

第四章 研究結果與分析

綜析上述論證，本章就研究所得資訊詳予分析，並作結果如下。

第一節 督學科(課)長工作內涵分析

運用上述方法蒐集資料，經分析後整理如下：

壹、現任督學科(課)長代表工作目的、職務和權責之深度訪談資料之整理

深度訪談資料之整理初步如附件二，其主要重點整理如下。接受訪談的七位人員，包括三位科長和兩位督學，以及兩位屬於受訪三位科長和兩位督學之直屬主管人員，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：

- (一) 科長為主管，督學為非主管。
- (二) 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。
- (三) 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：

- (一) 科長和督學均屬公務人員，均須具備公務人員任用資格。

(二) 科長和督學均需不斷參與在職進修活動，增進其專業知能。

(三) 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

(一) 科長必須準備年度計畫、專案計畫、統計資料、年度成果報告。

(二) 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

(一) 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。

(二) 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。

貳、督學科(課)長工作目的、職務和權責焦點團體座談資料之整理

為瞭解督學科(課)長未來績效和能力需求內涵，本研究群採焦點團體訪談方式，邀集教育部國教司、臺北市教育局、臺北縣教育局、桃園和新竹兩縣之主任督學，針對未來挑戰進行研討。會議資料採實錄詳細整理，進行分析。會議初步紀錄整理如附件二，其主要重點結論如下：

省政府時代督學為督學科(課)長班，須經由甄選錄取後經過儲訓及格才能被派任擔任督學科(課)長。地方自治法實施之後就無法經過督課班的訓練。94年教育部做了一個統計，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：

- (一) 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。
- (二) 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。
- (三) 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。
- (四) 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、督學科(課)長之角色扮演

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。

- (一) 承上啟下，是教育計畫(方案)的規劃者，執行者與考核者。
- (二) 與民眾、學校、民意機關的溝通者、協調者。
- (三) 是學校、教師、下屬之領頭羊。
- (四) 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

- (一) 邏輯思考有條不紊。思考細密，能兼顧各種情況。
- (二) 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。
- (三) 統整協調能力。
- (四) 具教育專業知能。

- (五) 文書及語言表達、溝通能力。
- (六) 法學知能。
- (七) 危機處理能力。
- (八) 媒體運用能力。
- (九) 與民意機關、民意代表互動能力。
- (十) 良好 EQ。
- (十一) 良好的方案或計畫規劃、執行能力
- (十二) 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、應及早建立一套培育機制

應及早建立一套培育機制，以及在職進修制度，隨時充實新知。

五、督學與科/課長因主管功能不同

督學與科/課長因主管功能不同，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。

第二節 督學科(課)長能力指標與職能培訓課程設計

誠如前述，國內外文獻少有從人力資源工作分析的角度研究督學科(課)長之工作，本研究主要參考 Herdin 和 Stanley(1982)建構之指標，課程設計以該研究之八個向度和各向度之內容為基本架構，參酌美國視導人員和英國視察人員訓練課程，加上深度訪談和焦點團體座談資料分析結果為據，修改為五個向度。

督學科(課)長兩個職務無論職務性質、工作內容和能力需求在現場上有業務和幕僚之別，因此各自可依需求之優先順序選擇受訓。亦可在一般培訓課程之後，另為分別規劃訓練之。本研究也認為，視導人員基本能力之培養，除了靠本身深厚的學養基礎外，尚須從實際的工作歷練中去體驗。所以視導人員平日自我評估與自我教育需時時增強，各縣市教育局(處)也應安排所屬視導人員知能成長之課程。

督學科(課)長職能課程之設計五大向度分成「管理技巧」、「成員關係」、「公共關

係」、「視導與診斷」和「職務知識」等。五大項度下含有 41 指標，以 41 個指標為基礎設計 14 類有關於督學科(課)長培訓課程，授課時數總計 81 個小時。各類課程之課程大綱與時數研擬如下：

壹、管理技巧向度(11 指標，3 類課程，24hrs)

