

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。

第二章 文獻分析

第一節 學校領導人才核心能力

一、核心能力定義

為了實施有效率的學習、發展、績效管理的系統，需要使用核心能力模式與功能性的測量方法，以評量受試者在這些模式中的表現。有效學習與績效管理系統，必須具備決定個人需求的方法，提供管道給予學習者適當的培訓與發展活動，並且測量個人的表現與成長。因此每個人應該有能力可以輕易的發現他們的需求，參與適合的發展活動且對自己的進步感到自信。Moyer(2001)指出「能力(competency)」有兩種相關的意義，第一種是指個人在相關工作領域裡表現績效的能力；第二種則是指有效的表現需具備哪些能力。這兩者非常相關但卻又具有不同的意義，第二種意義涉及到一個工作的成功關鍵為何，而第一種則是指個人在工作表現中什麼是重要的。定義工作能力有助於支援個人發展出他們的工作能力指標。

能力(competencies)通常被用來指一個管理者具備某些具體的技巧、能力和經驗，使得在特定的組織情境下，其能力與表現水準高於其他管理人員(Jones & George, 2007)。Boyatzis(1982)提出管理能力(management competencies)的概念，他認為管理能力即是一個人潛在的個性與高效能的工作表現之因果關係，也許是動機、特質、技能、自我意向或自我概念、本身的知識素養等。Fleisher(2002)表示能力(competencies)是在特定領域有傑出表現的人所必備的知識(knowledge)、技能(skills)和才能(abilities)。Shellabear(2002)則認為能力是指個人所需的特質、行為和技能，也就是說具備能帶來改進表現的知識與技巧。

Davison(2008)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。

- 建立一定的核心能力可以促進有效能的工作，且在有效能的環境下達到工作目標。Moyer(2001)說明核心能力與工作效能間的關係，提出以下五點的說明：
- (一) 保持資訊與資源有系統的且容易取得的，對於特定的情境有即時的辦法。
 - (二) 使用適當的資源來輔助自己的努力，且過大工作表現的品質與效率，例如聯合功能性專家、科技的應用、工作委外或授權。
 - (三) 運用非正式的關係與組中內部的政治敏感性，有效率的實行決策、要求資源或是解決問題。
 - (四) 建立並且堅持某些關鍵性的事物，以確保不會超過期限；避免被較不重要的工作或活動給轉移目標；有效的管理時間。
 - (五) 在一個有架構且有系統的環境下收集資訊；應用系統性的方法來確保資料收集的全面性。

二、核心能力指標

核心能力有助於工作者有效達成其工作目標，故本研究目的在建立我國國民中小學組長核心能力指標。本研究參考英國幼兒、學校暨家庭部(Department for children, schools and families)所建立之「學校人員的財政能力—評分制度」和「學校人員的財政能力指標檢核表」(Department for children, schools and families, 2009)(見下表)，其型式可供建構出適於我國國民中小學組長之核心能力指標及評量準則之參考。

表 1 學校人員的財政能力－評分制度

1	高度能力	<p>舉凡有關的能力或實例，以下適用於個人相關：</p> <ul style="list-style-type: none"> •這是一個您個人擁有深刻實務經驗的領域 •這是您定期進行的工作 •這是一個你用所有時間展現的個人特徵或風格 •有一個經常性的活動方案去維持技術能力
2	有能力(足以勝任)	<p>舉凡有關的能力或實例，以下適用於個人相關：</p> <ul style="list-style-type: none"> •這是一個您個人擁有一些實務經驗的領域 •這是您不常進行的工作 •這是一個你常常展現的個人特徵或風格 •有一個經常性的活動方案去維持技術能力
3	發展中能力	<p>舉凡有關的能力或實例，以下適用於個人相關：</p> <ul style="list-style-type: none"> •這是一個您個人幾乎沒有實務經驗的領域 •這是您很少進行的工作 •這是一個你有時候展現的個人特徵或風格 •有一個活動方案去維持技術能力
4	未發展	<p>舉凡有關的能力或實例，以下適用於個人相關：</p> <ul style="list-style-type: none"> •這是一個您個人沒有實務經驗的領域 •這是您從未進行的工作 •這是一個你很少展現的個人特徵或風格 •沒有任何活動方案去維持技術能力

表 2 學校人員的財政能力標準檢核表

1	2	3	4		
高度能力	有能力（足以勝任）	發展中能力	未發展		
財政管理能力		負擔學校財政管理責任的學校人員			
提供策略領導與管理		校長	總務主任	財務行政人員	其他
領導和管理策略性財務計劃發展： <ul style="list-style-type: none"> 以長遠的眼光來看待財務管理問題 了解教育和財務所涉及的趨勢，並對主管進行建議 與主管合作以制定學校的優先事項、目的和目標 知道學校人員應從事的角色和標準 能夠將廣泛的目標和優先事項納入 委派任務給最合適的人選，提供他們進行任務的必要領導，指導和授權 促進工作人員之間以及與主管之間的團隊工作 					
能夠研究和分析策略選擇，並建議那些最有可能實現學校的目標和目的的選項： <ul style="list-style-type: none"> 能夠有效地提取和分析訊息 清楚地將訊息呈現給他人，包括主管 了解財務風險和潛在影響 利用自己的經驗，網絡和橫向思維，以確定不同的選擇 評估學校面臨的財務問題的策略選擇 知道如何把重點放在最重要的問題上 對新思想採取開放的態度，諮詢／傾聽相關利害關係人 願意與外部機構以夥伴關係進行工作 					
對良好的財政管理辦法和與其相比的學校表現有明確的了解： <ul style="list-style-type: none"> 了解學校當前的財務執行情況 定期參加網絡活動，並向外部探尋，而非將重點 					

<p>置於內部</p> <ul style="list-style-type: none"> • 了解和理解內部控制程序 • 了解並參與學校自我財務表現/控制的評鑑活動 • 審查和執行基準活動 • 與外部督察/審計等合作，並開始採取適當行動以回應他們的調查結果 				
<p>理解地方政府對學校的法定財務規定</p> <ul style="list-style-type: none"> • 理解學校運作的財政框架 • 了解了學校的資金安排和資金流動 • 了解地方當局和政府部門所需求的資訊 • 確保提供的資料符合時間和期限 				
<p>理解並能夠執行預算制定活動</p> <ul style="list-style-type: none"> • 了解財政和預算編制 • 有數字技能 • 理解到資源的分配可能會影響結果，並著重於這一點，而不是只看投入 • 追求創收機會，當需要的時候 • 理解學校各項活動之間的聯結和他們的相關費用 				
<p>理解並能夠執行預算監控活動</p> <ul style="list-style-type: none"> • 了解應被提供做定期審查的財務資料 • 能夠有效地解釋預算監控的訊息 • 傳播預算監控訊息給利害關係人和理事會 				
<p>理解到向利害相關人溝通學校表現的重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> • 確定和提供訊息以滿足主管的需求 • 預期利益相關者的問題和得到答案 • 與學校人員、理事會和地方政府建立信任和包容的關係 • 提供有助於年度家長會議的財務訊息 • 利用外交手腕於回答棘手的問題時 				
<p>證明個人的承諾和財務管理所要求的特質</p> <ul style="list-style-type: none"> • 參加學校財務工作，籌備參與會議、作出有貢獻的討論，並商定行動 				

<ul style="list-style-type: none"> • 參與現有的財務培訓和其他機會以發展知識,技能和理解 • 尋求適當的專業支持和發展 • 以系統性的方式進行任務 • 為自我和工作負責 • 給予並接受建設性的回饋意見 • 知道從何處得到更多的訊息和意見 				
<p>清楚的認識的財務控制的架構</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在法定和國家規定的範圍內遵守良好的財務實踐 • 按照當地的要求(如規定的財務條例和程序),遵守良好的財務實踐, • 了解自己和他人 in 財政管理結構上相關的角色和貢獻 • 經常更新的財務規劃的時間表,以考慮到最後期限的變動 				
<p>控制和監控財政系統</p> <ul style="list-style-type: none"> • 監督(控制和監控)其他人的工作 • 確保符合業務、程序和管理的要求 • 當事情沒有執行/沒有執行得當/沒有做有效執行時,採取行動 • 監督(控制和監測)活動內容包括: <ul style="list-style-type: none"> -收入 -工資/薪水帳冊 -採購 -銀行系統 -小額收支現金和付款 -稅收制度 -自願基金(比如學生學費) -學校的資產 				

-財務管理系統：例如 SIMS, Sage, Pegasus				
經營財政系統 <ul style="list-style-type: none"> • 遵守業務和程序要求 • 應付業務和管理的最後期限 • 經營學校系統包括： <ul style="list-style-type: none"> -收入 -工資／薪水帳冊 -採購 -銀行系統 -小額收支現金和付款 -稅收制度 -自願基金（比如學生學費） -學校的資產 				
-財務管理系統：例如 SIMS, Sage, Pegasus				

資料來源：Department for children, schools and families(2009). *Financial management standard in schools-A brief guide to the financial competencies of school staff*. Retried June 16, 2009, from www.fmsis.info/uploads/R11.doc

三、發展組長核心能力指標

核心能力有助於工作者有效達成其工作目標，故本研究目的在建立我國國民中小學組長核心能力指標。首先本研究探究組長領導能力的構面為何？Bynan 和 Moyer(1996)指出工作者的能力可以分為三類：1.態度性職能；2.知識職能；3.動機職能（如下表 1）。Jirasinghe 和 Lyons(1996)則將能力分為五類：1.專業與技術性知識；2.計畫與管理過程；3.人事管理；4.管理政治情境；5.個人技能（如下表 2）。美國國家衛生研究院(The National Institute of Health, NIH)所發展的能力模

型，則將能力分為 1.核心職能；2.領導與管理職能；3.工作個殊職能（如下表 3）。

表 3 工作／角色能力表

態度性職能 (Behavioral Competency)	團隊合作 (Team orientation) 溝通技能 (Communication skills) 人員管理 (People management) 顧客導向 (Customer focus) 結果導向 (Results orientation) 問題解決 (Problem-solving) 計畫與組織能力 (Planning and organizing)
知識職能 (Knowledge Competency)	工作角色所需的知識技能以及如何將這些應用在工作上的能力
動機職能 (Motivational Competency)	性格、品德等會影響個人對工作組織的感受，包含工作適配度、組織適配度、地點適配度以及工作滿意度。 (動機職能通常是無法透過後天去培養習得的)。

資料來源：Bynan和Moyer (1996)

表 4 工作職能類別和能力

職能類別	職能
專業與技術性知識	專業知識 技術性知識
計畫與管理過程	分析計畫 發展性領導
人事管理	敏感度 動機 評鑑能力
管理政治情境	政治能力 說服與溝通能力
個人技能	奉獻與價值 理性與判斷 自我了解與成長 形象管理與溝通

資料來源：Jirasinghe 和 Lyons(1995)

表 5 美國國家衛生研究院發展之能力模型

I. 核心職能 (Core competencies)	<u>業務能力</u> <u>(Business Competencies)</u> <ul style="list-style-type: none"> • 企業知識 Enterprise Knowledge • 分析、決策以及問題解決能力 (Analysis, Decision Making & Problem Solving) • 顧客服務 (Customer Service) • 掌握產出 (Driving Results) • 個人效率 (Personal Effectiveness) <u>溝通與人際能力</u> <u>(Communications/Interpersonal Competencies)</u> <ul style="list-style-type: none"> • 文書溝通 (Written Communication) • 口語溝通 (Oral Communication) • 人際效能 (Interpersonal Effectiveness)
II. 領導與管理職能 (Leadership & Management Competencies)	<ul style="list-style-type: none"> • 遠景領導 (Visionary Leadership) • 策略性決策 (Strategic Decision Making)
III. 工作個殊職能 (Occupation-Specific Competencies)	<p>工作個殊能力則因工作不同而有差異</p>

資料來源：The National Institute of Health (NIH) Competency Model

第二節 培訓課程的方向

根據 Carter 和 Carr(2004)所發展出來的能力表現發展模式(Model for developing competent performance)，可以用建立一個學校行政人員（組長）的核心能力架構(如圖一)，並且依此架構發展出相關培訓課程。透過核心訓練，行政人員應該發展出專業的知識、技能與態度，透過各項工作能力表現面向（資源應用、人際技能、科技運用、系統管理與資訊整合等）的觀察，發現是否有達到相關工作水平，如果表現稱職的話，則可繼續擔任該職務並進行持續性的相關培訓；若未達到應有的水準，則需要重新再做一次核心訓練。

由此可知，學校行政人員的培訓課程可以依循以下的架構，從知識、技能與態度這三個角度，發展出學校行政人員在各方面應具備之能力，且依照這些能力指標設計相關培訓課程。

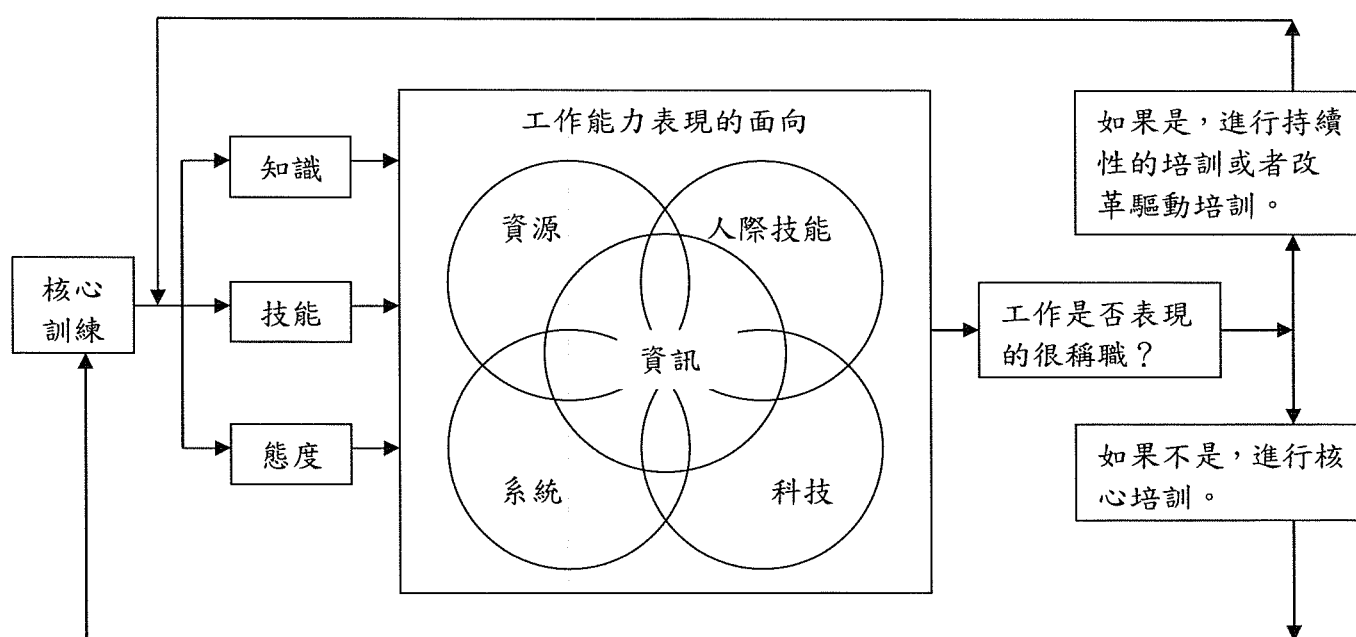


圖 1 能力表現發展模式(Model for developing competent performance)

第三節 培訓課程內涵分析

Gilley 和 Egglund (1989) 建議課程計劃中應說明以下內容：(1) 培訓內容、(2) 活動順序、(3) 培訓媒介、(4) 實際練習、(5) 每項活動的時間安排和計劃、(6) 教學方法、(7) 教學評估所用的條目數量和類型。故本研究針對組長能力培訓課程內涵之相關議題進行評估。

一、培訓課程模組

有鑑於國內在組長培訓課程的實務經驗上較為缺乏，因此本研究參考英國教育行政人員相關培訓課程，進行相關的課程研究。英國 Oxford Open Learning (2010) 機構提供學校教育行政者一套線上的學習課程，其中包含了六大向度(詳見表 7)：(1) 工作本位學習、(2) 工作管理、(3) 政府政策、(4) 教育與法律、(5) 辦公室管理、(6) 商業管理。

表 6 課程向度和名稱

課程向度	課程名稱
1.工作本位學習	1-1 學校效率 1-2 工作反思 1-3 個人及專業發展
2.工作管理	2-1 時間管理 2-2 壓力管理 2-3 訪客處理
3.政府政策	3-1 目前的政策和實踐 3-2 領導 3-3 變革管理
4 教育與法律	4-1 勞動法 4-2 健康與安全 4-3 教育權

5.辦公室管理	5-1 教育設施管理 5-2 訊息和通信技術 5-3 學校預算
6.商業管理	6-1 組織行為學 6-2 教育行銷 6-3 人力資源管理

英國 Norfolk County Council (2007) 提供的學校支援人員培訓架構，則包含了以下四大向度：管理及行政、訊息和通信技術、人力資源、與財務。培訓與發展局學校，英國 (2007 年)。支持工作人員上崗。英國 Training and Development Agency for School (2007) 提供的學校支援人員導入課程則包含以下四個構面：角色和情境、積極的倡導行為、融入、與訊息和通信技術。

二、培訓課程授課方式

培訓課程的授課方式分類有很多種，但是可以按照受訓者的參與程度來劃分，參與程度低的培訓方法有講座教學或是錄影帶教學；參與程度高的培訓方法多屬於體驗式的課程，例如角色扮演、情境模擬或是實際演練(Werner & DeSimone, 2006)。然而，要達到培訓的最大效果，必須依照每個組織情境與文化的不同而有所調整，究竟什麼是最適合的培訓方式，必須考量到以下四點：

(一)培訓的目標：這是最重要的因素，培訓的目標必須和課程與方法結合，才能達到最大的成果。而不同課程的目標與方法可能會有所差異，所以組織在考量時必須注意。

(二)可利用的時間與資金：在理想的情況下，組織必須提供足夠的時間及金錢來辦培訓，然而實際的情況常常不是這樣。組織中的培訓時常需要在短時間即有現的資金下來完成，在這些有限的資源下，要如何快速完成培訓並有效的運用資金，是需要考量的一環。

(三)其他資源條件：培訓除了需要時間與金錢，也需要專業的培訓者及相關設備的支持。在有限的條件下，如何聘用專業的講師且擁有相關設備是必備的。

(四)受訓者的特點與偏好：每個組織成員的氛圍與學習文化不同，若能將受訓者的特點與偏好的方式考量進去，培訓必定能獲得更大的效果。

Boryswich(2007)提到組織培訓可以分為三個部份，分別是講師引導(instructor-led)、自我導向(self-directed)以及即時訓練(just-in-time)等三種培訓類型，而每個類型都有不同的培訓方式。講師引導培訓有包括課堂培訓、培訓者訓練、線上團體討論、視訊會議、影像/線上訓練以及在職培訓；自我導向培訓包括線上自我學習與非線上的自學；即時訓練培訓有績效支援系統(讓組織成員了解自己的績效表現狀況)、持續改進教導(針對組織成員發現錯誤及鼓勵進步的系統)以及非同步的線上合作學習，如下表 10。

