

## 第四章 資料分析與討論

### 第一節 核心能力指標建構研究結果

為達成本研究發展學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程之目的，本研究分成兩個階段，階段一，邀請國中小現職組長進行焦點團體訪談，以取得其工作現況資訊，並比對文獻和組長實踐工作之間的差異。階段二，以模糊德菲問卷進行專家意見調查，汰除不適合指標，並確定國中小組長能力指標的核心指標與次級指標。

#### 一、第一階段資料分析

本研究之排名指標乃先經由文獻整理而來，指標項目繁多，且許多指標內容和研究對象(組長)不合而可能產生不適用的情狀，故本研究第一階段邀請國中小現職組長進行三次焦點團體訪談。第一次訪談以工作項目分析方法了解各組長工作職掌，並請組長就工作職掌架構出相對應之能力需求(見附錄一)。第二次專家會議則主要請專家協助汰除或修改指標項目，以避免模糊德菲術問卷中，有過多不適用之指標，減少模糊德菲術專家小組填答之負擔。綜合焦點座談內容，本研究根據實務專家之意見，增刪與修改指標項目，確定模糊德菲法專家問卷，其中指標項目從原本的五十八項精簡為三十一項，並新增了五項新指標，最後歸納出我國學校行政領導人才（組長）核心能力三大構面，分別為 1.人際職能；2.業務處理職能；3.自我管理職能，共 36 項指標（表 4）。

表 11 我國學校行政領導人才（組長）核心能力構面與指標

構面	指標
<b>I. 人際職能 (Competencies Dealing with People)</b>	<b>1. 能確立目標 (Establishing Focus):</b> 能發展並溝通有利達成組織任務的目標。
	<b>2. 能維持部屬工作動機 (Providing Motivational Support)</b>
	<b>3. 促進團隊合作(Fostering Teamwork):</b> 身為團隊的一份子，能與他人團隊合作；身為一個領導者，能夠展現興趣、技能並成功地促使部屬團隊合作。
	<b>4. 能授權他人(Empowering Others):</b> 能展現對部屬能力的信心，特別是針對有挑戰性的工作，能授與部屬較大的責任與自主，給予空間自主如何達成目標與解決問題。
	<b>5. 能作興革管理(Managing Change):</b> 能對有益於組織改變與效能的創新予以支持；能促發、支持與執行組織變革；能成功協助他人管理組織變革。
	<b>6. 能協助他人發展 (Developing Others):</b> 能授權與他人，並幫助他們能力的成長。
	<b>7. 能做好表現管理 (Managing Performance):</b> 透過設定明確目標與期望、追蹤進程、即時針對表現問題給予回饋，能對自我與他人的表現負責。
	<b>8. 能關注溝通的完成(Attention to Communication):</b> 能確保資訊確實地對相關人員做好溝通。
	<b>9. 口語溝通能力 (Oral Communication):</b> 能清楚表達以及與他人互動。
	<b>10. 文書能力 (Written Communication):</b> 能清楚地做好公文正式溝通。
	<b>11. 能做好有效溝通 (Persuasive Communication):</b> 能夠計畫與做好口頭或是正式文書溝通，並對被溝通者產生預期的影響。
	<b>12. 人際知覺能力 (Interpersonal Awareness):</b> 能夠留意、了解並預期他人關注的事物與感受，並能以同理心與他人做溝通。
	<b>13. 能影響他人(Influencing Others):</b> 能獲得他人對自己意見與提案等的支持。
	<b>14. 能建立合作關係 (Building Collaborative Relationships):</b> 能發展、維持並鞏固與組織內外能提供自己資訊、協助者的夥伴關係。
	<b>15. 顧客導向 (Customer Orientation):</b>