向度	指標	課程名稱	時數	課程大綱
管理技能	1. 運用預算過程。 2. 時間控制能力。 3. 工作角色處理能力。	1. 基礎專案管理	12hrs	1. 架構與組織 3hrs ● 專案管理簡介、專案生命週期與組織、專案管理 2. 九大知識體概念：6hrs ● 整合管理、範疇管理、時間管理、成本管理、品質管理、溝通管理、風險管理、採購管理 3. 專業倫理(倫理與規範)3hrs
	4. 促進團隊發展和動機的能力。 5. 有效的領導能力。 6. 有效的計畫能力。 7. 合理的作決定。 8. 有效溝通與報告能力。	2. 教育領導與管理	9hrs	1. 領導特質與學習培養 3hrs ● 領導是什麼? ● 領導與管理的不同 ● 外顯、內隱之組織管理系統之運用(領導與管理) 2. 溝通內涵與管理策略 3hrs ● 溝通技巧對組織績效的影響 ● 個人溝通能力之效益、品質、影響力 ● 會議溝通與表達能力模擬訓練 3. 領導與組織管理效能 3hrs ● 組織文化的認識與分析 ● 組織變革的管理與實力探討
	9. 自我評鑑的能力。 10. 自我負責的能力。 11. 道德行為的表現。	3. 自我評鑑知能	3hrs	1. 成功的價值觀 ● 成功的架構 ● 價值觀的看法 ● 人生的看法 ● 成功的新思維 2. 自我評價能力 ● 自我分析與接受批評 ● 工作生命週期 ● 職業道德管理

貳、成員關係向度(5 指標，2 類課程，15hrs)

向度	指標	課程名稱	時數	課程大綱
成員關係	1. 協助成員在職進修。 2. 訓練成員的能力。	1. 團隊訓練及發展	6hrs	1. 訓練需求分析之設計 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 職能落差分析、學校教職員和成員訓練需求之整合規劃與評估 ● 學校教職員學習者準備度的評量與強化 ● 學習者學習意願之評量 ● 強化學習意願之方法 ● 學習前中後之追蹤 ● 以績效導向式的訓練課程規劃 2. 訓練需求計畫書之撰寫 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練目的、方法、執行和評估 ● 訓練後行為之產出 ● 訓練行為評量之分工 ● 訓練績效之呈現方式
	3. 公正評價的能力。 4. 選拔成員的能力。 5. 處理成員問題的能力。	2. 教練式領導	9hrs	1. 教練式領導是什麼？ 3hrs <ul style="list-style-type: none"> ● 教練輔導的目的 ● 教練輔導(Coaching)的真正意義 ● 教練的成功要素 ● 誰需要接受教練輔導 ● 教練式領導的效益 <ul style="list-style-type: none"> 一 對部屬個人 一 對組織及企業 2. 教練領導的實施 6hrs (1) 教練領導的前置準備 <ul style="list-style-type: none"> ● 教練必須建立的幾個重要觀念 ● 如何建立一個友善互信的氛圍 ● 如何準備與對方的首次會談

				<p>(2)確認教練焦點</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導重點：達成未來目標 vs. 解決現在問題； ● 聚焦目標：提升組織利益，發展核心才能 ● 才能評估：運用才能評估技巧協助部屬發掘自我發展的機會 ● 管理抗拒：如何克服被輔導者（部屬）的各種可能抗拒 ● 提供回饋：如何提供平衡客觀的回饋：3x3 模式 / GAPS 模式 <p>(3)發展教練計畫</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行為改變的三階段 ● 設定教練計畫的目標 ● 設定個人發展計畫 <p>(4)提供支持與協助</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輔導過程中經常遭遇到的問題 ● 輔導過程中教練常用的技巧與要訣 ● 輔導過程中如何收集員工表現的關鍵資訊 ● 如何提供客觀的回饋給部屬 <p>(5)評估成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 評估學習成效的四個層級：RLBR ● 建立輔導評估的持續的評估循環 ● 評估輔導績效的資訊來源 ● 教練對被輔導者的回饋與評估 ● 被輔導者對教練的回饋與評估 <p>(6)實做演練</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個案研討 ● 角色扮演 ● 個人習作
--	--	--	--	--

參、公共關係向度(8 指標，2 類課程，9hrs)

向度	指標	課程名稱	時數	課程大綱
公共關係	1. 訪問的能力。 2. 與社區人員保持聯繫的能力。 3. 獲取社區資源的能力。 4. 參與社區活動。	1. 公共關係與資源整合	3hrs	1. 公共資源整合與應用辦法 2hrs ● 熟悉公共關係法 2. 案例分析與討論 1hr
	5. 處理團體的能力。 6. 有效溝通的能力。 7. 鼓舞士氣的能力。 8. 談判的能力。	2. 目標導向溝通	6hrs	1. 說服影響力 3hrs (1) 說服影響力的定義及目的 ● 說服及影響力的目的 ● 說服迷失，解決方法分析演練！ ● 影響說服及影響力的因素？ ● 說服及影響力的關鍵要因分析 ● 說服的重要關鍵指標與演練！ (2) 說服及發揮影響力技巧 ● 說服重要程序 ● F. A. B. N. E 說服架構 ● 說與聽的步驟及技巧演練！ ● 判讀說話意義的三大層次 ● 建立美好人際關係影響力的指標及方法！ ● 後續發展說服影響力的評核檢查表！ 2. 人格特質及心理分析 3hrs ● 不同人格特質應對分析 ● 人格特質情境應對演練！ ● 四面向職權心理分析 ● 肢體語言判讀

