有（8 職等）差異。
- （二）待遇不公平：督學無主管津貼。
- （三）編制人員不足，負擔重，只有建議權，沒有考核權等實權。
- （四）視縣市首長的重視程度如何？
- （五）專業受到質疑，尤其年輕督學遇到資深校長則無法適任。

主持人：

OECD 的關鍵能力中最重要的是反省能力，教育行政人員更應具備此基本能力。

台北縣林瑞昌校長：

- （一）思考：督學到學校，校方的期待為何？
 1. 科層的力量：法職權（是課程督學所缺的）
 2. 了解學校、知道學校的關鍵問題。
 3. 資源分配及整合的概念，學校文化、生態的了解。
- （二）國外：課程督學→具教學視導能力，是專業的教師。
- （三）思考：一般對督學的要求很多，督學分工的可能性及督學分工的方式。
 1. 共同能力。
 2. 分項能力：依其背景需求規劃，行政、教學的課程，分別辦理。
- （四）督學位處教育行政及學校發展的媒介。
- （五）從學校發展的轉變，理論督學職能。
 1. 新專業主義→社群的建構。
 2. 優質、成功卓越學校的意涵。
 3. 市場、企業管理的觀點—績效、市場。

4. 教師專業發展、專業體系受到重視、課程與教學被重視。

5. 學校組織特性的特殊性。

6. 學校人員學歷普遍提高。

(五) 職能：督學角色如何定位？有一定的範圍→督學如何扮演（受大環境影響）。

1. 評鑑、訪視能力理解的能力。

2. 資訊取得與分享的能力，以督學、科長的角色而言較易取得。

3. 新興議題及時代趨勢了解和掌握的能力。

4. 激勵能力。

5. 對學校發展具有基本的概念(如成功學校)。

6. 教學視導能力：教師專業受重視，督學任務過多，除行政督導外，教學部份可做分工，目前分區的壓力過重，分科亦有困擾，無法深入。

7. 課程概念。

8. 在學校發生危機時，能整合資源，協助學校度過難關。

蕭芳華：

督學科(課)長做完後，往國中小當校長，其是否有能力做學校校長，從法制上思考，此為人力資源管理的問題。

教育部國教司鄭副司長來長：

人事行政局規定，教育行政人員到學校任職是不可行的，公教分途已無法回頭，要當校長，應具有校長資格者，現場轉任校長者大部分適任，少部份具有權威性格。

蕭芳華：

近年來各縣市政府教育局努力下，教師專業學校權利組織已有改變，督學是否宜以權威性的方式指導學校

台北縣教育局許曉雯督學：

(一) 北縣對教育專業人員有相當的堅持，在局內部的人員培訓，從專員做起再至督學、課長。

(二) 建議：

1. 督學應具備教育專業背景，尤其是職場專業培訓，由中央規劃於寒暑假辦理至少 8 週以上的培訓課程，分進階性的方式培訓。

2. 任課長者，除鄭副司長所說的能力外，應有解決問題的能力、省思反省的能力、創新改變的能力、人際互動能力、情緒管理的能力、突發事件處理的能力、管

理智能（知識管理、人力資源、作業流程等）。

3. 培訓課程針對督學、課長現階段所欠缺的能力部分去補足。

4. 國家制度上宜能充實人力。

5. 督學、課長除了解局內生態文化外，更要深入了解學校，尤其非正式組織更須重視。

6. 支持督學、課長走下去的未來願景在哪裡？

主持人：

相較於國外，我國教育行政人力編制不夠，且政府對教育的投資不足，目前都是問題。督學、課長宜有更強的競爭力，在規劃上將朝具有前瞻性的方向考量。

陳清溪主任秘書：

（一）國家教育研究院籌備處與亞洲大學合作本案，主要在教育領導人才的培育做整合性的規劃，目前國教輔導團，組長核心能力及校長部份均已完成。督學、課長應明定各領域輔導能力的核心課程，早年需有教學經驗才可考督學，今年將督學、課長核心能力以八大關鍵能力來考量，找出督學、課長應具備之核心能力，依此研發規劃相關課程。

（二）國家教育研究院籌備處規劃後，將八週之培訓課程廣為公佈，只要具備督學、課長資格者即可報名參加。

（三）未來將考量建立證照制度，各縣市督學、課長任用前先受訓，再執行相關工作，培訓課程規劃之後，再下一步將以終身學習的體系方向規劃培訓課程。（蕭芳華：建議開督學科（課）長的EMBA課程）

（四）有關行政制度部分將另做一個研究案，已說服立法院修法，未來協助縣市外，教育部的司長、科長，亦將列入規劃考量。

主持人：

前教育部長林清江去英國考察，其教育領導人的考試採績效制的方式，需具有擬計畫及企劃的能力；從宏觀的角度看政府行政各部門應有的知能來規劃培訓課程，職等及人力提高部份與法令規範限制有關。

蔡明學：

將視導工作變成一套流程，此重要性比提升督學能力更高，這個流程是否有助於督學視導工作的進行？

主持人：

正式視導可以做出量化的作業流程，宜斟酌需要哪些項目及指標，但目前學校狀況恐不容易實施。

台北縣林瑞昌校長：

對督學的定位談的最多的是負荷過重，應定位在哪？功能性會否與課長重疊？當沒有「督學」時會怎樣？如危機處理（可做 SOP）、查案、有法職權及步驟流程等，可從這些方向來思考。

主持人：

有關督學定位問題，有些工作項目可分清楚，例如文化中心工作流程，SOP 可做修正，必要時做適當調整。

蔡明學：

督學、課長的作業程序不一樣，宜做不同的規劃。例如，學校認為督學的建議將影響校長的考績。

陳清溪主任秘書：

將從能力需求的層面來架構督學、課長的核心能力有哪些據以規劃培訓課程。

蕭芳華：

（一）提供給大家看的「花旗」案例，探討時代不斷的改變，但開創性難見真章，新的議題越來越多，設計培訓課程易迷失方向。

（二）現在督學很有權威，可代表教育局/處理事務，編制人力不足是不足多少？假設再進來的人是否專業，需再思考，SOP 可行性高，是制度的一部份，可規範督學、校長照遊戲規則來走，家長、教師有可能改變政策的內涵。

陳清溪主任秘書：

培訓計畫將督學、課長之內容分開規劃，有共同的部份，也有部分差異，依職務不同調整課程，想要面面俱到，常常會面面不到。

蕭芳華：可思考以模組化的方式規劃課程；美國哈佛個案教學法已進入學校，針對個案寫教材，教育的部分亦可列入考量。

主持人：

先訂定將所有人共同應有的核心能力，再另定次核心能力理念，實作比例要多。

感謝參予提供寶貴意見！

散會：18：00