表 7 Boryswich 的組織培訓方式分類

講師引導(instructor-led)	課堂培訓 (classroom training)
	培訓者訓練 (train-the-trainers)
	線上團體討論 (on-line group training)
	視訊會議 (videoconferencing)
	影像/線上訓練 (video/on-line training)
	在職培訓 (on-the-job coaching)
自我導向(self-directed)	線上自學 (on-line self-directed training)
	非線上自學 (off-line self-directed training)
即時訓練(just-in-time)	績效支援系統 (Electronic Performance Support Systems, EPSS)
	持續改進教導 (continuous improvement instruction)
	非同步線上合作學習 (computer-mediated asynchronous collaboration)

資料來源：Boryswich(2007)

Galvin(2003)表示適當的培訓方法有助於達到培訓的目的及預期得到的效果。根據 Galvin 在 Training 雜誌 2003 年的調查中可以發現，課堂教學仍然是目前培訓方法的主流，但是可以發現電腦與網路的功能逐漸納入培訓的方法中，

Galvin 的培訓方式分類如下表 11 所示。在 Galvin 的調查中，有 91% 的組織採用課堂教學做為培訓方式的主要方法，也有 44% 的組織採用電腦網路自學與績效支援，個案分析、公共論壇跟角色扮演也有 40% 左右的組織採用。

表 8 Galvin 研究組織採用各種培訓授課方式的比例

授課方式	百分比 (%)
講師課堂教學	91
自學 (電腦)	44
績效支援	44
公共論壇	42
案例分析	40
角色扮演	35
模擬遊戲 (非電腦)	25
自學 (非電腦)	23
實際課堂演練	21
模擬遊戲 (電腦)	10
體驗課程	6
虛擬實境課程	3

資料來源：Galvin(2003)。

HR Focus(2009)這本雜誌也對企業組織的培訓方式做一個調查，其培訓方式包括網路會議、傳統課堂講述、自學、全體/視聽會議、電腦化訓練、線上訂閱資料、混合式學習以及文件廣播。此調查發現培訓方式會依照組織的大小不同而會採用不一樣的培訓方式。該本雜誌的報告中表示，大型的組織 (1000 人以上) 較傾向採用傳統的課堂講述；中型的組織 (251-1000 人) 較傾向採用網路會議及電腦化教學；小型組織較喜歡採用網路與傳統教學並用。但整體來說，該調查之

結果可以從表 12 中發現，因為現今網路發達的緣故，網路會議、廣播及論壇（84%）最受組織培訓的重視，而傳統教室講述（82%）仍然是培訓的主流之一，全體會議（70%）、自學（60%）與電腦化的訓練（58%）也是受歡迎的培訓方式。

表 9 HR Focus 調查之組織使用的培訓方式

授課方式	百分比 (%)
網路會議、廣播、論壇	84
傳統課堂講述	82
自學（書本、雜誌及其他非電子資料）	70
全體會議	60
電腦化訓練（個人）	58
視聽會議	58
電腦化訓練（教室）	56
線上訂閱資料	44
自學（DVD）	36
混合式學習（教室與電腦）	36
文件廣播（podcast）	24

資料來源：HR Focus(2009)。

綜上所述，從文獻中的培訓課程方式中可以發現，學校也是一種組織，而經由三個研究的比較，並且參照研究中組織使用的頻率與重要性，發展出本研究的八項授課方式，包括課堂講述（classroom instruction）、線上教學（on-line learning）、自主學習（self-learning）、專題演講（conference/lecture）、個案分析（case study）、實作演練（experiential simulation）、小組討論（group discussion）、參訪（visiting）。

由上述可知，本研究希望可以依照學校組長的需求，提供相關培訓課程以使

他們更有能力來勝任行政工作。因此，根據這八種授課方式找到本研究這個科目所適合的授課方式，請多位國中小學校主任及校長填寫「組長培訓課程調查問卷」，並且根據調查結果，請多位教授撰寫相關課程大綱，其中囊括本研究之課程目標、對應之核心能力、授課時數、課程重點、上課方式、成績考核、課程內容、成長策略與參考資料，所包含的內容詳細且和本研究之核心能力有所對應，也可以做為未來發展相關培訓課程之參考。

第三章 研究設計

第一節 研究架構

本研究分為兩大階段，期中（2009年7月份至12月份）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。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。本研究架構可圖式如下：



圖 2 研究架構

第二節 研究方法與工具

一、工作分析法在發展學校組長核心能力之應用

(一) 工作分析的內涵

工作分析(Job Analysis)又可稱為職位分析，是指採用較科學而有系統的方法收集有關工作所包含的工作項目、任務、責任的各項資料，並據以分析擔任此一工作所須具備的知識、技術與能力。Gatewood 與 Field(2001)指出工作分析是透過有目的、有系統的流程，以蒐集與工作有關之各層面的重要資訊；所謂與工作相關之重要資訊乃為：在工作中工作者做什麼、如何、為什麼、何時進行這些活動，並且在工作活動過程中，何種設備與工具是必需的，工作環境與條件如何。

(二) 工作分析的方法

許多學者提出不同的工作分析方法，Noe(1999)提出「職位分析問卷」(position analysis questionnaire)、「工作分析清單」、「Fleishman 工作分析系統」(Fleishman job analysis system)。Gatewood & Field(2001)則指出工作分析面談、工作分析問卷、職位分析問卷(PAQ)等，也提到一些特別的工作分析法，像是：重大事件法，乃是由受訪者回顧工作中所造成成功或不成功後果的重要事件，還有功能性工作分析(Functional job analysis)、工作要素法(Job element method)等。

Gatewood 與 Field(2001)將工作分析中所要蒐集的知識(knowledge)、技巧(skill)、能力(ability)，簡稱為 KSAs：知識通常是指有利於某項任務成功執行的事實或過程的訊息；技巧乃是進行某項具體任務過程中，個人達到精通或能力的水準；能力是指工作者開始執行某項任務時，個人擁有的某種或更多持久的特性。也有其他學者提出有工作者還有其他特質(other characteristics)(Campion, Pursell & Brown, 1988)與工作相關，值得研究者探討。

Dessler(1994)教授認為工作分析的程序為：(1) 確認工作分析的用意；(2) 蒐集背景資料；(3) 選擇具有代表性之工作分析；(4) 蒐集工作分析資料；(5) 讓在職者與直屬主管認可收集到之資訊；(6) 擬定工作說明書；(7) 擬定工作規範書。

(三) 小結

「工作分析」已廣泛應用於人力資源管理領域，本研究取其長處，採用問卷的方式進行對國民中小學組長工作的探究。

二、焦點團體訪談法(Focus Group Interview)

(一) 焦點團體之意涵

焦點團體訪談法，又稱焦點團體研究法、焦點團體法，是由一種約由4人到8人所組成的特殊型態的團體，由研究者組織某些特定特質的人們，在非壓力的環境中就特定主題以合作探索的方式進行集體性討論 (Krueger, 1998; Arsenault & Beedy, 1999)。其目的是要聽取意見與收集訊息。焦點團體不僅有助瞭解人們對於一個特定的議題、產品或服務項目的感受與意見，更可協助參與者探索與釐清觀點，引領研究朝向新穎且驚奇的方向 (Krueger & Casey, 2000; Bedford & Burgess, 2001; Chui, 2003; Beyer, 2008)。

焦點團體法的精神在於：(1) 參與者具有相同的特質以便分享經驗及意見；(2) 主持人的主要任務，是提出設定好的討論主題給參與者討論；(3) 該團體討論的形式幫助研究者觀察意見形成過程並擷取團體互動的結果；(4) 產生的資料是質化資料，必須經過謹慎且系統化的分析，使團體討論的資料能呈現出意見、態度、產品與服務的形塑過程並探究其內的解釋因素。此外，透過一位熟練的主持人 (Moderator) 引導進行焦點團體法是很重要的，不僅可確保議題被深入地討論之外，更可幫助研究者從中觀察受訪者的態度、改變以及互動的情境。

主持人必須根據由特定問題和題目所形成的指南進行討論，防止參與者討論離題，確保每項議題討論能在特定的時間內進行，並適時鼓勵參與者表達自我意見。而焦點團體參與者的任務是分享他們的想法和觀念以強化結果，而不是達成共識或解決問題（Schneider, Kerwin, Frechtling & Vivari, 2002）。

（二）焦點團體研究流程之概念性架構圖

Fern（2001）提出進行焦點團體流程的概念性架構圖（圖 2），是由七個要素所組成的，分別是團體凝聚力（group cohesion）、討論過程（discussion process）、結果（outcome）、團體構成要素（group composition）、研究設定（research setting）、主持人（moderator）以及團體過程之影響因素（group process factors）。有一些要素可以被研究者所控制，而有些則不行。其中，位居此架構圖的核心是討論過程（discussion process），它會影響焦點團體結果的本質。其他因素—團體凝聚力、團體構成要素、研究設定、主持人以及團體過程之影響因素，則是影響了討論的過程與資訊的交換。

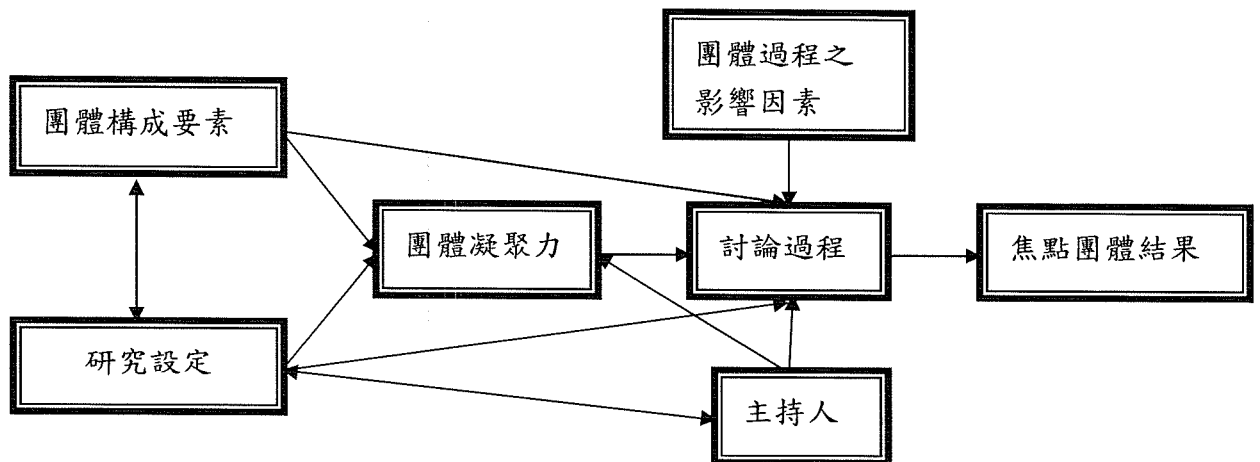


圖 3 焦點團體流程概念性架構圖

資料來源：Fern, E. F. (2001) *Advanced focus group research*, Thousand Oaks, Calif.

三、問卷調查

首先，針對學校組長核心能力及其相關理論進行探討及分析。其次，以三次問卷調查的方式蒐集相關資料：，以下分別說明問卷調查所用之工具：

(一) 模糊德菲問卷

針對台北市國民中學校長與主任進行專家意見調查，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。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。

(二) 學校組長核心能力自評調查問卷

根據模糊德菲問卷階段建構之指標架構，以學校組長為調查對象，檢驗指標架構與現場之適配程度。

(三) 組長培訓課程調查問卷

本研究希望可以依照學校組長的需求，提供相關培訓課程以使他們更有能力來勝任行政工作。因此，根據這八種授課方式找到本研究這個科目所適合的授課方式，請多位國中小學校主任及校長填寫「組長培訓課程調查問卷」，並且根據調查結果，請多位教授撰寫相關課程大綱，其中囊括本研究之課程目標、對應之核心能力、授課時數、課程重點、上課方式、成績考核、課程內容、成長策略與參考資料，所包含的內容詳細且和本研究之核心能力有所對應，也可以做為未來發展相關培訓課程之參考。

第三節 研究對象

一、模糊德菲問卷

本研究共以 30 位中小學教育專家(中小學校長與主任)為對象，進行模糊德菲問卷之施測。

二、學校組長核心能力自評調查問卷與組長培訓課程調查問卷

本研究以公立國民中小學組長為研究對象，依據教育部(2010)公布九十八學年度資料台北市、台北縣、和桃園縣所管轄之公立國民中學和國民小學計有 469 所(不含附設國中和附設國小)；台北市公立國民中學共計 59 所，公立國民小學共計 143 所；台北縣公立國民中學共計 63 所，公立國民小學共計 204 所；桃園縣公立國民中學共計 56 所，公立國民小學共計 187 所。

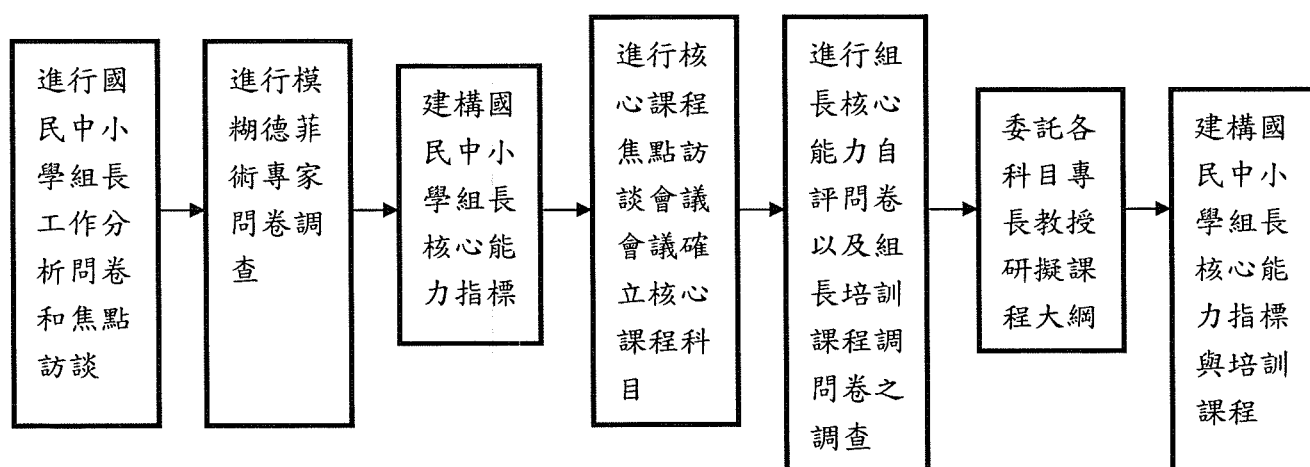
正式施測之研究樣本採分層隨機抽樣，以國中、國小分層抽取 10%的學校數作為樣本，台北市公立國中抽取 6 所學校，台北市公立國小抽取 14 所學校，台北縣公立國中抽取 6 所學校，台北縣公立國小抽取 20 所學校，桃園縣公立國中抽取 6 所，桃園縣公立國小抽取 19 所。學校樣本數為 71 校，每校組長 14 名，總樣本數為 994 人。本研究共回收問卷 595 份，回收率 59.9%。

表 10 組長培訓課程問卷回收數量統計

處室別	問卷回收數		小計
	國中	國小	
教務處	44	121	165
學務處	47	127	174
總務處	34	88	122
輔導室	42	92	134
			總計 595

第四節 實施程序

本研究主要目的在於建構國中小組長核心能力指標以及相對應之培訓課程。本研究之程序主要可劃分為七個階段，其主要內容與程序可摘要如下圖：



第五節 資料處理

一、模糊德菲法(Fuzzy Delphi)

本研究所採之模糊德菲術，為結合模糊理論與德菲術，所提出的一種整合性方法論，此方法乃是利用每位參與者的偏好判斷 (preference judgment) 來建構每位參與者個人的模糊偏好關係 (individual fuzzy preference relation)，進而求得團體的偏好關係，並利用團體的偏好關係進行最佳方案的選擇。該方法利用三角形模糊數解決德菲術需要三輪以上問卷調查才能得到結果的複雜程序問題，也使得研究進行更有效率。本研究以之整合專家對指標之意見，以下分就模糊德菲術之主要理論基礎以及資料處理方式作一概要說明。

(一) 模糊集合

有別於古典集合 (classical set) 以二值邏輯(非a即b)來描述元素和集合的關係，針對人類思維、語言或決策中的不確定性與模糊性，模糊集合允許元素 χ 的隸屬程度可介於0 與1 之間的連續任意值，且用隸屬函 (Membership function)來表示其間的從屬關係，以達到適應真實世界中的模糊多元之特質(張鈿富，1996)。

(二) 隸屬函數

隸屬函數用來表達元素對集合的隸數度 (membership grade)，其範圍介於0 與1 之間；若一個元素屬於某一個集合的程度越大，則其隸數度值越接近於1，反之則越接近於0。利用隸屬函數可以描述模糊集合的性質，並對模糊集合進行量化，也才有可能利用精確的數學方式，去分析和處理模糊性的資訊。而透過隸屬函數將觀察值轉換為模糊資料集，這個轉換的過程就稱為模糊化。若以數學符號可說明舉例如下 (阮亨中、吳柏林，民89)：

設 U 為論域， U 上的模糊集合 A ，是指利用隸屬函數 μ 說明 U 上的元素屬

於A 的程度， μ 為一個從U 對映到 $[0,1]$ 的函數。

$$\mu_A : \chi \rightarrow [0,1], \chi \in A$$

μ_A ：表示集合中元素 χ 屬於模糊集合A 的隸屬程度，其值介於0 到 1 。

當 $\mu_A(\chi)$ 接近於1 時，表示 χ 隸屬於A 的程度大；若 $\mu_A(\chi)$ 趨近於0 時，表示 χ 隸屬於A 的程度小。

(三) 三角模糊數

Dubois與Prade(1980)對三角模糊數定義如下 (轉引自吳政達，2004)：

模糊數 \underline{A} 為一模糊集，其隸屬函數為 $\mu_{\underline{A}}(X) : \mathbb{R} \rightarrow [0,1]$

1. $\mu_{\underline{A}}(X)$ 為區段連續。
2. $\mu_{\underline{A}}(X)$ 為一凸模糊子集(convex fuzzy subset)。
3. $\mu_{\underline{A}}(X)$ 為正規化模糊子集(normality of a fuzzy subset)，即存在一實數 X_0 ，使得 $\mu_{\underline{A}}(X_0)=1$ 。

滿足上述三條件者稱為三角模糊數，如圖4所示。

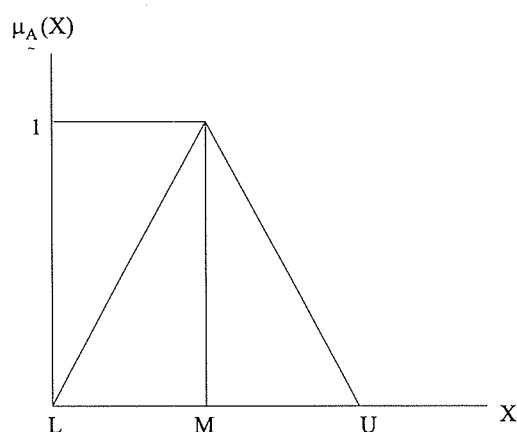


圖 4 三角模糊數

若以數學式來表示，設一三角模糊數 $A=(L,M,U)_{L-R}$ ，其隸屬函數定義如下：

$$\mu_{\tilde{A}}(X) = \begin{cases} (x-1)/(m-1), & 1 \leq x \leq m \\ (x-u)/(m-u), & m \leq x \leq u \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