肆、視導與診斷向度(9 指標，3 類課程，15hrs)

向度	指標	課程名稱	時數	課程大綱
視 導 與 診 斷	1. 個案視導的能力。 2. 提供良好服務的能力。 3. 對被視導者提供支持。 4. 運用組織系統提供服務。 5. 具備資料處理系統的知識。	1. 視導技巧與輔導案例分析	9hrs	1. 視導理論與技巧 3hrs ● 流程解說 ● 視導資料彙整與分析 2. 視導案例分享與討論 6hrs ● 視導過程疑難解答 3. 實務演練
	6. 瞭解課程設計與發展原理 7. 熟悉有效教學策略 8. 掌握多元評量方式	2. 課程教學與評量	3 hrs	1. 課程設計與發展原理 3hrs ● 課程設計原理 ● 教學策略 2. 教學評量 3hrs ● 評量原理 ● 評量方法
	9. 熟悉教育科技與媒體	3. 教育科技與媒體應用	3 hrs	教育科技與媒體應用 ● 教育科技與媒體類型 ● 電子白板實務演練

伍、職務知識(8 指標，5 類課程，22hrs)

向度	指標	課程名稱	時數	課程大綱
職務知識	1. 明瞭政府組織和人力部門。 2. 明瞭組織理論和組織目標。 3. 具備行政法令，法規和政策的知識。 4. 明瞭正式和非正式的權力結構。	1. 政府部門組織與權力架構	9hrs	1. 政策制定與執行 3hrs ● 中央政府組織架構解說 ● 中央政府政策目標制訂與執行 ● 行政政策法令與法規 2. 政策制定歷程中的政治性 3hrs ● 有效面對政府權力結構 ● 政府組織、政令資源探討與分享 3. 案例分享與討論 3hrs
	5. 具備人力資源計劃的知識。	2. 人力資源概論與實際運用	3hrs	● 具備多元文化和種族的知識。 ● 具備社會工作理論與實際的知識。 ● 人力資源需求盤點與預測 ✓ 制定人力資源計劃 ✓ 招聘、使用、維持、開發策略
	6. 了解行政程序與教育法規內容。	3. 教育行政相關法規	3hrs	1. 行政程序法等相關法令之解說 ● 案例研討 2. 教育法令說明 ● 常用教育相關法令介紹 ● 案例研討
	7. 具備有關契約的知識。	4. 行政契約簽訂與履約	3hrs	1. 契約簽訂與履約技巧 ● 辨識契約內容 ● 制定履行方式內容 2. 契約簽訂與履行案例實作 3. 契約簽訂與履行實務討論
	8. 認知國中小學和幼稚園課程綱要	5. 最新課程發展之認知	4hrs	1. 課程理論與我國發展趨勢。 2. 九年一貫課程精神、綱要與內涵。 3. 幼兒教育課程特色
總計	五大向度、42 指標、15 類課程 85 小時			

第三節 訪談結果綜合分析

本研究進行焦點團體座談後發現，受訪者對督學科(課)長之職務的看法頗為一致。職責部分，當被問到職務工作發生頻率時，有關政令宣導與監督政令落實、視導學校行政績效、服務單位指派進行學校專案評鑑、專案偵查(受理市民陳情或是查詢)、學校之教學視導、輔導學校課程改善、輔導學校教職員參加研習進修、參與國民教育輔導團視導等每個月多為 6~10 次之間。

在教學視導能力問題方面，當被問到督學科(課)長會使用課程設計、有效教學策略、多元評量方式、教育科技媒體操作和九年一貫課程等專業知能時，校長主任群的看法雖仍為正面，但卻比其他問題給予較低的評分，這可能因為實務現場有國教輔導團和課程督學之機制在負責教學視導工作。

在工作內容、任務和責任問題方面，當被問到督學科(課)長主持或參加會議、科室業務協調、到校視導、協調學校資源、接觸學校校長和經驗分享、接觸學校教職員和經驗分享等工作之發生頻率時，督學科(課)長群與校長主任群等對角色扮演的認知彼此有很大差距。

在組織中的地位，督導誰和受誰指揮問題方面，在接觸面上，無論民意代表、媒體工作者、家長等，發生頻率每個月都在 10 次以下。

