

## 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