圖中L點表示專家們共識最小點，U點表示專家們共識的最大點，此兩點乃是極端值，所以訂定其隸屬函數為0。而U至L點之間則包括任何形式的共識性，因此分別給予不同的隸屬度。另外，吳政達(2004)認為幾何平均數較不受極端值影響，因此採取該幾何平均數M點為隸屬度1之代表。此模糊數的總值(total score)採取Chen和Hwang(1992)所提之模糊集合反模糊化(defuzzify)的方法，再由專家給定一門檻值 γ ，以篩選出適合的指標。有關Chen-Hwang法係先假設最大集與最小集的隸屬函數概念，求出實際受測指標的總隸屬值。其計算步驟如下(吳政達，2004)：

1. 建立各初選指標之適宜性程度的三角模糊數A。
2. 建立最大集與最小集的隸屬函數 $\mu_{\text{MAX}}(X)$ 及 $\mu_{\text{MIN}}(X)$ 。令：

$$\text{最大集的隸屬函數： } \mu_{\text{max}}(X) = \begin{cases} x, & 0 \leq x \leq 1 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

$$\text{最小集的隸屬函數： } \mu_{\text{min}}(X) = \begin{cases} 1-x, & 0 \leq x \leq 1 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

$\mu_{\text{MAX}}(X)$ 及 $\mu_{\text{MIN}}(X)$ 將分別與三角模糊數A的右界與左界產生交集，已知 $A=(L,M,U)$ 代表三個點座標 $(L,0)$ 、 $(M,1)$ 、 $(U,0)$ ，由 $(L,0)$ 、 $(M,1)$ 兩點可建立模糊函數 $y = \frac{x-1}{m-1}$ ，由 $(M,1)$ 、 $(U,0)$ 兩點可建立模糊函數 $y = \frac{x-u}{m-u}$ 。

3. 由最大值隸屬函數與A的模糊函數求出右界值，如下式：

$$\mu_R(A) = \sup_x [\mu_A(X) \wedge \mu_{\text{MAX}}(X)]$$

將A的模糊函數 $y = \begin{cases} \frac{x-1}{m-1} \\ \frac{x-u}{m-u} \end{cases}$ 與最大集隸屬函數 $y=x$ 產生交集，可得兩點

$(\frac{1}{1+1-m}, \frac{1}{1+1-m})$ 與 $(\frac{u}{1+u-m}, \frac{u}{1+u-m})$ ，取其中y座標值（即隸屬度）較

大者的y值代表 $\mu_R(A)$ 。

4.同理，由最小值隸屬函數與A的模糊函數求出左界值，如下式：

$$\mu_L(A) = \sup_x [\mu_A(X) \wedge \mu_{\text{MIN}}(X)]$$

將A的模糊函數 $y = \begin{cases} \frac{x-1}{m-1} \\ \frac{x-u}{m-u} \end{cases}$ 與最小集隸屬函數 $y=1-x$ 產生交集，可得兩點

$$\left(\frac{m}{1+m-1}, \frac{1-1}{1+m-1}\right) \text{ 與 } \left(\frac{m}{1+m-u}, \frac{1-u}{1+m-u}\right)$$

，取其中y座標值（即隸屬度）較大者的y值代表 $\mu_L(A)$ 。

5.經由左右邊界值計算此模糊數A的總值(total score)，並由此值表此模糊數之明確值。如下式：

$$\mu_T(A) = [\mu_R(A) + 1 - \mu_L(A)] / 2$$

再以 α -截集（ α -cuts或 α -level）方式將模糊集合轉變成明確集合，茲定義 α -截集（亦有稱 λ -截集）如下：

對於給定的實數 $\alpha(0 \leq \alpha \leq 1)$ ， $A_\alpha = \{X \mid \mu_A(X) \geq \alpha\}$ ，稱為A的 α -截集。

當 $\alpha \leq \mu_A(X) \leq 1$ ，則稱 $X \in A_\alpha$ ， α 稱為 α 置信標準，或稱為「門檻」值。

A(是普通集，其意義係X對A的隸屬度大於或等於(值的數值所成的集合，當(值愈大表示門檻值愈高，所對應的區間值(的個數愈小。

二、驗證性因素分析

前述建構的指標之模式與結構均根基於學校主任或校長對組長工作職能之主觀知覺。為確保本研究之指標架構能真正反映出教育現場組長工作職能評鑑與培訓之目標與方向，本研究進一步根據前面階段建構之指標架構，以386名學校組長為調查對象，以驗證性因素分析之方式檢驗指標架構與現場之適配程度。依Bagozzi與Yi（1988）建議，本研究從基本適配度、整體適配度與內在結構適配度三方面進行結構方程模式之評鑑(轉引自余民寧，2006)，

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
I. 人際職能 (Competencies Dealing with People)	1. 能確立目標 (Establishing Focus): 能發展並溝通有利達成組織任務的目標。
	2. 能維持部屬工作動機 (Providing Motivational Support)
	3. 促進團隊合作(Fostering Teamwork): 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。
	4. 能授權他人(Empowering Others): 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。
	5. 能作興革管理(Managing Change): 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。
	6. 能協助他人發展 (Developing Others): 能授權與他人，並幫助他們能力的成長。
	7. 能做好表現管理 (Managing Performance): 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。
	8. 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。
	9. 口語溝通能力 (Oral Communication): 能清楚表達以及與他人互動。
	10. 文書能力 (Written Communication): 能清楚地做好公文正式溝通。
	11. 能做好有效溝通 (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。
	12. 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。
	13. 能影響他人(Influencing Others): 能獲得他人對自己意見與提案等的支持。
	14. 能建立合作關係 (Building Collaborative Relationships): 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。
	15. 顧客導向 (Customer Orientation):

	能關注內部與外部顧客的需求。
II. 業務處理職能 (Competencies Dealing with Business)	16. 能蒐集診斷性訊息 (Diagnostic Information Gathering): 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。
	17. 能做分析性思考 (Analytical Thinking): 能運用邏輯性、系統性的思考方式來解決問題。
	18. 能做前瞻性思考 (Forward Thinking): 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。
	19. 能做概念性思考 (Conceptual Thinking): 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。
	20. 能做策略性思考 (Strategic Thinking): 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。
	21. 精熟工作相關技術能力 (Technical Expertise)
	22. 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。
	23. 具有企業家精神 (Entrepreneurial Orientation): 能尋求獲利的機會，並樂於計算並冒風險以達成目標。
	24. 能促進革新 (Fostering Innovation): 能發展、協助發展新的方法、產品、程序與技術。
	25. 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
	26. 能作好危機管理(Crisis Management) 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。
	27. 產出導向 (Results Orientation): 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。
	28. 能作周全考量 (Thoroughness): 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。
	29. 能做好果決的決策(Decisiveness): 能有效率的做好重大決策。
30. 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。	

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

第二節 國中小組長職能指標模式適配度之驗證性因素分析考驗

如前述，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，本研究首先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。之後，再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。然而，前述建構的指標之模式與結構均根基於學校主任或校長對組長工作職能之主觀知覺。為確保本研究之指標架構能真正反映出教育現場組長工作職能評鑑與培訓之目標與方向，本研究進一步根據前面階段建構之指標架構，以 386 名學校組長為調查對象，以驗證性因素分析之方式檢驗指標架構與現場之適配程度。依 Bagozzi 與 Yi (1988) 建議，本研究從基本適配度、整體適配度與內在結構適配度三方面進行結構方程模式之評鑑(轉引自余民寧，2006)，說明如下：

一、基本適配度評鑑

如果在統計輸出的結果中發現違犯估計的現象。那麼，所獲得的統計估計係數是有問題的。以下三種標準可用來評估模式是否有違犯估計的情形：(1) 負的誤差變異數存在。(2) 標準化係數超過或太接近 1 (以 0.95 為門檻) (3) 有太大的標準誤。本模式基本上都無上述三項情形，故可以繼續進行模式之適配度考驗。

二、整體模式適配標準評鑑

整體模式適配度可說是模式的外在品質，過去評量模式的整體適配標準都以 χ^2 值的顯著與否為標準。然而， χ^2 值常隨著樣本人數而波動，除參考 χ^2 值的顯著與否外，本研究選取其他標準一起評鑑整體模式的適配度如表 6。

表 14 整體模式適配標準

指標	標準	模式結果
卡方考驗		
χ^2		73.08
χ^2/df	介於 1~3	2.28
適配度指標		
GFI	>0.90	0.97
AGFI	>0.90	0.95
NFI	>0.90	0.98
NNFI	>0.90	0.99
IFI	>0.90	0.99
替代性指標		
Independence AIC		4058.86
Model AIC		119.08
Saturated AIC		110.00
CFI	>0.90	0.99
RFI	>0.90	0.97
RMSEA	至少<0.10	0.051
殘差分析		
RMR	<0.05	0.028
SRMR	<0.05	0.028

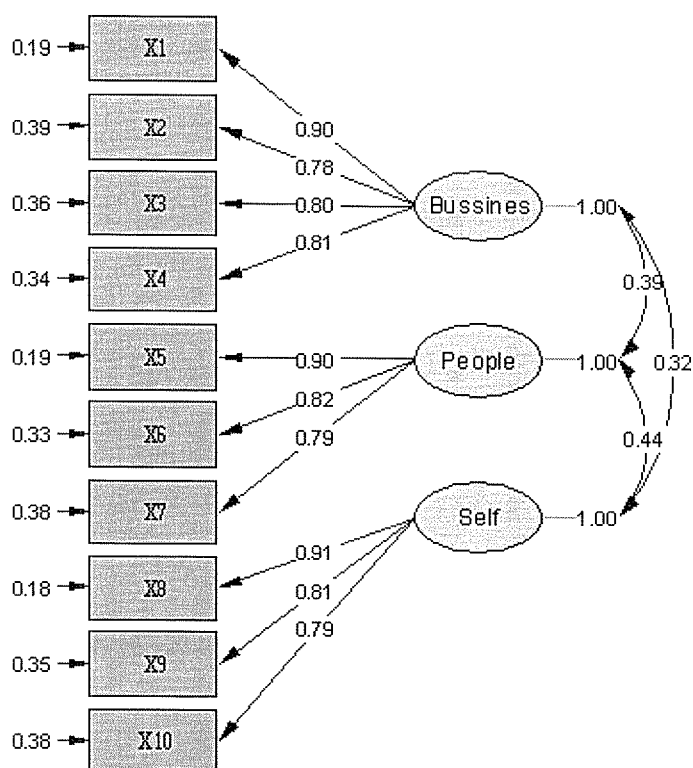
就以上各項整體適配度指標，雖然本模式 χ^2 值達顯著水準，但整體而論，顯示本模式與觀察資料有不錯之適配度。在模式精簡度方面， χ^2 比率為 2.28，且本模式之 AIC 指數為 119.08，雖小於 Independence AIC 指數，但略大於 Saturated AIC 指數，這些結果顯示本研究建構之指標理論模式之精簡度應算尚可。

三、模式內在結構適配標準評鑑

內在結構適配度目標在了解潛在建構的效度與信度。首先，就因素負荷量必須達顯著水準之標準，表 7 顯示本模式所有估計的 λ 值均達顯著水準($t=19.94\sim 24.95$ ， $p<.05$)。

表 15 模式估計參數標準化估計值與顯著性考驗

參數	估計標準誤	t值	標準化估計值
λ_{11}^x	0.036	24.95	0.90
λ_{21}^x	0.039	20.14	0.78
λ_{31}^x	0.038	20.87	0.80
λ_{41}^x	0.038	21.22	0.81
λ_{51}^x	0.037	24.06	0.90
λ_{61}^x	0.039	21.02	0.82
λ_{71}^x	0.039	20.04	0.79
λ_{81}^x	0.037	24.32	0.91
λ_{91}^x	0.039	20.64	0.81
λ_{101}^x	0.032	19.94	0.79



Chi-Square=73.08, df=32, P-value=0.00005, RMSEA=0.051

圖 5 一階驗證性分析模型圖

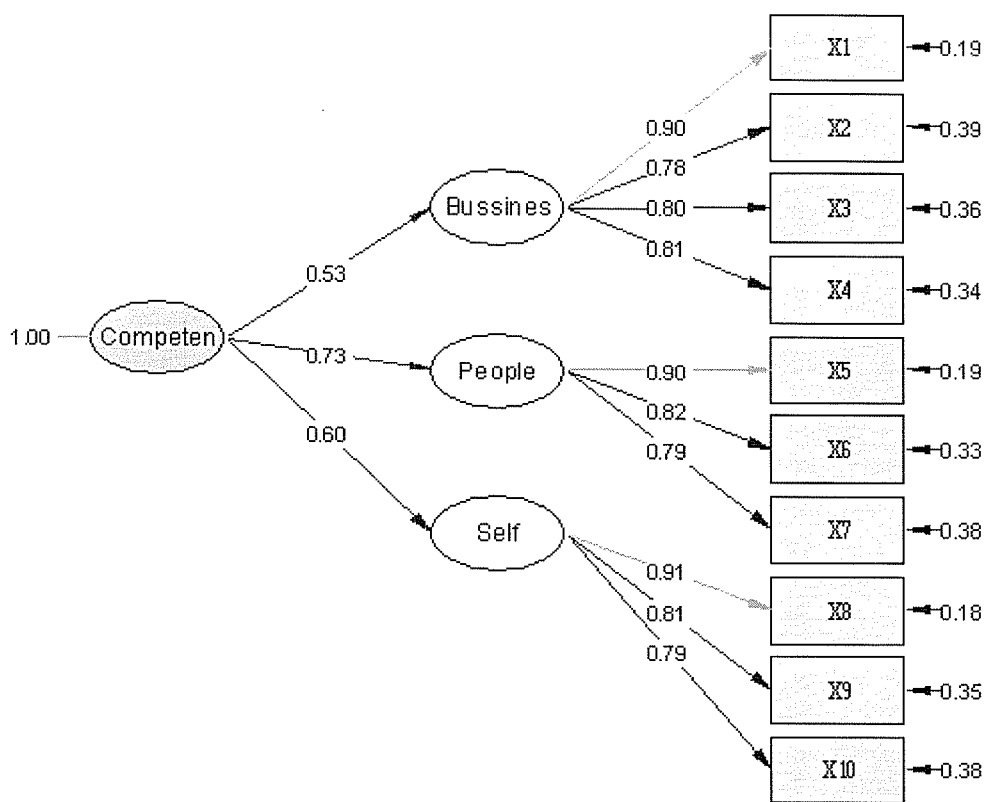
此外，就測量模式的適配度，本研究採取 Bagozzi 與 Yi (1988)對指標個別信度、潛在變項組成信度以及抽取之潛在變項平均變異量之建議標準作檢核(轉引自黃芳銘，2004)。如表 8 所示，所有估計的因素負荷量皆達顯著水準；個別項目的信度 (individual item reliability) 皆達到 0.5 以上的要求；潛在變項的組成信度 (composite reliability) 皆在 0.6 以上；潛在變項之平均變異抽取量 (average variance extracted) 皆在 0.5 以上。綜上述，顯示本模式之測量模式之適配度良好。

表 16 個別指標信度、潛在變項組成信度與平均變異抽取量

指標	個別指標信度	組合信度	平均變異抽取量
業務處理能力(Business)		0.95	0.68
精熟工作相關技術能力(X1)	0.81		
主動特質(X2)	0.61		
遵守紀律(X3)	0.64		
科技管理能力(X4)	0.66		
人際能力(People)		0.94	0.70
人際知覺能力 (X5)	0.81		
有效的溝通能力(X6)	0.67		
能關注溝通的完成(X7)	0.62		
自我管理能力(Self)		0.93	0.70
值得信賴 (X8)	0.83		
時間管理以及工作生活平衡原則(X9)	0.66		
壓力管理(X10)	0.62		

四、二階驗證性因素分析

由於在一階驗證性分析模式中，三個潛在變項具有一定關係，暗示著這三個因素存在可以提取出更高一階的因素，而這樣的假設與本研究指標建構之架構符合，即學校行政領導人才（組長）之能力之下分為人際能力、業務處理能力和自我管理三大能力向度。經過資料分析後，本研究發現二階模型與一階模型在因素負荷量、誤差以及各項適配指標等均相等。亦即二階模型亦達成良好之適配度，其圖形如下所示：



Chi-Square=73.08, df=32, P-value=0.00005, RMSEA=0.051

圖 6 二階驗證性因素分析模式圖

五、組長問卷驗證性因素分析與專家問卷調查結果之比較

本研究進行驗證性因素分析之目的有二；首先，確定先前專家問卷建立之指標架構以及向度與教育現場工作之組長職能表現相符；其二，比較專家對於各職能指標之權重分配與組長之實際表現是否相同或存在差異性。首先，驗證性因素分析結果顯示，本研究根據專家意見建構的指標結構是具有信效度的。如表 8 所示，本研究之指標建構在其個別指標信度、組合信度以及平均變異抽取量方面都有極佳之表現，顯示本研究之組長職能指標具有其信效度。

其次，在各指標之權重或相對重要性方面，茲將組長問卷驗證性因素分析與專家問卷調查結果之比較整理如下表 9。從表中可看出，基本上，在三個向度中大部分指標的重要性排序在兩個分析結果中是相符的，這顯示不論是學校主任與

校長之主觀判斷與教育現場是符合的。換言之，本研究所建構之指標架構具有其信度與效度，適宜作為進一步發展學校組長核心能力課程之依據與基礎。

表 17 組長問卷驗證性因素分析與專家問卷調查結果之比較

	指標	因素分析之 因素負荷量排序	模糊德菲之效 用總值排序
業務處理能力 (Business)	精熟工作相關技術能力 (X1)	1	1
	主動特質(X2)	2	2
	遵守紀律(X3)	3	3
	科技管理能力(X4)	4	4
人際能力 (People)	人際知覺能力 (X5)	1	1
	有效的溝通能力(X6)	2	2
	能關注溝通的完成(X7)	3	3
自我管理 能力 (Self)	值得信賴 (X8)	1	1
	時間管理以及工作生活 平衡原則(X9)	2	2
	壓力管理(X10)	3	3

第三節 學校組長核心能力課程初擬專家會議結果

本研究參考國外學校行政人員培訓課程模組，並從中分析找出能對應研究發展之組長核心能力指標之相關課程，並初擬培訓課程 12 門（如表 8），並利用專家問卷進行課程是否對應培養組長核心能力之適配度調查，做為專家諮詢會議之參考資料。

表 18 初擬培訓課程

	課程名稱	課程大綱	適合度
1	組織行為 (Organizational Behavior)	介紹組織行為理論、個人和團體、團體問題、人際結構、官僚體制等	適合
2	公共關係 (Public Relationship)	投訴的原因、如何處理投訴、處理電話投訴、溝通、學校政策	適合
3	當前政策和實踐 (Current Policies and Practice)	教育方針、教育趨勢	適合
4	學校效能 (School Efficiency)	有效率的重要性、如何提高效率、學校對效率的抗拒	適合
5	行政決策 (Decision Making)	SWOT分析、辦公室效能報告	適合
6	個人與專業發展 (Personal and Professional Development)	自我發展、反省日誌	適合
7	教育設施管理 (Facilities Management)	學校設施的種類、新學校的設施發展、財務規劃、設施維修、設備的適宜性和安全性、節能議題、安全議題	適合
8	科技管理 (Technology and Innovation Management)	資訊科技(IT)問題與管理、軟體升級、資訊安全、學校網站、虛擬學習環境、文書處理、電腦故障與系統支援	適合

9	時間管理 (Time Management)	時間管理、時間管理的好處、進行時間管理的第一步、需克服的問題	適合
10	壓力管理 (Stress Management)	壓力的定義、壓力的症狀、個人支持網絡、工作相關的壓力、工作壓力的潛在指標、壓力的風險評估、工作壓力的預防、處理壓力症狀	適合
11	變革管理 (Change Management)	變革理論、教育規劃和變革、抗拒變革、教育變革的切入角度、變革的原因、變革領導、隱涵變革、教育和變革	適合
12	學校預算管理 (School Budgeting Management)	預算規劃、學校預算和財務責任、財務預測、現金流向、採購	建議刪除