	能關注內部與外部顧客的需求。
<b>II. 業務處理職能 (Competencies Dealing with Business)</b>	<b>16. 能蒐集診斷性訊息 (Diagnostic Information Gathering):</b> 能夠判別出有助於瞭解事件脈絡的資訊，從適當的來源獲取這些資訊，並以技術性的問題從資訊中萃取出有用訊息。
	<b>17. 能做分析性思考 (Analytical Thinking):</b> 能運用邏輯性、系統性的思考方式來解決問題。
	<b>18. 能做前瞻性思考 (Forward Thinking):</b> 能針對一個事件預測其意涵與影響並能採取相應的必要行動。
	<b>19. 能做概念性思考 (Conceptual Thinking):</b> 能以上位、抽象與理論性的思考來尋求有效的問題解決方式。
	<b>20. 能做策略性思考 (Strategic Thinking):</b> 能夠同時考量發展趨勢、現有以及未來的內外部顧客、組織本身的優勢與弱勢來分析組織的競爭/市場位置。
	<b>21. 精熟工作相關技術能力 (Technical Expertise)</b>
	<b>22. 主動特質 (Initiative):</b> 能事先夠了解必要做的事情，並在被要求前將事情做好。
	<b>23. 具有企業家精神 (Entrepreneurial Orientation):</b> 能尋求獲利的機會，並樂於計算並冒風險以達成目標。
	<b>24. 能促進革新 (Fostering Innovation):</b> 能發展、協助發展新的方法、產品、程序與技術。
	<b>25. 遵守紀律(Disciplinary)</b> 確保個人以及團隊能遵守法規、道德與社會要求之規範
	<b>26. 能作好危機管理(Crisis Management)</b> 針對組織目標與工作內容，能預想可能的突發狀況與危機，並作好管理。
	<b>27. 產出導向 (Results Orientation):</b> 能專注在組織裡理想的目標，設定具挑戰性的目標，並專注在達成甚至超越這些目標。
	<b>28. 能作周全考量 (Thoroughness):</b> 能確保自己與部屬的工作與訊息是完整而正確的；謹慎地準備會議與報告；並在事後確認共識的達成。
	<b>29. 能做好果決的決策(Decisiveness):</b> 能有效率的做好重大決策。
<b>30. 科技管理能力 (Manage Technology)</b> 管理學校現有的科技系統使其發揮最有效的利用，並能適當的時候導入較新的教育科技使工作更有效率執行。	

III. 自我管理職能 (Self-Management Competencies)	31. 能展現自信 (Self Confidence): 能對自己的想法與能力展現自信並無懼於獨自採取反對的意見。
	32. 壓力管理 (Stress Management): 能夠保持有效率地工作狀態即使是面臨壓力也能有效自我管理。
	33. 值得信賴(Personal Credibility): 能展現個人值得信賴的特質。
	34. 能展現彈性(Flexibility): 樂於學習新做事方法並改變個人舊有的做事方式。
	35. 維持職業與個人目標 積極了解個人以及專業的發展需求並透過專業認可的證照的取得求進步。
	36. 時間管理以及工作生活平衡原則 有效率地計畫並管理自己的工作與時間。

## 二、第二階段資料分析

本研究共以30位中小學教育專家為對象，進行模糊德菲術問卷之施測。根據每一個專家的回答，可求得各個專家對每一個指標與指標構面重要性意見的三角模糊數，並透過解模糊化的計算步驟，求得總值，藉以反映該專家對該指標項目之意見。各指標與指標構面之總值則以所有專家意見中最低者為共識最小適切值，最高者為共識最大適切值，而中間數值則採吳政達(2004)所用Chen與Hwang(1992)的看法，以比較不會受極端值影響的幾何平均數代表之，並進而求得各個指標與構面的效用總值，代表所有專家對該指標與構面的重要性看法。最後再以三角模糊數歸一化的方式，得各指標構面以及各指標之權重。以下就Chen與Hwang(1992)所提出的模糊集合反模糊化之步驟，分析問卷資料如下：

### (一) 指標之三角模糊數值計算

本研究以三角模糊數整合中小學教育專家對組長能力指標之共識。首先，依照各專家對各指標構面與指標意見之三角模糊數，解模糊化後求得總值。專家之

共識最大適切值與最小適切值隸屬度為0，介於共識最小適切值與最大適切值中間數值則以幾何平均數加以計算，並定其隸屬度為1，求得各項指標與構面之三角模糊數值

## (二) 三角模糊數之反模糊化

依據本研究第三章由Chen 與Hwang (1992)所提出的模糊集合反模糊化之方法，計算出指標之右界值、左界值與總值，並由總值表此模糊數之明確值。

## (三) 設定門檻值進行指標之選取

各指標三角模糊數之總值，代表專家對其重要性評估之共識。本研究將三角模糊數的總值0.65 定為門檻值，並依據門檻值決定指標重要性優先順序。結果顯示主要的核心指標為：能關注溝通的完成、能做好有效溝通、人際知覺能力、精熟工作相關技術能力、主動特質、確保個人以及團隊能遵守法規、道德與社會要求之規範、能做好科技管理、壓力管理、值得信賴、時間管理以及工作生活平衡原則。其他指標則為次級指標。茲將三個步驟結果表列如下。

表 12 指標三角模糊數與排序

指標	排序	三角模糊數			右界值	左界值	總值
1. 能確立目標		.30	.90	.7132	.758	.495	.632
2. 能維持部屬工作動機		.21	.92	.6164	.701	.562	.570
3. 促進團隊合作		.32	.92	.7267	.771	.483	.644
4. 能授權他人		.12	.90	.6216	.704	.586	.559
5. 能作興革管理		.24	.92	.6722	.737	.531	.603
6. 能協助他人發展		.22	.92	.6430	.720	.548	.586
7. 能做好表現管理		.31	.97	.7330	.784	.485	.650
8. 能關注溝通的完成	7	.35	1.00	.7398	.794	.468	.663
9. 口語溝通能力		.32	.92	.7251	.770	.484	.643
10. 文書能力		.32	.96	.7307	.781	.482	.649

