

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

最近許多研究都發現，成功的學校校長都認為單一的領導取向有其限制，並將其領導角色視為主要是彰權益能給他人，在傳統科層結構中，領導者和追隨者是界線分明的，在新的命令結構中，屬於道德的權力，領導者和追隨者的界線並不明確，領導者可成為追隨者，追隨者可成為領導者，回應相同的理念、價值和承諾，領導者成為領導者的領導者、理念的追隨者、追隨者的僕人，為理念本位的領導 (idea-based leadership) (Sergiovanni, 2006)。此外，Fink 與Hargreaves (2003) 認為教育要能永續成功，必須在學校社區中建立分佈式領導的文化，而非訓練與發展少數的領導精英。在高度複雜及以知識為基礎的組織裡，每位成員的知識對於組織而言都是有幫助的，此種「集體的智識」是無窮的、多面向的，所以，愈來愈多分佈式的領導逐漸取代個別的領導者(張明輝，2005)，Camburn、Rowan與Taylor (2003) 亦認為越來越多的領導永續概念化已逐漸取代位於科層結構頂端的單一英雄領導者，而是以分佈於許多成員與情境之活動與互動來界定領導(賴志峰，2008)。

承前述，國內研究過去在探討學校領導時，大多都專注於校長的領導角色與能力的重要性；相較之下對於學校內部其他層級的領導角色界定與探索卻是較少的，特別在針對組長領導能力這一部分的研究是付之闕如的。為提升我國國民中小學整體行政效能，增益學校永續發展，本研究特別針對國民中小學各處室的組長，根據國內外相關研究的探索與分析，建構學校行政領導人力核心能力指標，並據以規劃專業發展及培訓課程重點與內涵架構。

本研究主要區分為兩個階段。第一階段（七月—十二月）之進度主要為建立國民中小學學校行政領導人才（組長）之核心能力。故利用人力資源領域常使用的工作分析法(job analysis)對我國中小學教務處、訓導處、總務處和輔導室四個處室共 14 組組長之工作進行分析。研究方法為編製「國民中小學工作分析」問卷。之後，根據工作分析問卷了解國民中小學組長工作內容，進行焦點團體訪談法，期間邀集我國中小學校長和各處室主任，共召開三次焦點訪談會議以討論組長之工作職能並修訂指標，並邀集相關領域專家填寫「國民中小學學校行政領導人才（組長）之核心能力問卷」，最後以模糊德菲法進行問卷資料之分析，以建構出適於我國國民中小學組長之核心能力。2010 年 1 月份至 6 月份為本研究第二階段，主要研究目的為進行組長培訓課程內涵之研究。該階段主要根據前一階段研究結果所發展出來的核心能力指標，作為國民中小學學校行政領導人才（組長）之培訓課程之依據，研擬相關課程以供國民中小學組長之職前訓練和在職訓練之用。

依據上述研究動機，本研究主要研究目的如下：

- 一、建構學校行政領導人才(組長)核心能力指標。
- 二、規劃學校行政領導人才(組長)培訓課程內容。

第二節 重要名詞釋義

一、能力(Competencies)

依據 Davison(2008)的說法，其認為能力是有領導組織成功的才能，他是一連串有相關但卻截然不同的行為，共同圍繞著一個目的或目標，稱之為意圖(intent)，而能力則是這些行為在情境與時間下有效的運用，使得達到潛在的目標與意圖。

二、核心能力(Core Competency)

核心能力係指完成工作必須要具備的最重要才能，是透過對職務及工作本身的客觀性分析，認定做好該項工作不可或缺的技能 (Spencer and Spencer, 1993)。現核心能力的觀念，除了涵蓋「人格特質」、「與職務內容有關」、「績效表現」之外，更進一步加入「與職務內容相關」以及「與績效表現相關」的觀念。核心能力是衡量領導責任、實務或有效領導行為以及影響力等諸項能力中最關鍵、最根本和最重要的能力；在整個領導能力體系中處於本質層面和核心地位；是在基本能力整合基礎上形成的綜合性深度能力；在能力結構中屬於根本性、主導性、關鍵性位置；它是自己獨有的、別人難以模仿的，如同人的氣質和悟性一樣具有不可複製的唯一性。領導者核心能力不僅是組織核心能力重要組成成分，更是提升組織競爭實力、追求卓越的成功關鍵。和能力所不同者，核心能力所指為能力中，較為根本、關鍵性或具個殊性的能力向度。

三、核心能力指標

核心能力指標為評量學校領導者是否具備最重要的核心知識與技能，及引導培訓課程與評量的依據，進而達成核心能力培養的目標。

四、培訓課程

本研究所指之培訓課程係指針對學校領導者(組長)所需專業核心能力所作有規劃、有系統的課程規劃與設計，目的在使受訓者能於課程結束後習得與增進未來工作上需要之核心能力。

第三節 研究範圍

一、研究對象

本研究所指之學校組長係指國民中小學校中各行政處室之組長，包括訓育組長、生教組長、衛生組長、體育組長、輔導組長、資料組長等。

二、研究地區

本研究進行之區域係指台北縣市以及桃園地區之公立國民中小學。

第四節 研究限制

一、研究範圍之限制

本研究的研究範圍是國民中小學「組長」的核心能力與培訓課程內涵，而國內相關之研究數量有限，大多針對學校校長與主任的研究為主；而國外學校之組織架構與學校組長的工作職能與國內現況有所不同，而較不易推演至我國情況。因此在文獻之引用與蒐集上有所限制。

二、研究對象之限制

本研究以北部地區的學校為主，應推演至台灣各地皆抽樣較為適當。此外，我國國民中小學校的組織分配會因為各個縣市教育局處之規定與學生規模大小等因素而有所不同，例如學生數較多的學校，各個處室（訓導、教務、總務、輔導）皆獨立且細分為各組；而學生規模較小的學校，經常會將處室合併（如教務、訓導合併為教導主任）。因此未來推論到各個縣市規模不同的學校可能會有所限制。

三、研究方法之限制

本研究採用工作分析法、焦點訪談法、模糊德菲法，並利用驗證性因素分析來檢證核心能力與組長培訓課程之相關。然而，本研究雖利用工作分析法以及舉行專家會一來進行焦點訪談，但是在時間的限制下，舉行專家會議的次數有限，且因各個學校行政人員與大學教授的時間較難以互相配合，因此在學校人員與大學教授的訪談會議稍顯不足，此為研究時間與方法之限制。