資料來源：研究者自行整理

問卷分析結果，12 門課程中，共有 11 門課符合組長核心能力之培養，唯專家建議「學校預算管理」課程，較屬於總務組之專業職能，非屬共通性之工作相關能力，故建議刪除。

研究團隊於 99 年 3 月 26 日召開專家諮詢會議，整理歸納會中專家建議組長工作現場所需，且能培養組長核心能力之課程共 12 門如下：

表 19 專家諮詢會議研擬新增課程

課程名稱	課程大綱
1.公文寫作	公文書撰寫
2.專案管理	圖文傳播管理（公文、檔案、刊物等）
3.簡報能力	演說技巧、簡報與海報製作
4.行政倫理	服務態度、行政倫理與行政價值、情緒管理、使命感
5.危機處理	危機的辨別與敏銳度
6.計劃與評鑑	計劃撰寫、計劃評鑑、計劃執行、考核（自我評估）
7.教育法規	行政程序法、採購法、性別平等法、議事規則等
8.學生輔導	管理學生、建立關係、輔導與管教學生辦法
9.教師領導	促進參與、建立關係、資源運用
10.溝通與協商	著重組織內部溝通、衝突管理、協商技巧、談判
11.生涯發展	覺知工作角色、試探可能的工作角色、建立工作所需知能、找尋工作意義與獲得滿足感
12.組織流程再造	再檢視、再精緻化業務、再學習的能力

資料來源：研究者自行整理。

小結

本研究經由文獻分析與專家諮詢會議，整理出 24 門課程，以對應組長核心能力之培養。經由與會專家進行課程適配度分析後，得到 5 門課程對應人際關係能力向度、14 門課程對應業務處理能力向度、與 5 門課程對應自我管理能力向度。各課程對應之細部能力指標，請見附錄四之課程對應組長核心能力雷達圖。

第四節 組長培訓課程問卷分析

本問卷調查針對培訓課程相關項目進行調查，問卷中對各別課程進行授課時數、授課方式和授課對象之調查。

一、各科授課時數

首先在授課時數方面，各科課程統計授課時數結果平均為 3.61 個小時。由結果可以發現，參與培訓之組長對於培訓課程的長度，期望約一個上午或一個下午的時間，可以學習一門課程。然而統計結果也發現，科技管理授課時數需求最長，為 7.5 個小時，由此可推論日新月異之資訊科技對於學校組長來說，有其難度和挑戰性，需要較長的授課時數方可培養組長之科技管理能力。

在授課對象方面，本研究將授課對象分為初任組長—指第一次擔任組長職務之新手教師；在職組長—指已擔任此組長工作長達 2 個學期以上者。研究調查結果發現，大部份的課程適合初任和在職的組長。唯有「計畫與評鑑」、「教育法規」、「公文寫作」、「專案管理」和「簡報能力」等五門課較適宜初任組長，由此可顯示初任組長於接手業務時，需最先熟悉「計畫與評鑑」流程和「教育法規」之規定；相對來說，在職組長對此五門課皆已較為熟悉。

表 20 組長培訓課程平均時數與對象

課程	平均時數	初任/在職
組織行為學	4	兩者
教育設施管理	4.5	兩者
科技管理	7.5	兩者
危機處理	3	兩者
計畫與評鑑	4	初任
學校效能	4.5	兩者
行政決策	3	兩者
公共關係	3	兩者
個人與專業發展	3	兩者
教育法規	4	初任
溝通與協商	3	兩者
當前政策和實踐	3	兩者
變革管理	4.5	兩者
組織流程再造	3.5	兩者
教師領導	3	兩者
壓力管理	3	兩者
生涯發展	3	兩者
學生輔導	3	兩者
行政倫理	3.33	兩者
時間管理	3.33	兩者
行動研究	4	兩者
公文寫作	3	初任
專案管理	3	初任
簡報能力	5	初任
平均	3.61	

資料來源：研究者自行整理。

二、各科授課方式

本研究針對學校組長調查各授課科目授課方式之適切性以及需求。研究結果整理如下表。從表中可見，各授課科目可能因應其科目性質之不同，組長對其授課方式之需求知覺會有不同。比如說，教育設施管理、公文寫作以及簡報能力三科目由於其實用以及實作性質較強，故其授課方式之主觀知覺上，實作演練相較於其他科目，組長普遍地認為這種授課方式有其重要性。此外，就平均來看（最底下之一欄），課堂講述被認為是所有授課方式中，最重要的一種，其次依序為個案分析以及線上教學。

表 21 學校組長對訓練科目授課方式之需求調查結果（%）

課程	課堂講述	小組討論	個案分析	參訪	線上教學	自主學習	專題演講	實作演練
組織行為學	64	9	18	0	0	0	9	0
教育設施管理	40	0	12	19	0	0	0	29
科技管理	53	0	18	0	29	0	0	0
危機處理	40	10	35	0	13	0	0	2
計畫與評鑑	43	11	19	0	27	0	0	0
學校效能	33	14	17	7	22	0	7	0
行政決策	37	0	36	0	27	0	0	0
公共關係	32	0	28	13	25	0	2	0
個人與專業發展	23	8	25	0	29	0	15	0
教育法規	41	0	19	0	34	0	6	0
溝通與協商	25	9	27	0	30	0	9	0
當前政策和實踐	37	0	19	0	24	0	20	0
變革管理	41	8	22	0	13	0	16	0
組織流程再造	33	0	22	0	23	0	12	10
教師領導	38	11	16	0	19	0	16	0
壓力管理	60	8	13	0	17	0	2	0

生涯發展	43	12	18	0	22	0	5	0
學生輔導	33	12	24	0	13	0	18	0
行政倫理	71	0	9	0	12	0	8	0
時間管理	55	11	12	0	18	0	4	0
行動研究	33	0	21	0	24	0	22	0
公文寫作	50	0	0	0	12	0	10	28
專案管理	45	0	18	0	13	0	24	0
簡報能力	35	0	0	0	16	0	17	32
平均	43	5	19	2	19	0	9	3

資料來源：研究者自行整理。

個案教學的優點為能激發學生思考分析的潛能、學員相互激盪啟發、養成傾聽他人講話的習慣。在個案中除了學習如何分析並做出決策外；學生還可從實務個案中學得企業實際上的運作情況。然而，個案教學成功的前提是教授豐富的個案教學經驗、學生主動學習的精神、全班討論的氣氛、個案撰寫人的撰寫功力以及學生角色投入的程度難以平均。這些都是在後續課程設計以及實際教學時，需要關照的重點。

另一方面，線上教學在國中小組長的知覺中也是一項重要的或者該說是適當的教學方式。該教學方式的優點包括一人一個進度，無須擔心缺課跟不上，或同學間程度的落差；任何時間，任何地點，只要有電腦跟網路，全天 24 小時均可學習。更無須舟車勞頓，下班後還需趕場，不受時間，亦不受天候影響。這些因素，特別是在組長們在學校都有正式全職工作甚至是有家庭、其他學業需要兼顧者，會樂見的上課方式，因為該方式提供了他們最方便的進修管道不受時間地點限制。然而，即便這種方式對學生或教師而言，都擁有相當的優勢，但教師須加強確切掌握教學流程、進度，否則對學生無太大實質好處，只會造成其惰性。另一方面，網路教學也使得師生間缺乏實際互動，教師無法有效地監控課堂狀況而組長學員也無法立即針對疑惑處提出意見。

第五章 結論與建議

第一節 主要研究結論

一、確立國中小核心能力指標與訓練課程之對應架構

本研究進行分為兩階段：2009年7月份至12月份，進行組長核心能力指標之建構；2010年1月份至6月份，進行組長培訓課程內涵之研究。在第一期研究部分，主要結論為：

(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。

(二)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。

在第二期的研究中，本研究根據上述指標繼續延攬專家進行焦點座談並偵對教育現場之組長進行問卷調查，進一步確立了對應核心能力指標之課程科目、授課方式以及檢核方式，本研究經由文獻分析與專家諮詢會議，整理出24門課程，以對應組長核心能力之培養。經由與會專家進行課程適配度分析後，得到5門課程對應人際關係能力向度、14門課程對應業務處理能力向度、與5門課程對應自我管理向度。茲將本研究核心能力指標以及課程結果摘要如下表：

表 22 核心能力與課程對應架構表

培訓目標	核心能力	組長基本能力指標	對應之課程	授課方式	授課時數	檢核方式
一、培育國民中小學組長在人際、業務處理和自我管理的能力。 二、提高國民中小學組長之行政效能。	A. 人際能力	1. 有效的溝通能力 2. 人際知覺能力 3. 能關注溝通的能力	1. 組織行為學 2. 公共關係 3. 行政倫理 4. 教師領導 5. 溝通與協商	1. 課堂講述 2. 小組討論 3. 個案分析 4. 參訪 5. 線上教學 6. 自主學習	平均授課時數為 3.6 小時； 唯科技管理課程授課時數為 7.5 小時。	1. 紙本報告 2. 口頭報告 3. 上課出席 4. 參與情形
	B. 業務處理能力	4. 遵守紀律 5. 精熟工作相關技術能力 6. 主動特質 7. 科技管理能力	1. 當前政策和實踐 2. 變革管理 3. 學校效率 4. 行政決策 5. 教育設施管理 6. 科技管理 7. 公文寫作 8. 專案管理 9. 簡報能力 10. 危機處理 11. 計劃與評鑑(初階課程) 12. 教育法規(初階課程) 13. 學生輔導 14. 組織流程再造	7. 專題演講 8. 實作演練		
	C. 自我管理 能力	8. 壓力管理能力 9. 值得信賴 10. 時間管理以及 工作生活平衡 能力	1. 壓力管理 2. 個人與專業發展 3. 時間管理 4. 行動研究 5. 生涯發展			

二、本研究建立之核心能力指標具有良好之信效度

前述建構的指標之模式與結構均根基於學校主任或校長對組長工作職能之主觀知覺。為確保本研究之指標架構能真正反映出教育現場組長工作職能評鑑與

培訓之目標與方向，本研究進一步根據前面階段建構之指標架構，以 386 名學校組長為調查對象，以驗證性因素分析之方式檢驗指標架構與現場組長能力表現之適配程度。研究發現二階模型與一階模型在因素負荷量、誤差以及各項適配指標等均相等，亦即二階模型亦達成良好之適配度。本研究之指標建構在其個別指標信度、組合信度以及平均變異抽取量方面都有極佳之表現，顯示本研究之組長職能指標具有其信效度。另外，在各指標之權重或相對重要性方面，根據組長問卷驗證性因素分析與專家問卷調查結果之比較，顯示不論是學校主任與校長之主觀判斷與教育現場是符合的。換言之，本研究所建構之指標架構具有其信度與效度，適宜作為進一步發展學校組長核心能力課程之依據與基礎。

三、學校組長對各科目授課方式之需求與適切性之評估方面

為了能符應學校組長的需求，提供相關培訓課程以使他們更有能力來勝任行政工作。本研究延請多位國中小學校主任及校長填寫「組長培訓課程調查問卷」，其主要研究發現下：

(一)平均而言各科授課時數以三小時為最為佳，但科技管理需要較多時數

首先在授課時數方面，各科課程統計授課時數結果平均為 3.61 個小時。由結果可以發現，參與培訓之組長對於培訓課程的長度，期望約一個上午或一個下午的時間，可以學習一門課程。然而統計結果也發現，科技管理授課時數需求最長，為 7.5 個小時，由此可推論日新月異之資訊科技對於學校組長來說，有其難度和挑戰性，需要較長的授課時數方可培養組長之科技管理能力。

(二)課程因授課對象資歷而該有調整

在授課對象方面，本研究將授課對象分為初任組長一指第一次擔任組長職務之新手教師；在職組長一指已擔任此組長工作長達 2 個學期以上者。研究調查結果發現，大部份的課程適合初任和在職的組長。唯有「計畫與評鑑」、「教育法規」、「公文寫作」、「專案管理」和「簡報能力」5 門課較適宜初任組長，由此可顯示

初任組長於接手業務時，需最先熟悉「計畫與評鑑」、「教育法規」、「公文寫作」、「專案管理」和「簡報能力」之相關規定與實作；相對來說，在職組長對此五門課已較為熟悉。

(三)授課方式

本研究認為該部份重點有三：1.應依據不同科目之性質以及組長學員之需求彈性調整授課方式；2. 各授課方式有其優缺點，除了在課程設計方面需要趨吉避凶外，綜合不同授課方式也有助於教學之活潑化；3. 授課教師之教學能力以及針對不同授課方式之專業訓練與考評有其必要或者是在列為甄選教師時的必要條件。

四、提供未來實質授課內容研擬參考之課程大綱

為了使本研究提供未來課程實際內容建立更具體之參考，本研究彙整了中小學校主任及校長填寫的「組長培訓課程調查問卷」之據調查結果，請多位教授參考該組長之需求撰寫相關課程大綱，其中囊括本研究之課程目標、對應之核心能力、授課時數、課程重點、上課方式、成績考核、課程內容、成長策略與參考資料，所包含的內容詳細且和本研究之核心能力有所對應，也可以做為未來發展相關培訓課程之參考。下表呈現教師領導課程大綱示例：

表 23 授課大綱示例

國民中小學組長培訓課程大綱	
課程類別: <input checked="" type="checkbox"/> 人際能力 <input type="checkbox"/> 業務處理能力 <input type="checkbox"/> 自我管理能	
課程名稱	教師領導
課程目標	1.瞭解教師領導的意義與角色定位。 2.具備教師領導需具備的技巧。 3.展現教師領導的實踐能力。

能力項目	A 人際能力 A-1 說服的溝通能力 A-2 人際知覺能力
授課時數	3 小時
課程重點	一、教師領導的意義和相關理論 二、教師作為領導者的角色定位 三、教師領導所面臨的學校情境 四、教師領導需具備的技巧 五、教師領導可展現的具體作為 六、教師領導所產生的效果
上課方式	■課堂講述 ■小組討論 ■個案分析 □參訪 □線上教學 □自主學習 □專題演講 □實作演練
學生成績 考核方式	一、討論發表 二、問題解決 三、理解及應用能力
課程內容 摘要(約 500 字)	<p>教師領導是當前重要的研究與實踐議題，也是提升教師專業發展、改進學校組織和教室教學的重要工具。不論是否具有正式行政職位，教師都是領導者，教師領導的出現已擴展學校領導的範疇，學校不是校長的單一領導，教師領導者也扮演影響他人改進教育實踐的角色，其影響範疇包括教室內、教室外，其影響力不容忽視。組長是經常與教師互動與溝通的學校行政人員，應具備教師領導的能力，本課程採取講述、小組討論、個案研究、經驗分享等方式進行，內容分為以下六大部分：</p> <p>一、教師領導的意義和相關理論 教師領導與轉型領導、策略領導、分佈式領導、同僚模式、專業社群等有密切關連，並不是全新的理論內涵。</p> <p>二、教師作為領導者的角色定位 教師領導強調所有教師參與領導的角色，共同承擔領導的責任，而校長也扮演催化教師領導的重要角色。</p> <p>三、教師領導所面臨的學校情境 教師領導可以滋長的環境包括：認可追求卓越、鼓勵革新、提供回饋和指導、重視個人的價值、提供被包容的感覺、珍惜多元的觀點等。</p> <p>四、教師領導需具備的技巧 教師要成為領導者須具備敏銳、興趣和動機等條件，對學校與專業承諾之價值觀、開放、真誠、坦率親切有活力的個性、良好人際關係與溝通技巧、積極及責任感等。</p>

	<p>五、教師領導可展現的具體作為 包括：選擇教科書及教材、形塑課程、設定學生行為的標準、成員專業發展、教師聘任、決定學校政策、評鑑教師表現等。</p> <p>六、教師領導所產生的效果 包括：教師自我效能感、留住優秀教師、克服變革的抗拒、生涯發展的強化、改進教師的表現、影響學校文化、建立和維繫成功的團隊、增進和改進學生成就。</p>
建議成長策略	<p>一、閱讀教師領導相關文獻，瞭解教師領導的理念與作法</p> <p>二、透過個案討論的方式，探究教師領導的各種可能作法</p> <p>三、課後撰寫學習心得，描繪教師領導在學校實踐的圖像</p>
參考資料	<p>1.賴志峰 (2009)。教師領導的理論及實踐之探析。《教育研究與發展期刊》，5 (3)，113-144。</p> <p>2.賴志峰 (2010)。《學校領導新議題：理論與實踐》。臺北市：高等教育。</p> <p>3.公共電視 (2007)。教改紀錄片—《我愛小魔頭》。</p> <p>4.吳百祿 (2010)。《教師領導研究》。高雄市：麗文文化。</p> <p>5.陳佩英 (2008)。教師領導之興起與發展。《教育研究月刊》，171，41-57。</p> <p>6.蔡進雄 (2005)。中小學教師領導理論之探討。《教育研究月刊》，139，92-101。</p> <p>7.Crowther, F., Kaagan, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2009). <i>Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success</i> (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.</p> <p>8.Reeves, D. B. (2008). <i>Reframing teacher leadership: To improve your school</i>. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.</p>

第二節 建議

在結論部分，本研究已根據研究發現對未來學校組長核心能力指標與課程作一系統性的建議，以下特別針對未來課程實施與規劃方面提出其他建議：

一、依據未來組長實際受訓後之建議繼續改進課程

本研究所建立之課程大綱或可提供未來實際課程內容規劃之參考，但後續之持續檢討與改進將是核心能力課程能否實際發揮預期功效之關鍵。建議未來課程實施後，能針對參與之組長進行意見調查，對課程持續作檢討與改進。

二、增加授課教師線上授課(或其他授課方式)之相關知能與技術或能撥經費聘請教學助理協助相關事宜

線上教學在國中小組長的知覺中也是一項重要的或者該說是需要的一種教學方式。在提供這類型之課程時，授課教師須具備數位學習的一些基本能力，其中包含基本資訊科技能力，例如電腦軟硬體之基本認識與操作(熟悉網際網路之運作與網路環境的特性等等)，以及數位學習教學能力，如將教材數位化，設計建置一個數位化的教學情境以及經營學習社群等等。若這方面施行上有困難，經費充足時或可延聘教學助理協助相關事宜。

同理，個案分析在組長知覺中也是一項相當重要的上課模式。該授課方式雖然在商管學院已廣為使用，但在教育行政領域卻仍未受到重視。如前面討論，個案分析的成功與否，相當部份取決於教師邊也個案能力以及實際帶領班級討論之能力。而這些往往是現任教師所缺乏的，也是未來實際課程規劃時必須去正視、解決之議題。

三、加強培訓課程橫向聯繫之統籌規劃

本研究主要著眼於學校組長對於其受訓課程之需求。然而，不同層級學校領導者與行政人員在核心能力上固有其差異，但亦有所重疊之處，如組長、主任與

學校校長都必須具備優良的溝通能力。未來課程規劃應考慮除了針對不同行政人員的縱向提升之外，亦應考量課程橫向的統籌規劃，避免浪費研究人力物力於相同的事物上。

四、 納入非教育之專業觀點使課程發展更全面

教育行政人才能力之培養應避免單就教育領域觀點來理解，未來可考慮延請不同領域之管理人才專家學者，針對已經建構好之組長、主任、校長與督學之基本能力指標與課程進一步作檢視與檢討，期能為本研究提供不同面向之專業意見，提供進一步修正之基礎。

五、 建立評選與獎勵優良學校領導人才之機制，提供模範學習之機會

專業人才指標與課程提供了主管機關以及現場實務工作者方向與標準作能力提升依循之方向，但這些指標在實際的學習上往往仍是偏向於較上位、抽象之理念。若主管機關能夠針對這些指標評選與獎勵優良學校領導人才，不僅是針對學校行政人員自我提升提供誘因，也為希望提升自我行政領導能力之行政人員提供行為模範的實際參考對象。

參考資料

- 阮亨中、吳柏林 (2000)。模糊數學與統計應用。台北：俊傑書局。
- 吳政達 (2004)。教育政策分析：概念、方法與應用。台北：高等教育文化事業有限公司。
- 余民寧(2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。台北：高等教育。
- 黃芳銘 (2004)。社會科學統計方法學：結構方程模式。台北：五南。
- 徐村和 (1998)。模糊德爾菲層級分析法。模糊系統學刊，4，59-72。
- 教育部 (2010)。中華民國教育統計。台北市：作者。
- 張明輝 (2005)。永續領導與學校經營。臺灣教育，635，8-12。
- 張鈿富(1996)。教育政策分析—理論與實務。台北：五南。
- 賴志峰 (2008)。分佈式領導理論之探究---學校領導者、追隨者和情境的交互作用。國民教育研究學報，20，87-111。
- Arsenault, D. C. and Beedy, D. M. (1999). Practical advice for planning and conducting focus groups, *Nursing Research*, 48, 280–283.
- Bagozzi, R.P. and Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Academy of Marketing Science*(16), 76-94.
- Beyer, A. M. (2008). The beauty of focus groups. *Marketing Matters*, GCI, 32-33.
- Bedford, T. and Burgess, J. (2001). The focus group experience in Limb M and Dwyer C eds. *Qualitative methodologies for geographers: issues and debates*, 121–135, Arnold, New York.
- Boryswich, C. (2007). *Observations from a tech architect: Enterprise implementation issues & solutions*. Retrieved March 30, 2010, from <http://it.toolbox.com/blogs/enterprise-solutions/possible-training-methods-1697>
- 7
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P., (1996). *Using Competencies to Build a Successful*

Organization. Development Dimensions International.