11. 能做好有效溝通	6	.40	.92	.7549	.790	.443	.673
12. 人際知覺能力	9	.40	.92	.7281	.772	.452	.660
13. 能影響他人		.32	.92	.6711	.737	.503	.617
14. 能建立合作關係		.30	.92	.7351	.776	.488	.644
15. 顧客導向		.38	.92	.7163	.764	.464	.650
16. 能蒐集診斷性訊息		.40	.96	.7033	.764	.460	.652
17. 能做分析性思考		.35	.96	.7124	.769	.477	.646
18. 能做前瞻性思考		.23	.92	.6875	.746	.528	.609
19. 能做概念性思考		.23	.92	.6610	.731	.538	.596
20. 能做策略性思考		.23	.92	.6658	.734	.536	.599
21. 精熟工作相關技術能力	1	.40	1.00	.8017	.835	.428	.703
22. 主動特質	3	.40	.96	.7883	.819	.432	.694
23. 具有企業家精神		.12	.92	.5912	.692	.598	.547
24. 能促進革新		.18	.92	.6681	.735	.551	.592
25. 遵守紀律	4	.40	.96	.7529	.795	.443	.676
26. 能作好危機管理		.30	.92	.7336	.775	.488	.644
27. 產出導向		.23	.92	.6506	.725	.542	.591
28. 能作周全考量		.35	.92	.7296	.773	.471	.651
29. 能做好果決的決策		.25	.92	.6625	.732	.531	.600
30. 科技管理能力	9	.30	.96	.7599	.800	.479	.660
31. 能展現自信		.40	.92	.7250	.770	.453	.659
32. 壓力管理	7	.30	.96	.7648	.803	.478	.663
33. 值得信賴	2	.40	.96	.7919	.822	.431	.695
34. 能展現彈性		.32	.92	.7188	.766	.486	.640
35. 維持職業與個人目標		.25	.92	.7070	.758	.515	.622
36. 時間管理以及工作生活平衡原則	5	.40	.92	.7559	.790	.443	.674
有效的 N(完全排除)							

資料來源：研究者自行整理

#### (四) 組長核心能力指標研究結果

本研究期中報告之重點在於建構我國學校行政領導人才(組長)核心能力指標，並據以建立我國國民中小學組長之培訓課程。

本研究結果發現：

(一)我國學校行政領導人才(組長)能力分為三大向度：1.人際能力；2.業

務處理能力；3.自我管理能力。

(一) 我國學校行政領導人才(組長)之核心能力依重要性程度排序，分別為：1.精熟工作相關技術能力；2.值得信賴；3. 主動特質；4.遵守紀律；5.時間管理以及工作生活平衡原則；6.有效的溝通能力；7.能關注溝通的完成；8.壓力管理；9.人際知覺能力；10.科技管理能力。

本研究初步建議：

1. 將學校行政領導人才(組長)培訓課程依人際能力、業務處理能力和自我管理能力三大能力向度進行規劃。
2. 蒐集國內外與我國學校行政領導人才(組長)十大核心能力相關之培訓課程內容，並參考設計我國組長培訓之課程。
3. 依十大核心能力之重要程度，進行課程配制之調整，並配合次指標進行課程之規劃。

表 13 我國學校行政領導人才(組長)十大核心能力

構面	指標	排序
人際能力	1.有效的溝通能力 (Persuasive Communication)： 能夠計畫與做好口頭或是正式文書溝通，並對被溝通者產生預期的影響。	6
	2.人際知覺能力 (Interpersonal Awareness)： 能夠留意、了解並預期他人關注的事物與感受，並能以同理心與他人做溝通。	9
	3.能關注溝通的完成(Attention to Communication)： 能確保資訊確實地對相關人員做好溝通。	7
業務處理能力	4.遵守紀律 (Disciplinary)： 確保個人以及團隊能遵守法規、道德與社會要求之規範。	4

	5.精熟工作相關技術能力 (Technical Expertise)	1
	6.主動特質 (Initiative)： 能事先夠了解必要做的事情，並在被要求前將事情做好。	3
	7.科技管理能力 (Manage Technology)： 管理學校現有的科技系統使其發揮最有效的利用，並能適當的時候導入較新的教育科技使工作更有效率執行。	9
自我管理能力	8.壓力管理 (Stress Management)： 能夠保持有效率地工作狀態即使是面臨壓力也能有效自我管理。	7
	9.值得信賴(Personal Credibility)： 能展現個人值得信賴的特質。	2
	10.時間管理以及工作生活平衡原則： 有效率地計畫並管理自己的工作與時間。	5

資料來源：研究者自行整理