Campion, M. A., Pursell, E. D., Brown, B. Y.(1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, PP.25-42.

Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.

Carter, J. B., & Carr, D. H. (2004). *Competencies, knowledge, and skills of effective school nutrition managers*. University, MS: The University of Mississippi.

Chen, S.-J. and Hwang, C.-L., 1992. *Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and applications*, Springer, New York.

Chui, L. F. (2003). Transformational potential of focus group practice in participatory action research, *Action Research* 1, 165–183.

Davison, E. D. (2008). Management Competencies. Retrieved September 8, 2009, from EBSCO Research Starters.

Department for children, schools and families(2009). Financial management standard in schools-A brief guide to the financial competencies of school staff. Retried June 16, 2009, from www.fmsis.info/uploads/R11.doc

Dessler, G.(1994). *Human Resource Management*. N.J.: Prentice-Hall.

Fern, E. F. (2001). *Advanced focus group research*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Fleisher, C. S. (2002). The development of competencies in international public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3(1), 76-82.

Fink, D., & Hargreaves, A. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.

Gatewood, R. D. & Field, H. S.(2001). *Human Resource Selection* 5th ed., Harcourt College Publisher.

- Galvin, T. (2003). 2003 industry report. *Training*, 40(9), 21-36.
- Gilley, J. W. & Egglund, S. A. (1989). *Principles of human resource development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- HR Focus, (2009, July). Special report on training and development: How are organizations training today? *HR Focus*, S2-S3.
- Jirasinghe, D., & Lyons, G. (1996). *The competent head : A job analysis of heads' tasks and personality factors*. London: Falmer Press.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2007). *Essentials of contemporary management* (2nd ed.). Hightstown, NJ: McGraw-Hill Education.
- Krueger, R. A. and Casey, M. A. (2000). *Focus group-A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Moyer, R. (2001). *Defining and measuring competencies: An overview of approaches*. Retrieved June 16, 2009, from <http://www.stratvision.com/portal/uploads/comp.pdf>
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Schneider, S. J., Kerwin, J., Frechtling, J. and Vivari, B. A. (2002). Characteristics of the Discussion in Online and Face-to-Face Focus Groups, *Social Science Computer Review*, Vol. 20 No. 1, 31-42.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Shellabear, S. (2002). Competency profiling: Definition and implementation. *Training Journal*, 16. Retrieved September 8, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 141252941).
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (fourth edition). Charlotte, NC: Baker & Taylor Books.

附錄 1 各處室組長之工作職掌和核心能力對照表

教務處	工作職掌	核心能力
<p>教學組長</p>	<p>一、課務管理：</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 各種課表之蓋印、核對、印製、裝訂事項，如：全校教師日課表及專科教室日課表。 □ 各科教學進度表處理。 □ 差假教師課程調代課及補缺課查核事項。 □ 兼代課報表之編造報核事項。 □ 教師缺補課資料管理、統計及印製報表。 □ 學生作業抽查及獎懲登記。 □ 各科教學之進度擬訂與查核事項。 □ 推廣九年一貫課程相關事務。 □ 發展小班教學實施計畫。 □ 教室日誌之收發、整理、保管。 □ 統計輔導課或校外代課鐘點費及各項工作費之統計、核對、造冊事項。 □ 實施補救教學及課業輔導。 □ 辦理寒暑假學藝活動。 □ 彙整全校行事曆。 □ 擬定或修訂本組之各項章則及應用表冊。 □ 戶外教學活動之申請。 □ 其他 <u>課程發展委員會會議記錄彙整</u>。 □ 其他 <u>安排全校性補課事宜</u> □ 其他 <u>協助兼課教師遴選</u>。 <p>二、試務管理：</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 辦理全校各項考試之製卷、催收、管理及監考安排等事項。 <u>資料存檔</u> □ 其他 <u>試卷編擬注意事項或雙向細目表</u>。 □ 其他 <u>評量成績管理與製作獎狀、準備獎品、頒獎</u> □ 其他 <u>辦理多元評量能力研習及能力提</u> 	<p>專業知識 相關業務能力 奉獻 自我了解與成長 態度性職能 知識職能 敏感度 問題解決 顧客導向 問題解決 動機 人際溝通技能 計畫與組織能力 問題解決能力 態度性職能 知識職能 動機職能 技術性知識 計畫與組織能力 人員管理 團隊合作 顧客導向 結果導向 發展性領導 奉獻與價值 遠景領導 評鑑能力 人事管理 態度性職能 說服與溝通能力</p>

教務處	工作職掌	核心能力
	<p><u>升業務</u>。</p> <p>三、教學研究：</p> <p><input type="checkbox"/> 教師研習報名處理。</p> <p><input type="checkbox"/> 教師研究進修訓練計畫之擬訂事項。</p> <p><input type="checkbox"/> 召開各科教學研究會，鼓勵教師進修。</p> <p><input type="checkbox"/> 加強各科學習方法指導與充實。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>教師專業發展評鑑協助辦理</u>。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>領域成果資料彙整</u>。</p> <p>四、實習教師輔導：</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>願意擔任輔導教師調查</u>。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>實習生與輔導教師配對</u>。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>輔導資料彙整</u>。</p> <p><u>排定實習輔導教師，協助訂定輔導計畫</u>。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>召開實習輔導會議，排定實習</u></p> <p><input type="checkbox"/> <u>教師行政處室輪值表</u>。</p> <p>五、協助教師甄選相關事宜：</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>試教場地及試教對象安排</u></p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>教師甄選簡章擬定及上網公告</u></p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>甄選流程擬定、評審安排</u></p> <p>六、藝文競賽：</p> <p><input type="checkbox"/> 各項教學活動及校內外競賽之準備工作：舉辦國語文五項競賽、新詩創作暨美工設計比賽、英語演講比賽、英語話劇比賽、數學海報設計比賽、數學解題競賽等。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>學科能力競試、教師命題競賽(各領域)</u>。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他 <u>閱讀能力認證、作文能力競試</u></p> <p>七、其他事物：</p> <p><input type="checkbox"/> 教務處公文收發。</p> <p><input type="checkbox"/> 其他交辦事項。</p>	
<p>註 冊 組 長</p>	<p><input type="checkbox"/> 擬定各項註冊規章。</p> <p><input type="checkbox"/> 辦理新生入學資料及學籍卡之建檔保管與處理事項。</p> <p><input type="checkbox"/> 辦理新生報到及未報到學生追蹤調查事項。</p>	<p>相關業務能力</p> <p>溝通技能</p> <p>顧客導向</p> <p>敏感度</p> <p>組織能力</p>

教務處	工作職掌	核心能力
	<ul style="list-style-type: none"> □ 辦理學生註冊編班及學號編排事項。 □ 辦理開學未註冊或轉學未報到學生，通報中輟處理。 □ 辦理學生轉學及未依規定入學、中途輟學、復學等事項。 □ 辦理學籍統計及學生異動事項。 □ 核發學生各項證明及畢業證書事項。 □ 教學評量事項。 □ 擬定成績考查補充規定、學籍資料保管及電子化業務之處理事項。 □ 學生在學成績、各項獎助學金證明申請。 □ 辦理畢業生資料的調查統計事項。 □ 其他 <u>新生資料及畢業生資料報送</u> □ 其他 <u>學校及各界各項獎助學金的申請及發放</u> □ <u>辦理多元入學方案(協助學生報名基測及申請、甄選、登記分發入學)</u>。 □ 其他 <u>協助辦理招生事宜</u> <u>特殊身分學生學籍管理</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 自我了解與成長 態度性職能 知識 理性判斷 人員管理 顧客導向 結果導向 技術性知識 計畫與組織能力 分析力 態度性職能 知識性職能 核心職能 專業知識 技術性知識 個人效率 口語溝通 動機職能
<p>設備組長</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 擬訂各項教學設備、圖書借閱、專科教室使用、教具借用等章則。 □ 擬訂教學設備計畫。 □ 擬訂選編各科補充教材及教學資料計畫。 □ 辦理圖書及學科教材之請購、編類及保管事項。 □ 介紹書報及指導兒童閱讀事項。 □ 規劃教具製作、採購及管理事項。 □ 請購分發教科書及有關書刊事項。 □ 規劃圖書館利用教育及師生閱覽及書籍借閱辦法及圖書流通辦法。 □ 輔導圖書館愛心志工協助指導圖書利用教育。 □ 編輯出刊及發行學校刊物。 □ 各種刊物、照片資料之蒐集保管事項。 □ 提昇教學硬體設備使用率。 	<ul style="list-style-type: none"> 相關業務能力 溝通技能 顧客導向 自我成長 專業知識 人員管理 溝通能力 顧客導向 發展性領導 自我了解與成長 計畫組織能力 態度性職能 知識性職能 核心職能 態度性職能 知識性職能

教務處	工作職掌	核心能力
	<input type="checkbox"/> 辦理科學教育活動事項。 <input type="checkbox"/> 其他 <u>實驗室管理及實驗器材請購</u> <input type="checkbox"/> 其他 <u>辦理科學展覽等比賽</u>	動機性職能 技術性知識 計畫與組織能力 敏感度 評鑑能力 結果導向
資 訊 組 長	<input type="checkbox"/> 資訊教育規劃推動。 <input type="checkbox"/> 各項資訊比賽辦理。 <input type="checkbox"/> 資訊設備及軟體採購。 <input type="checkbox"/> 推動資訊融入教學。 <input type="checkbox"/> 規劃校園網路。 <input type="checkbox"/> 所有資訊小組業務規劃。 <input type="checkbox"/> 行政教學電腦化之規劃。 <input type="checkbox"/> 辦理資訊相關研習。 <input type="checkbox"/> 校園網路帳號密碼管理。 <input type="checkbox"/> 電腦軟、硬體管理。 <input type="checkbox"/> 校務行政系統管理。 <input type="checkbox"/> 電腦教室管理。 <input type="checkbox"/> 建置、維護學校網站。 <input type="checkbox"/> 處理資訊相關公文。 <input type="checkbox"/> 校園網路維護。 <input type="checkbox"/> 維護資訊設備。 <input type="checkbox"/> 執行上級臨時交辦事項。 <input type="checkbox"/> 其他 <u>校內資訊課程進修規劃</u>	相關業務能力 溝通能力 計畫與組織能力 問題解決能力 知識職能 專業知識 問題解決 溝通技能 人員管理 顧客導向 結果導向 計畫與組織能力 專業技術 技術性知識 動機 奉獻與價值 敏察力、前瞻性、 規劃力 問題解決 專業職能 策略性思考 態度性職能 知識性職能 技術性能力 專業性能力 溝通技能 顧客導向 問題解決 敏感度 顧客導向 問題解決

教務處	工作職掌	核心能力
		計畫與組織能力 團隊合作 專業知識

學務處	工作職掌	核心能力
訓 育 組 長	<input type="checkbox"/> 各種訓育章則之擬定事項。 <input type="checkbox"/> 訓育實施與研究計畫之擬定事項。 <input type="checkbox"/> 導師制度實施狀況調查事項。 <input type="checkbox"/> 新生始業輔導實施事項。 <input type="checkbox"/> 民族精神教育及公民教育實施之擬定事項。 <input type="checkbox"/> 學生自治事項。 <input type="checkbox"/> 訓育德目之實施及競賽事項。 <input type="checkbox"/> 學生參加社會服務之指導與查考事項。 <input type="checkbox"/> 辦理學生課外活動事項。 <input type="checkbox"/> 辦理學生社會團體活動事項。 <input type="checkbox"/> 學生群育成績之考查與報告事項。 <input type="checkbox"/> 檢查及指導學生刊物及壁報之輔導事。 <input type="checkbox"/> 辦理模範生選拔及孝悌楷模表揚事項。 <input type="checkbox"/> 推行時事教育。 <input type="checkbox"/> 上級臨時交辦事項。 <input type="checkbox"/> 其他 <u>推行人權與法治教育、推展校外教學活動(公民訓練畢業旅行等)</u> 。 <input type="checkbox"/> 其他 <u>校內外競賽、戲劇、音樂、辯論等</u> 。 <input type="checkbox"/> 其他 <u>辦理畢業典禮及校外教學</u>	相關業務能力 溝通能力 團隊合作 計畫與組織能力 問題解決能力 顧客導向 態度性職能 溝通能力 問題解決 集會管理 團隊合作 溝通技能 人員管理 顧客導向 結果導向 問題解決 計畫與組織能力 專業知識 分析計畫 動機 奉獻與價值 人際溝通 問題解決 態度性職能 知識性職能 核心職能 工作個殊 團隊合作 溝通技能 問題解決 計畫與組織能力 團隊合作

學務處	工作職掌	核心能力
		溝通技能 顧客導向 問題解決 結果導向 計畫與組織能力 技術性知識 敏感度 奉獻與價值 遠景領導 策略性決策
生 教 組 長	<ul style="list-style-type: none"> □ 擬訂及推行各項生活教育計劃之事項。 □ 辦理交通安全教育及排路隊事項。 □ 辦理學生品德考查及獎懲事項。 □ 處理拾遺物品事項。 □ 編排導護輪值及組訓學生糾察隊事項。 □ 辦理民主法治教育宣導。 □ 辦理秩序禮節、常規訓練比賽事項。 □ 辦理防範犯罪、反毒宣導事宜。 □ 擬訂處理學生請假、缺課、中輟、生活常規問題事項。 □ 檢查學生服裝儀容。 □ 處理學生家長送午餐飯盒事宜。 □ 防治校園暴力、維護校園安全事宜。 □ 擬訂防制學生濫用藥物、消除菸害、預防愛滋等工作。 □ 辦理春暉專案相關業務。 □ 辦理學生校外生活輔導工作。 □ 其他 <u>推動友善校園、訂定輔導管教辦法。</u> □ 其他 <u>交通志工導護之協調與管理。</u> 	相關業務能力 溝通能力 團隊合作 組織能力 問題解決能力 顧客導向 態度性職能 計畫與組織 問題解決 團隊合作 溝通技能 人員管理 問題解決 理性與判斷 人際溝通 問題解決 危機處理 分析診斷 與人合作 態度 知識 領導與管理 工作個殊 計畫與組織能力 人際效能 專業知識 技術性知識

學務處	工作職掌	核心能力
		奉獻與價值 團隊合作 溝通技能 人員管理 結果導向 顧客導向 問題解決 動機職能 敏感度 奉獻與價值 遠景領導
衛生組長	<ul style="list-style-type: none"> □ 擬訂各項環境及衛生教育工作章則。 □ 辦理全校衛生保健工作及其設備事項。 □ 衛生隊之組訓及指導晨間檢查事項。 □ 辦理學校環境衛生及整潔活動教育事項。 □ 辦理健康檢查及協助預防接種事項。 □ 學生視力保健、口腔衛生、砂眼治療及缺點矯治事項。 □ 辦理衛生保健宣導、比賽測驗事項。 □ 衛生保健器材及藥品之使用保管整補事項。 □ 學校販賣食品、外訂餐盒衛生管理。 □ 辦理垃圾分類、資源回收、環保教育。 □ 維護環境及飲水設備之清潔。 □ 衛生保健資料統計、分析及彙報事項。 □ 辦理學生平安保險各項表報。 □ 辦理環境教育事項。 □ 辦理上級臨時交辦事項。 □ 其他 <u>健康促進學校計畫運動</u> □ 其他 <u>防疫(如 SARS、H1N1) 進行疾病預防宣導</u> 	相關業務能力 溝通能力 問題解決能力 顧客導向 團隊合作 態度性職能 人員管理 學生管理 知識 溝通技能 人員管理 問題解決 敏感度 技術性知識 形象管理 能影響他人 (人際溝通) 促進團隊合作 專業知識 技術性知識 溝通能力 團隊合作 溝通技能 顧客導向 結果導向 敏感度

學務處	工作職掌	核心能力
		奉獻與價值
體育組長	<ul style="list-style-type: none"> □ 召集體育委員會規劃及推動體育教學事宜。 □ 擬定及實施參加各項體育活動競賽之培訓計劃。 □ 運動場所及體育設備與器材之規劃、管理、使用及安全維護。 □ 組訓學生體育社團與相關事宜。 □ 辦理學生體適能測驗及相關成績紀錄等相關事宜。 □ 晨光時間健康操及課間活動之編排與主持。 □ 辦理校內外師生體育運動競賽與班際競賽等事宜。 □ 辦理課後體育營等相關事宜。 □ 辦理體育表演會事宜。 □ 各項運動項目訓練比賽計劃之擬定與實施。 □ 各項運動項目選手之發掘、選拔、培訓及運動安全維護事宜。 □ 教育部重點運動項目協辦事項。 □ 游泳教學安排與宣導與推動。 □ 管理推動體育教學活動。 □ 體育獎助學金之申辦及相關事宜。 □ 執行上級臨時交辦事項。 	相關業務能力 溝通能力 顧客導向 知識職能 專業知能 判斷 評鑑能力 團隊合作 溝通管理 人員管理 技術性知識 動機 精熟工作相關職能 組織計畫 促進革新 專業知識 技術性知識 團隊合作 發展性領導 遠景領導

附錄 2 組長核心能力自評問卷

組長核心能力自評問卷

敬愛的組長，您好：

本研究的主要目的，在於瞭解我國國民中小學組長核心能力，與培訓課程之相關意涵。本問卷共分成二部份，第一部份為基本資料，第二部份為核心能力自我評估，填答所得資料，僅供學術研究之用，不做個別意見的分析或比較，敬請您依據真實的情況及實際感受安心作答。

您的鼎力協助對此研究是莫大的鼓勵，不勝感激，再次感謝您在百忙中填寫本問卷。恭請 教安

政治大學教育行政與政策研究所

吳政達 所長 敬筆

中華民國九十九年五月

第一部分 個人基本資料

1.服務單位： (1)國中

(2)國小

2.服務處室： (1)教務處

(2)學務處

(3)總務處

(4)輔導室

(5)其他_____

6.學校規模（班級數）：_____ 班

7.學校地區： (1)一般地區 (2)偏遠地區

第二部分 核心能力自我評估

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
請自評您符合下列能力的程度					
1. 有效的溝通能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 人際知覺能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 關注溝通完成能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 遵守紀律	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 精熟工作相關技術能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 主動特質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 科技管理能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 壓力管理能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 值得信賴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 時間管理以及工作生活平衡能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

附錄 3 組長核心能力與培訓課程問卷

組長核心能力與培訓課程問卷

敬愛的組長，您好：

本研究的主要目的，在於瞭解我國國民中小學組長核心能力，與培訓課程之相關意涵。本問卷共分成二部份，第一部份為基本資料，第二部份為調查培訓課程相關意見。填答所得資料，僅供學術研究之用，不做個別意見的分析或比較，敬請您依據真實的情況及實際感受安心作答。

您的鼎力協助對此研究是莫大的鼓勵，不勝感激，再次感謝您在百忙中填寫本問卷。恭請 教安

政治大學教育行政與政策研究所

吳政達 所長 敬筆

中華民國九十九年五月

第一部分 個人基本資料

1.服務單位： (1)國中

(2)國小

2.服務處室： (1)教務處

(2)學務處

(3)總務處

(4)輔導室

(5)其他_____

6.學校規模（班級數）：_____ 班

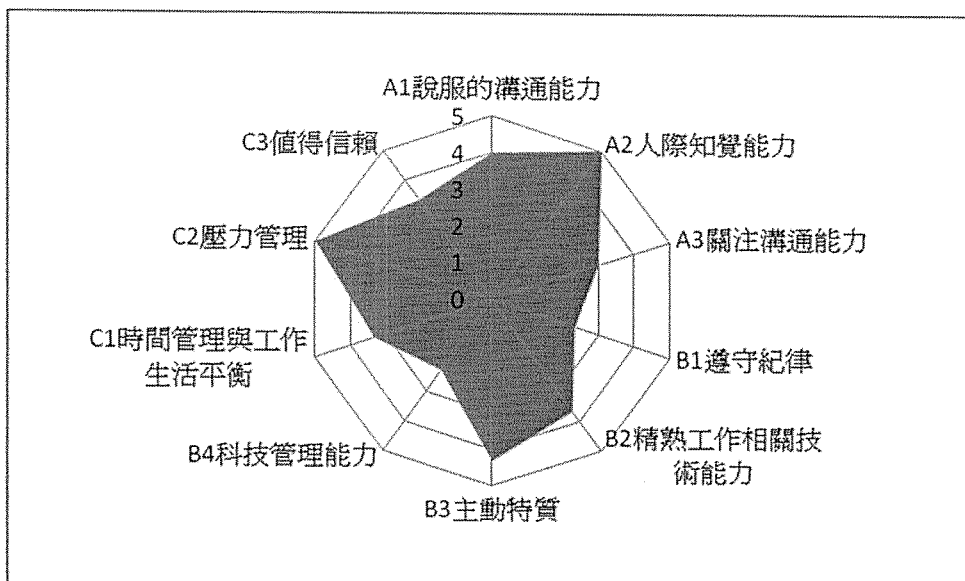
7.學校地區： (1)一般地區 (2)偏遠地區

第二部份 培訓課程相關意見調查

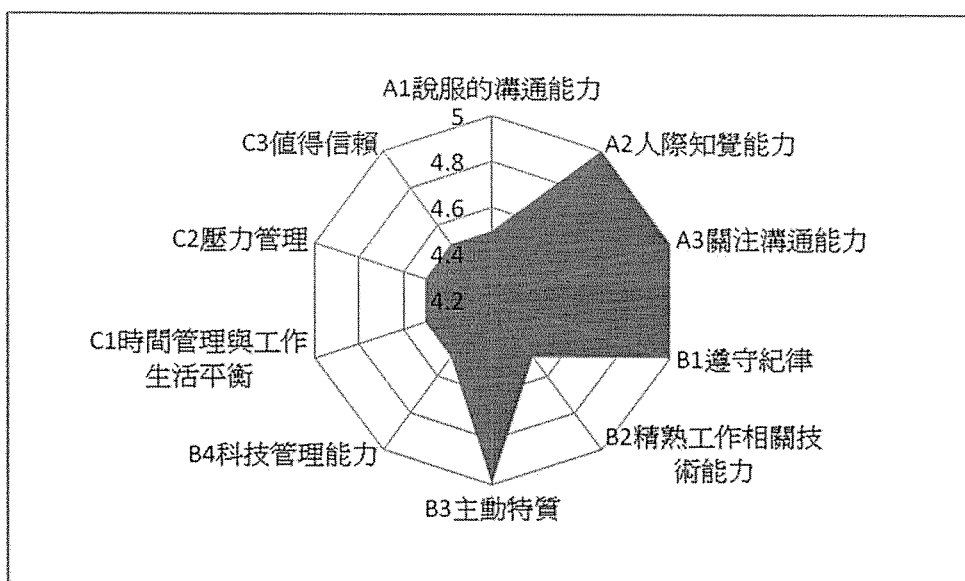
授課科目	組織行為學	
授課時數	_____小時	
授課方式 (合計比例為 100%)	佔教學比例	
	<input type="checkbox"/> 課堂講述 <input type="checkbox"/> 小組討論 <input type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練	_____% _____% _____% _____% _____% _____% _____% _____%
培訓對象	<input type="checkbox"/> 初任組長 <input type="checkbox"/> 在職組長 <input type="checkbox"/> 以上兩者	

附錄 4 培訓課程對應核心能力指標雷達圖

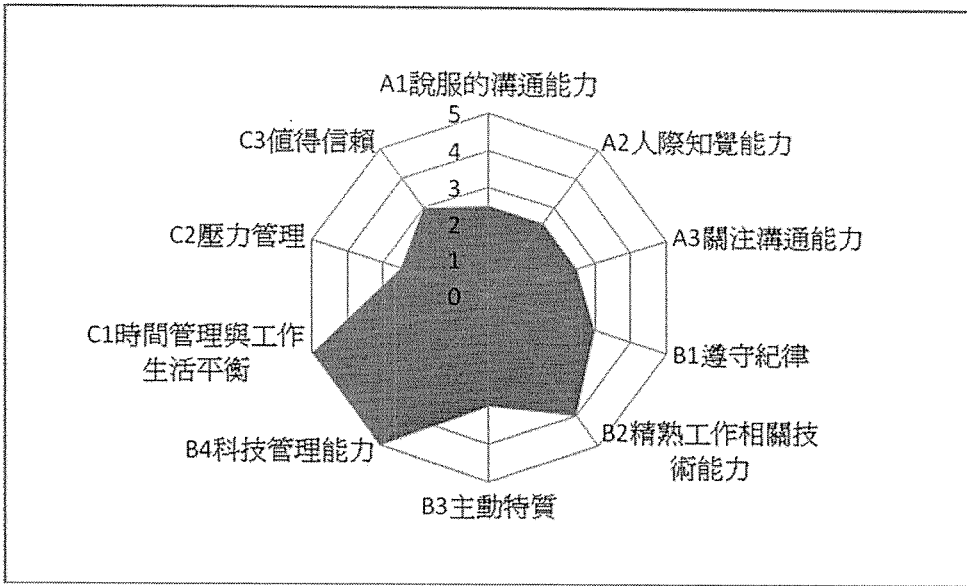
組織行為學



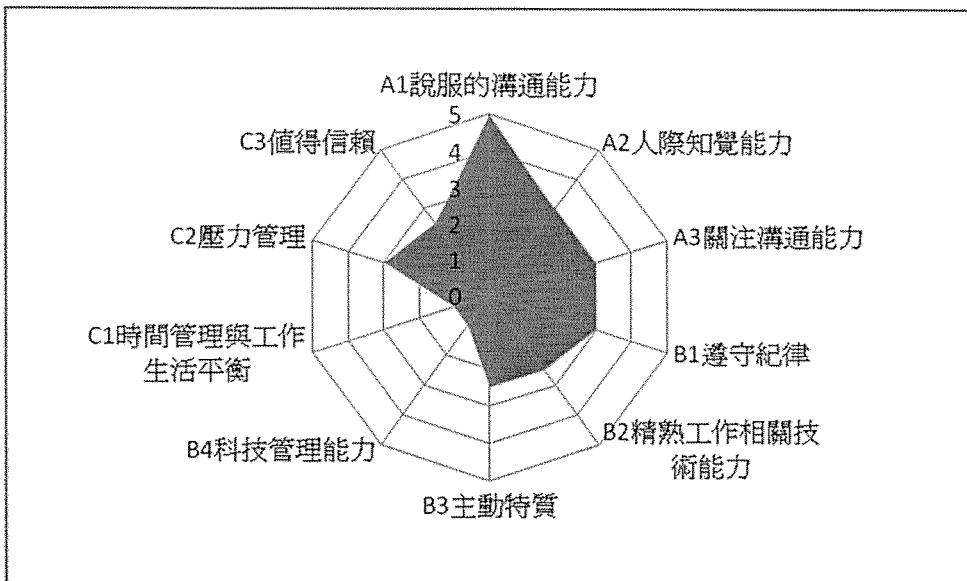
教育設施管理



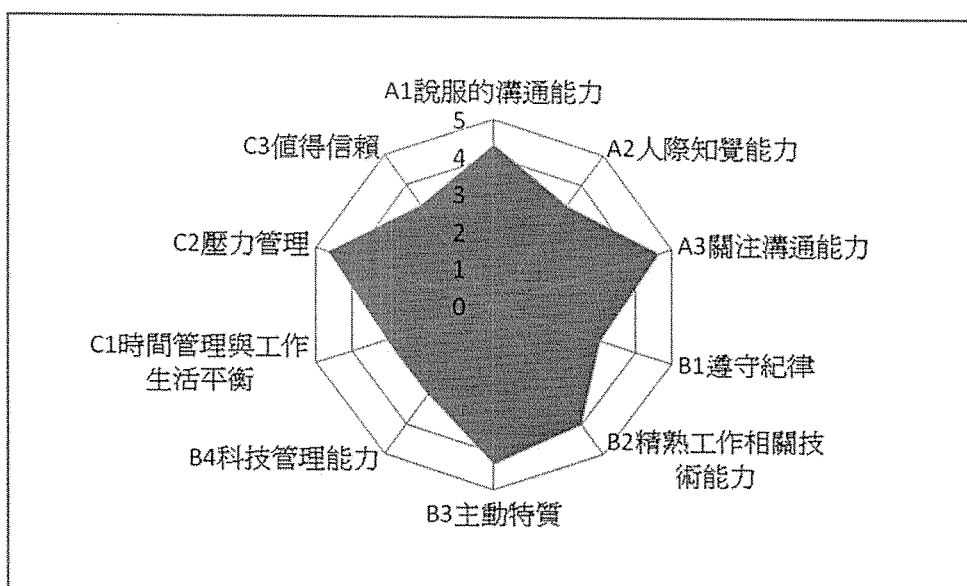
科技管理



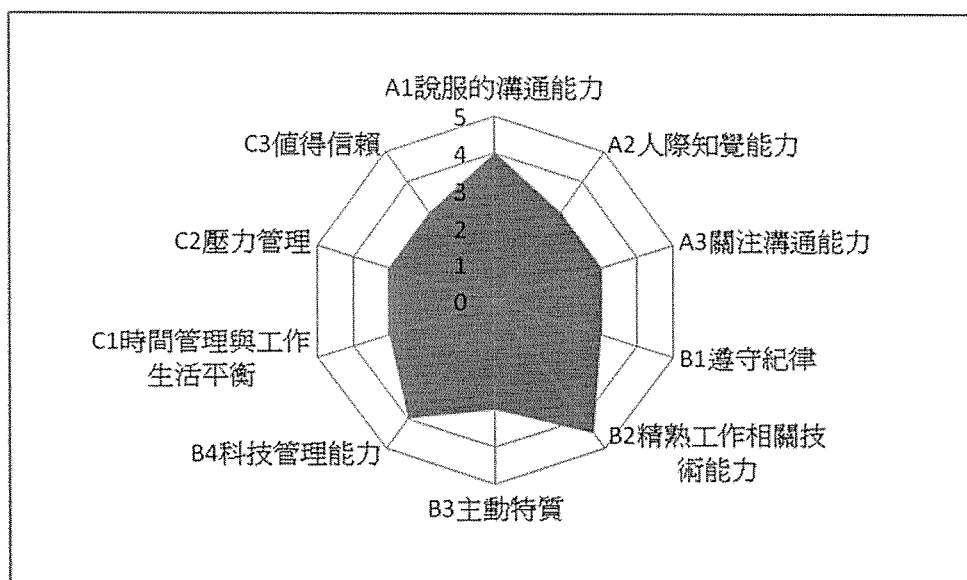
危機處理



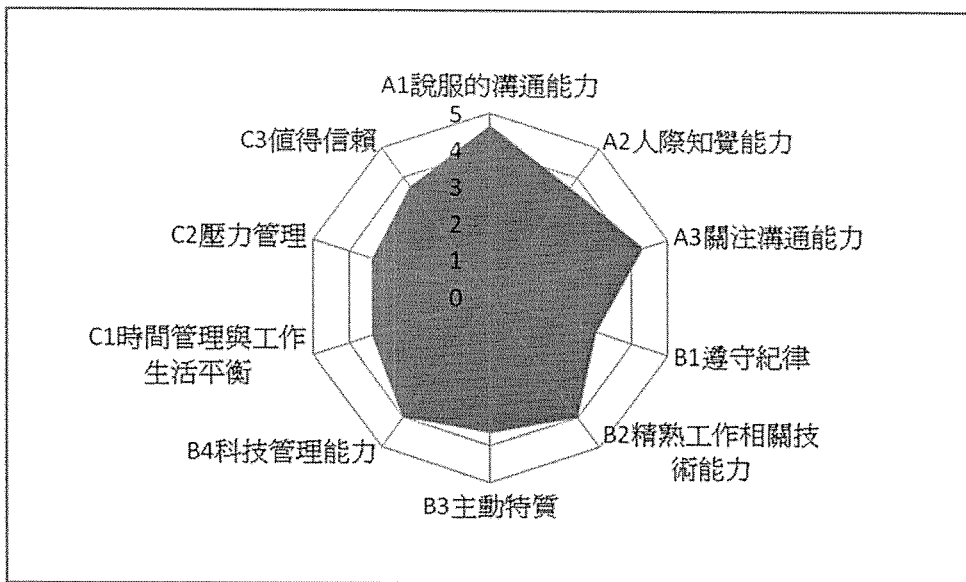
計畫與評鑑



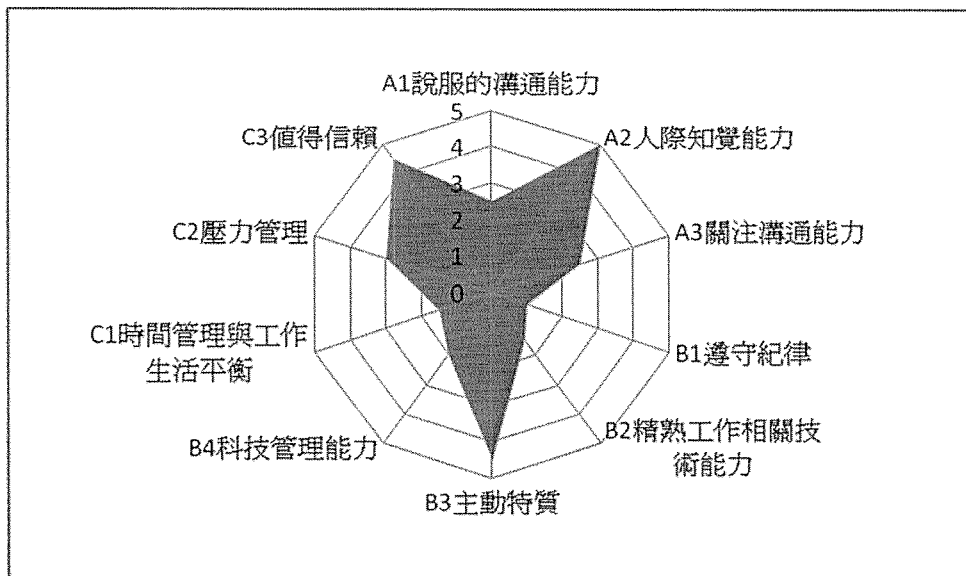
學校效能



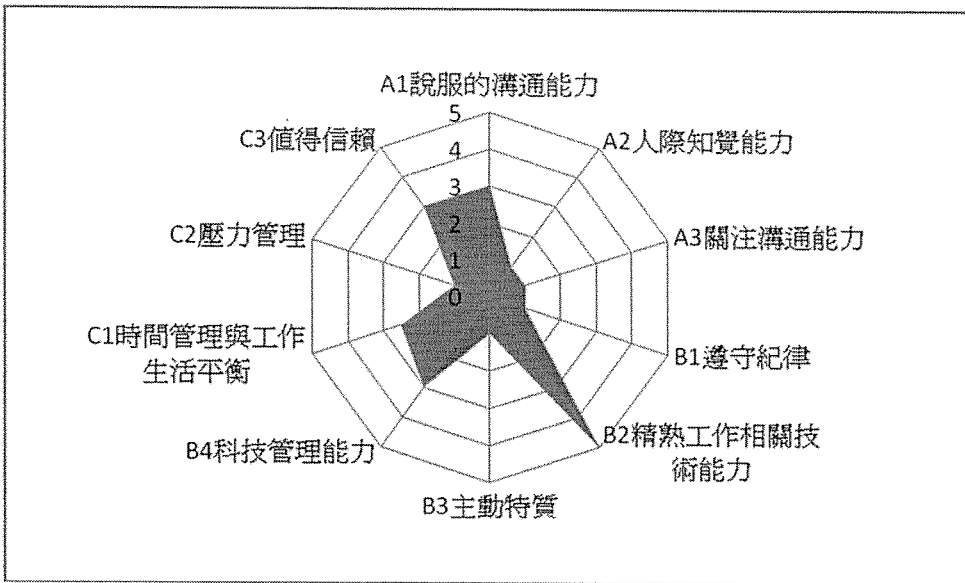
行政決策



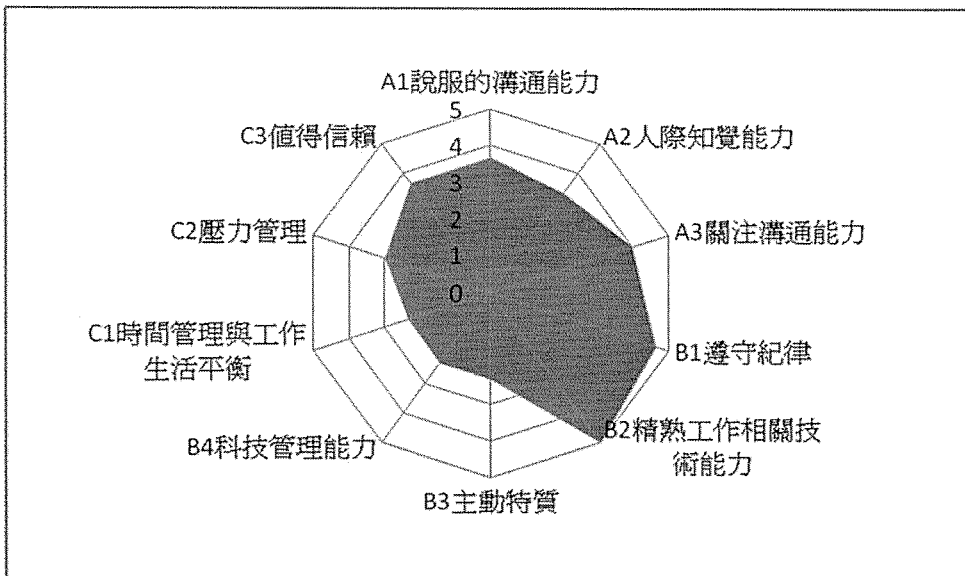
公共關係



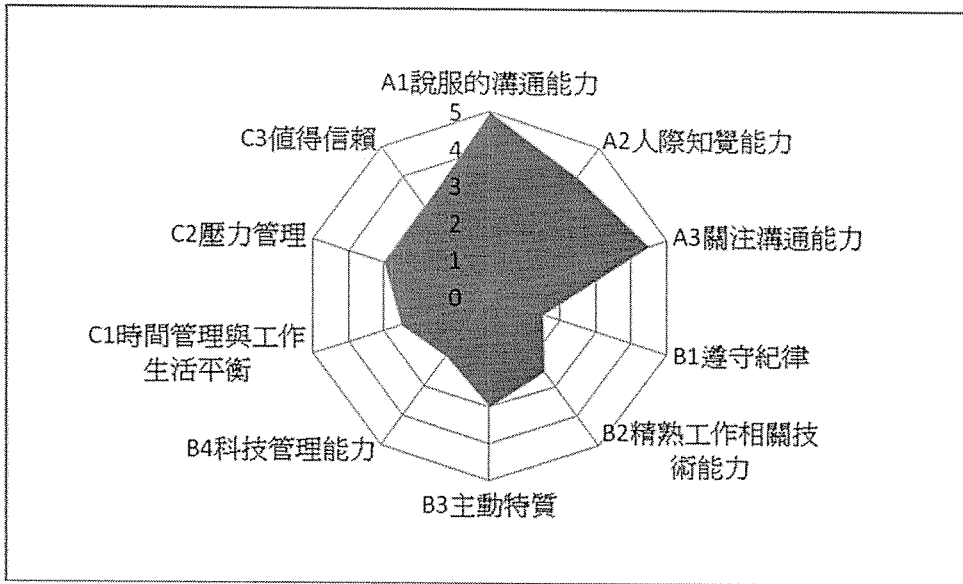
個人與專業發展



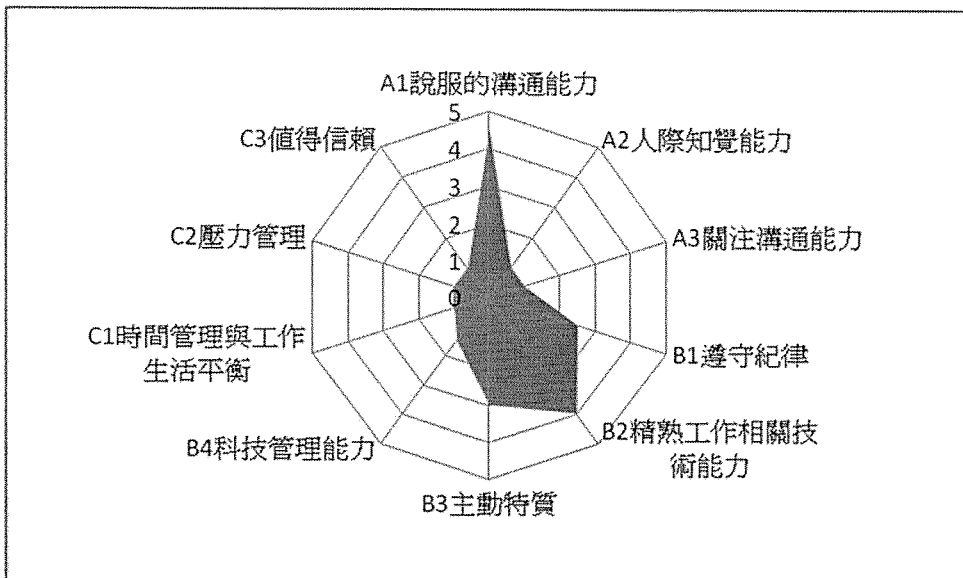
教育法規



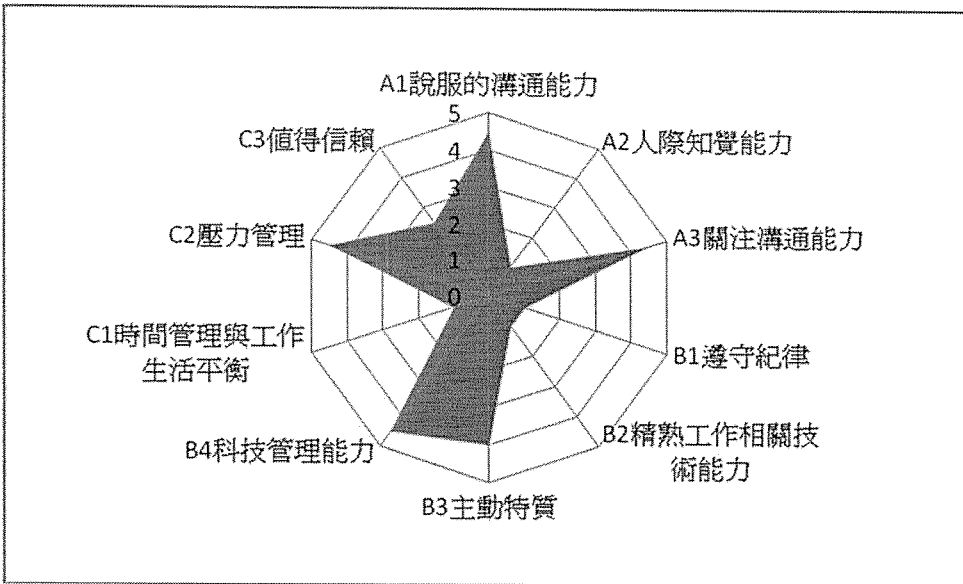
溝通與協商



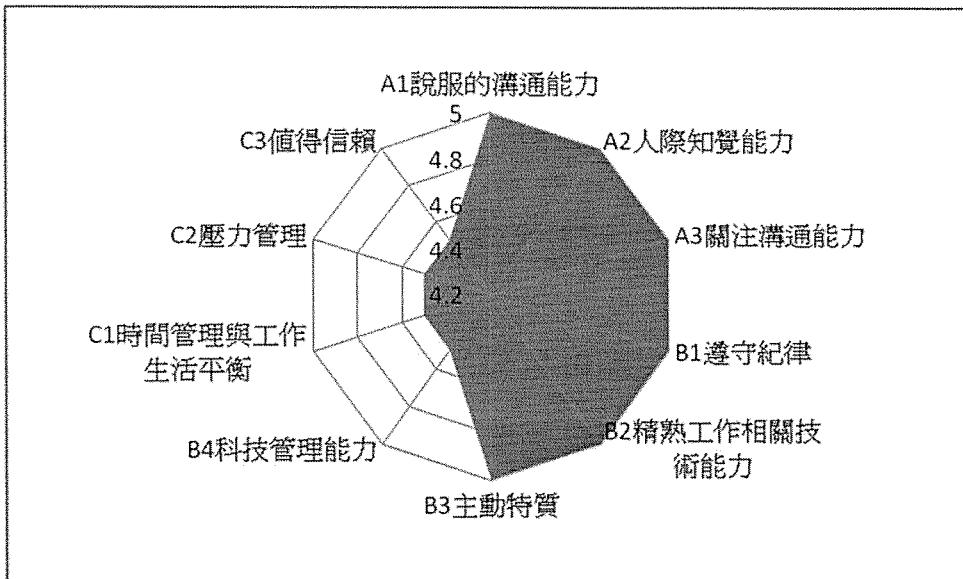
當前政策和實踐



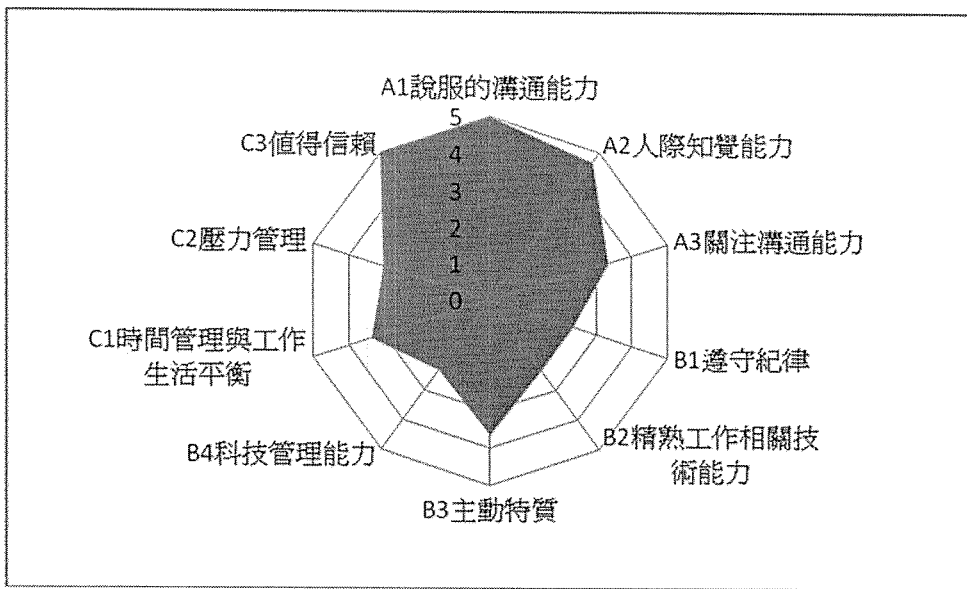
變革管理



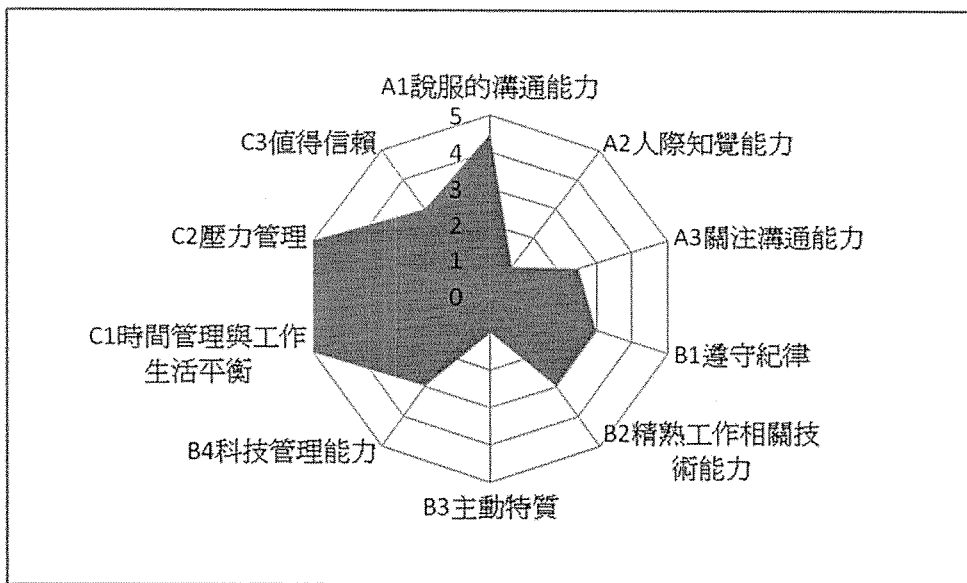
組織流程再造



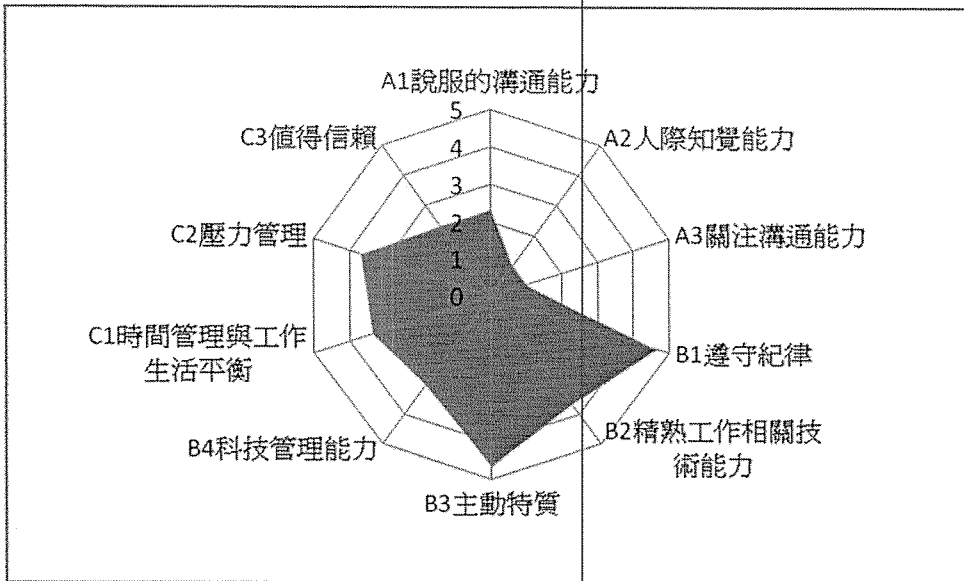
教師領導



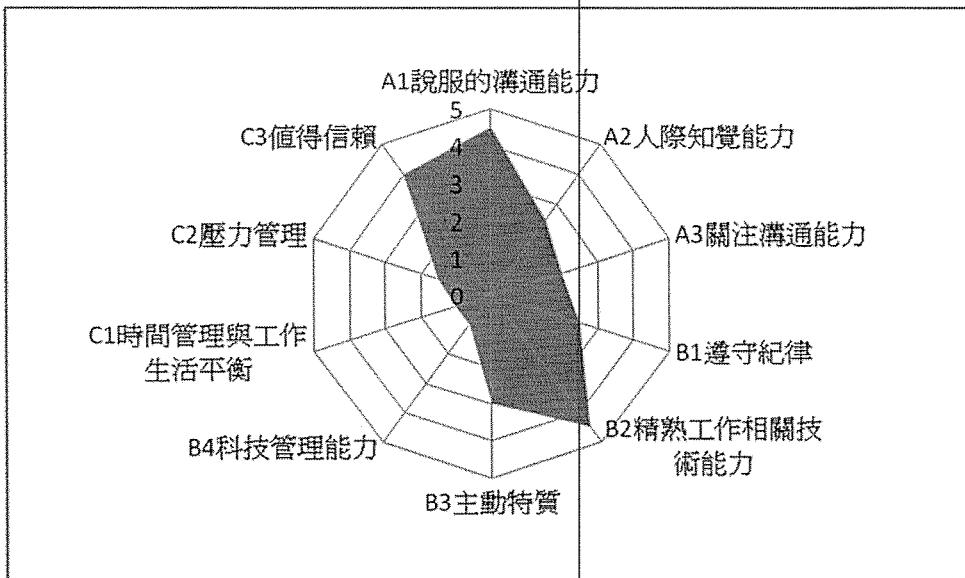
壓力管理



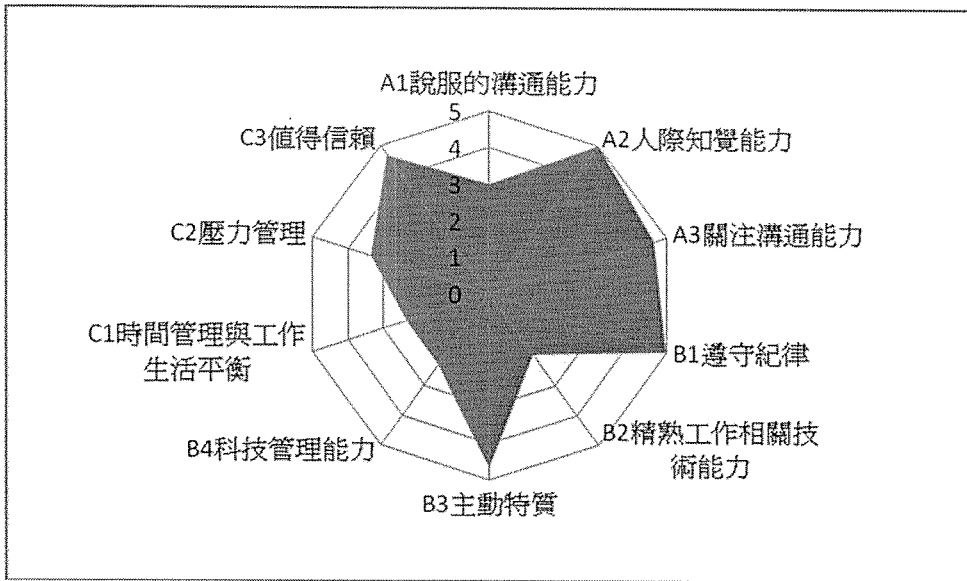
生涯發展



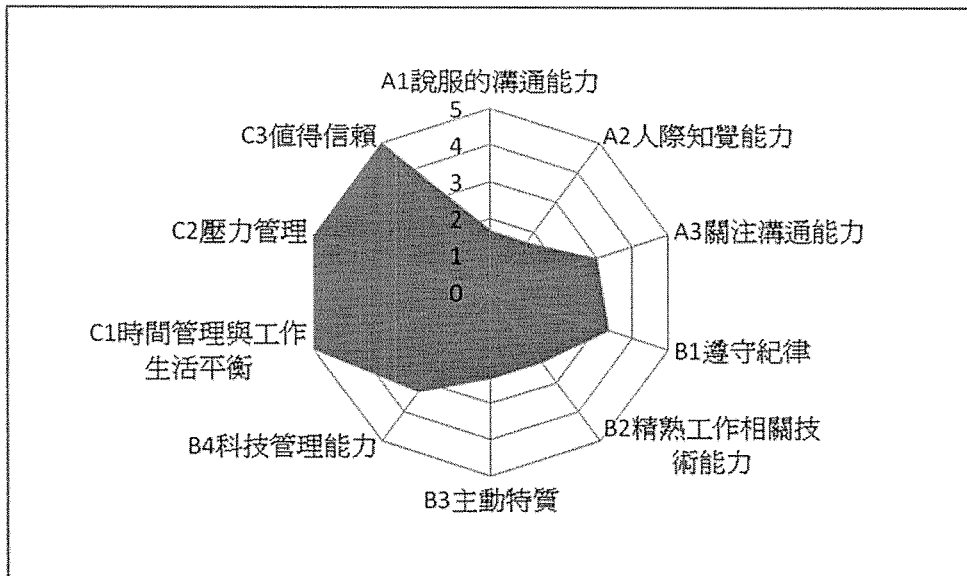
學生輔導



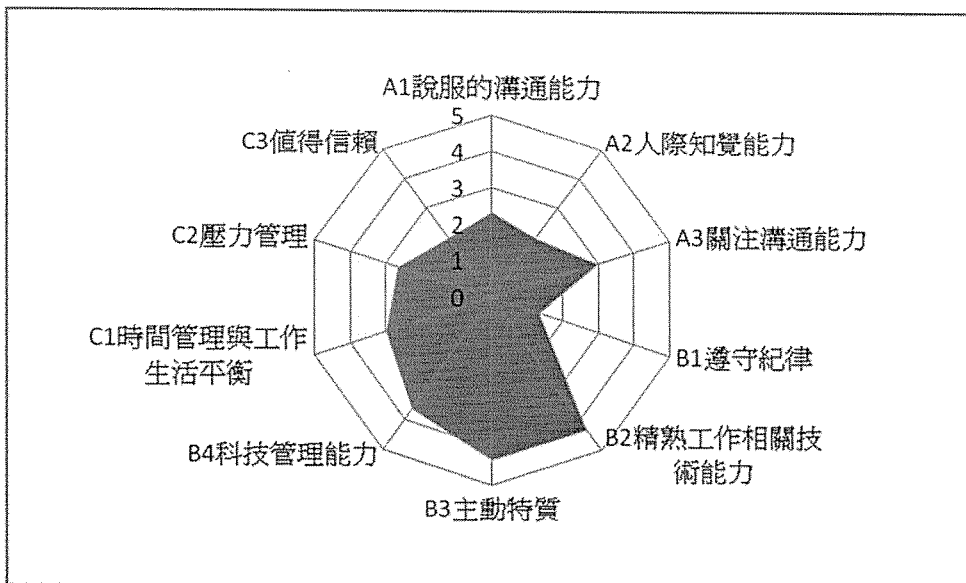
行政倫理



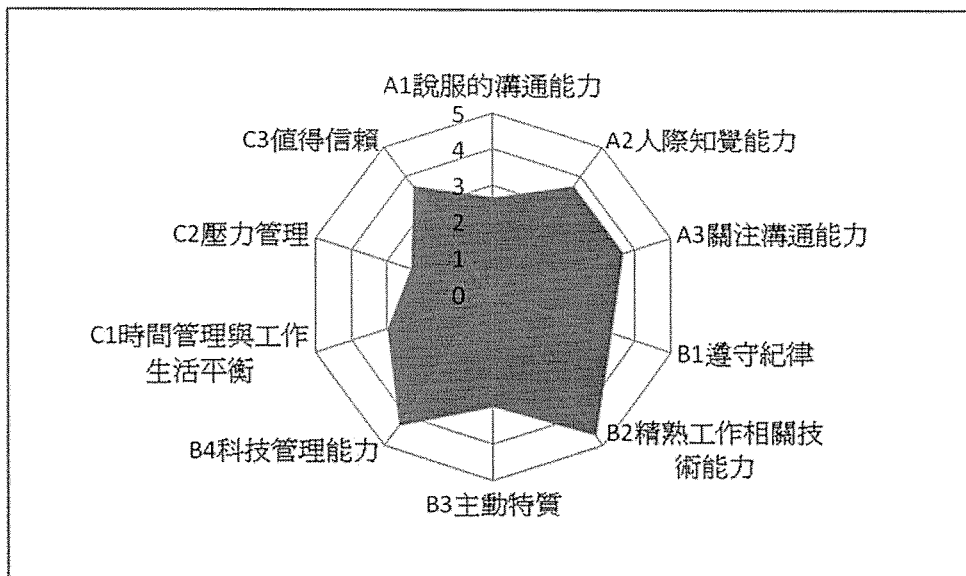
時間管理



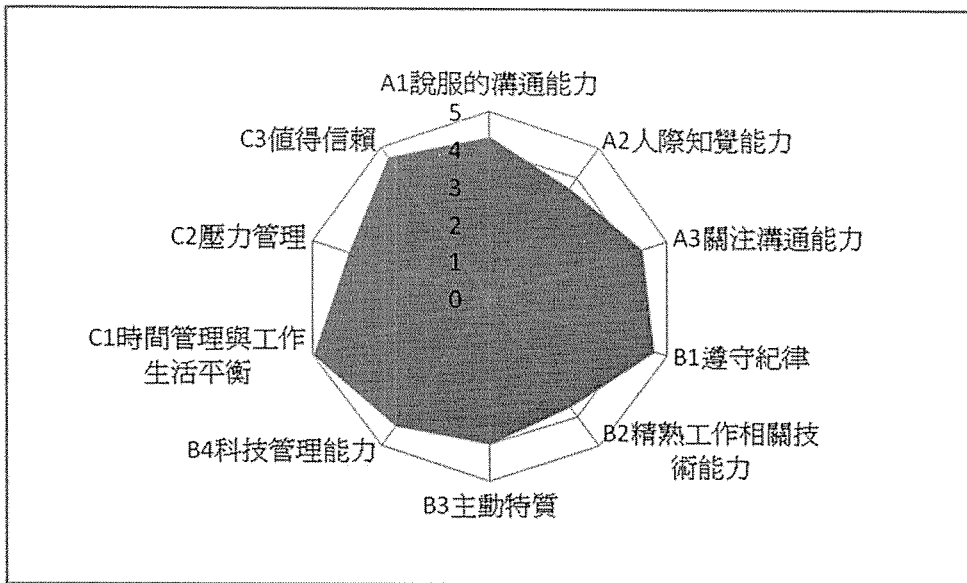
行動研究



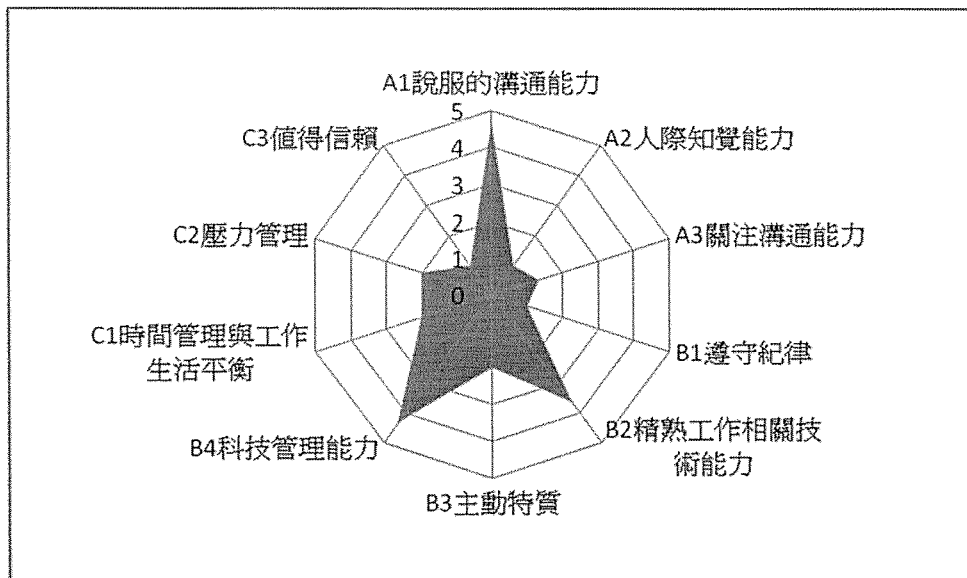
公文寫作



專案管理



簡報能力



附錄 5 專家會議時間和與會人員

「學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究」第一次訪談會議

日期：98年9月13日 星期日

時間：下午 1:30-3:30

地點：國立政治大學 教育學院 井塘樓 313 會議室

會議主持人：吳政達 教授

與會助理：湯家偉 博士生

洪雅琪 博士生

陳治堯 碩士生

姓名	服務學校	職稱
賴連功	臺北縣文德國小	校長
李明生	臺北縣海山國小	校長
康燕玉	臺北市萬福國小	教務主任
鄒家芸	新竹縣玉山國小	教導主任
林怡玟	新竹縣錦山國小	教導主任
陳錦謀	臺北市興福國中	訓導主任
林志全	宜蘭縣頭城國中	校長
陳登隆	臺北縣溪崑國中	教務主任
陳麗娟	桃園縣平鎮國中	教務主任
林文婷	臺北縣石門國中	教務主任
曾貴珍	臺北縣柑園國中	學務主任
陳政翊	臺北市忠孝國中	訓導主任

「學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究」第二次訪談會議

- 壹、時間：98年11月15日（星期日）下午1時30分
 貳、地點：國立政治大學教育學院井塘樓313會議室
 參、出席人員：

單 位	職 稱	姓 名
台北市雙園國中	輔導主任	徐美慧
台北市立人中學	學務主任	江秋富
台北縣溪崑國中	學務主任	謝介源
台北縣中山國中	學務主任	許忠棠
台北縣三峽國小	校 長	張伯瑋
台北縣中園國小	輔導主任	馬曉蓁
臺北縣江翠國小	輔導主任	朱大維
宜蘭縣 頭城國中	校長	林志全
桃園縣八德國中	輔導主任	許顯騰
臺北縣 文德國小	校長	賴連功
臺北縣 海山國小	校長	李明生
台北市立萬華國中	輔導主任	蔣美倫
新竹縣富光國中	輔導主任	呂詩琦
台北縣鶯歌鎮鳳鳴國小	校 長	劉文章

「學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究」第三次訪談會議

壹、時間：98年11月22日（星期日）下午1時30分

貳、地點：國立政治大學教育學院井塘樓313會議室

參、出席人員：

單 位	職 稱	姓 名
台北縣金山國小	總務主任	李連成
台北縣中園國小	總務主任	余徽鵬
台北縣麗園國小	教務主任	張碧容
桃園縣大崙國中	總務主任	游麗容
台北市重慶國中	總務主任	翁嘉宏
台北縣中正國中	教務主任	陳秋雅
臺北縣青潭國小	總務主任	翁素敏
苗栗縣三義國中	教務主任	湯秀琴
宜蘭縣東光國中	教務主任	施宏杰
桃園縣瑞埔國小	總務主任	王碧禎
桃園縣蘆竹鄉大華國小	教務主任	官振良
桃園縣宋屋國小	教務主任	郭素芬
桃園縣凌雲國中	總務主任	鍾肇光
台北市萬華國中	總務主任	顏光正
台北市立中山國中	教務主任	周婉玲

「學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究」第四次訪談會議

- 壹、時間：98年11月22日（星期日）下午1時30分
貳、地點：國立政治大學教育學院井塘樓313會議室
參、出席人員：

國家教育研究院儲備處委託研究計畫

學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究

第五次專家訪談會議

會議主題：

邀請國內國中小校長、主任編寫與討論學校領導人才—組長的培訓課程大綱，以及國中小學校長、主任欲在各個科目學習之課程內容。

會議日期與時間：

民國 99 年 05 月 15 日 星期六 12:00-14:00

會議地點：

國立政治大學 教育學院 3 樓 教政所研討室

計畫主持人：

國立政治大學教育學院副院長兼教育行政與政策研究所所長

吳政達 教授

與會人員名單：

計畫主持人/主席：吳政達 教授

研究員：湯家偉、洪雅琪

研究助理：陳治堯

專家名單：

臺北縣文德國小 校長 賴連功

臺北縣海山國小 校長 李明生

宜蘭縣頭城國中 校長 林志全

臺北市忠孝國中 訓導主任 陳政翊

臺北市興福國中 訓導主任 陳錦謀

臺北市萬福國小 教務主任 康燕玉

臺北縣石門國中 教務主任 林文婷

臺北縣溪崑國中 教務主任 陳登隆

臺北縣柑園國中 學務主任 曾貴珍

臺北縣青潭國小 總務主任 翁素敏

臺北縣江翠國小 輔導主任 朱大維

桃園縣八德國中 輔導主任 許顥騰

桃園縣平鎮國中 教務主任 陳麗捐

新竹縣玉山國小 教導主任 鄒家芸

新竹縣錦山國小 教導主任 林怡矧

國家教育研究院儲備處委託研究計畫

學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究

第六次專家訪談會議

會議日期與時間：

民國 99 年 05 月 21 日 星期五 14:00-16:00

會議地點：

國立政治大學 教育學院 3 樓 教政所研討室

計畫主持人：

國立政治大學教育學院副院長兼教育行政與政策研究所所長

吳政達 教授

與會人員名單

計畫主持人/主席：吳政達 教授

研究員：湯家偉、洪雅琪

研究助理：陳治堯、陳政樺、黃淑娟

專家名單：

國立政治大學教育學系 湯志民教授

國立政治大學教育學系 王鍾和教授

國立政治大學教育學系 張奕華副教授

國立台灣藝術大學研發處 郭昭佑教授暨研發長

康寧醫護暨管理專科學校技術合作處 井敏珠副教授暨主任

輔仁大學師資培育中心 林偉人副教授暨中心主任

逢甲大學公共政策研究所 賴志峰副教授

臺北縣政府教育局 洪啟昌副局長

桃園縣政府教育處 郭工賓副處長

國家教育研究院儲備處委託研究計畫

學校行政領導人才（組長）核心能力指標與培訓課程內涵研究

第七次專家訪談會議

會議日期與時間：

民國 99 年 05 月 28 日 星期六 14:00-16:00

會議地點：

國立政治大學 教育學院 3 樓 教育學院會議室

計畫主持人：

國立政治大學教育學院副院長兼教育行政與政策研究所所長

吳政達

與會人員名單

計畫主持人/主席：吳政達 教授

研究員：湯家偉、洪雅琪

研究助理：陳治堯、陳玫樺、黃淑娟

專家名單：

國立政治大學教學發展中心 陳木金教授暨主任

國立政治大學教育學系 陳婉真副教授

國立政治大學幼兒教育研究所 徐聯恩副教授

國立台北藝術大學師培中心暨圖書館 閻自安副教授暨館長

國立暨南國際大學教育行政與政策學系 蕭霖助理教授

國立新竹教育大學教育學系 謝傳崇助理教授

附錄 6 組長培訓課程授課大綱

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力

課程名稱	教師領導
課程目標	1.瞭解教師領導的意義與角色定位。 2.具備教師領導需具備的技巧。 3.展現教師領導的實踐能力。
能力項目	A 人際能力 A-1 說服的溝通能力 A-2 人際知覺能力
授課時數	3 小時
課程重點	一、教師領導的意義和相關理論 二、教師作為領導者的角色定位 三、教師領導所面臨的學校情境 四、教師領導需具備的技巧 五、教師領導可展現的具體作為 六、教師領導所產生的效果
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練
學生成績 考核方式	一、討論發表 二、問題解決 三、理解及應用能力
課程內容 摘要(約 500 字)	教師領導是當前重要的研究與實踐議題，也是提升教師專業發展、改進學校組織和教室教學的重要工具。不論是否具有正式行政職位，教師都是領導者，教師領導的出現已擴展學校領導的範疇，學校不是校長的單一領導，教師領導者也扮演影響他人改進教育實踐的角色，其影響範疇包括教室內、教室外，其影響力不容忽視。組長是經常與教師互動與溝通的學校行政人員，應具備教師領導的能力，本課程採取講述、小組討論、個案研究、經驗分享等方式進行，內容分為以下六大部分： 一、教師領導的意義和相關理論 教師領導與轉型領導、策略領導、分佈式領導、同僚模式、專業社群等有密切關連，並不是全新的理論內涵。

	<p>二、教師作為領導者的角色定位 教師領導強調所有教師參與領導的角色，共同承擔領導的責任，而校長也扮演催化教師領導的重要角色。</p> <p>三、教師領導所面臨的學校情境 教師領導可以滋長的環境包括：認可追求卓越、鼓勵革新、提供回饋和指導、重視個人的價值、提供被包容的感覺、珍惜多元的觀點等。</p> <p>四、教師領導需具備的技巧 教師要成為領導者須具備敏銳、興趣和動機等條件，對學校與專業承諾之價值觀、開放、真誠、坦率親切有活力的個性、良好人際關係與溝通技巧、積極及責任感等。</p> <p>五、教師領導可展現的具體作為 包括：選擇教科書及教材、形塑課程、設定學生行為的標準、成員專業發展、教師聘任、決定學校政策、評鑑教師表現等。</p> <p>六、教師領導所產生的效果 包括：教師自我效能感、留住優秀教師、克服變革的抗拒、生涯發展的強化、改進教師的表現、影響學校文化、建立和維繫成功的團隊、增進和改進學生成就。</p>
建議成長策略	<p>一、閱讀教師領導相關文獻，瞭解教師領導的理念與作法</p> <p>二、透過個案討論的方式，探究教師領導的各種可能作法</p> <p>三、課後撰寫學習心得，描繪教師領導在學校實踐的圖像</p>
參考資料	<p>1.賴志峰 (2009)。教師領導的理論及實踐之探析。教育研究與發展期刊，5 (3)，113-144。</p> <p>2.賴志峰 (2010)。學校領導新議題：理論與實踐。臺北市：高等教育。</p> <p>3.公共電視 (2007)。教改紀錄片－《我愛小魔頭》。</p> <p>4.吳百祿 (2010)。教師領導研究。高雄市：麗文文化。</p> <p>5.陳佩英 (2008)。教師領導之興起與發展。教育研究月刊，171，41-57。</p> <p>6.蔡進雄 (2005)。中小學教師領導理論之探討。教育研究月刊，139，92-101。</p> <p>7.Crowther, F., Kaagan, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2009). <i>Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success</i> (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.</p> <p>8.Reeves, D. B. (2008). <i>Reframing teacher leadership: To improve your school</i>. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.</p>

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別： 人際能力 ■業務處理能力 自我管理力

課程名稱	教育設施管理
課程目標	<p>一、介紹教育設施規畫的原則和方法，以培養塑造理想學校環境之知能。</p> <p>二、研究教育設施規畫對教學活動和學生行為的影響，以了解潛移默化的境教功能。</p> <p>三、探討教育設施規畫的革新問題與發展趨向，以作為研究改善校園環境之依據。</p> <p>四、探析教育設施規畫的理論基礎，以作為規畫理想學校環境之立論基礎。</p>
能力項目	<p>B 業務處理能力</p> <p>1.精熟工作相關技術能力</p> <p>2.主動特質</p>
授課時數	3 小時
課程重點	<p>一、探討文化、課程、教學與教育設施規畫之關係，以培養教育設施整體規畫之基本知能。</p> <p>二、透過教育設施規畫理論和實際問題的探究，以增進校園與建築規畫的創見、哲思與批判力。</p>
上課方式	<p>■課堂講述 ■小組討論 □個案分析 ■參訪</p> <p>□線上教學 □自主學習 □專題演講 □實作演練</p>
學生成績考核方式	<p>上課情形(20%)</p> <p>討論參與程度(30%)</p> <p>小組作業(50%)</p>
課程內容摘要(約 500 字)	<p>本課程設計旨在藉由探討文化、課程、教學與教育設施規畫之關係，以培養教育設施整體規畫之基本知能。並透過教育設施規畫理論和實際問題的探究，以增進校園與建築規畫的創見、哲思與批判力。</p> <p>一、校園建築與規畫基本理念</p> <p>二、校園建築與規畫專題探討</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 臺灣教育設施的發展與轉型 2. 優質學校環境的規畫 3. 學校空間革新的趨向 4. 教學革新與教室設計 5. 校園文化藝術環境建構 6. 學科型教室規畫與經營

	<p>7. 境教與校園的創意設計</p> <p>8. 地震與學校的耐震設計</p> <p>9. 學校綠建築的規畫設計</p> <p>10. 無障礙校園環境的規畫</p> <p>11. 新設學校規畫圖說評析</p> <p>12. 校園閒置空間再利用</p> <p>三、實地參觀校園建築與規畫</p> <p>1. 政大教育學院整修規畫。</p> <p>2. 政大附中規畫實務探討。</p> <p>3. 「校園整體規劃」案例學校探討。</p> <p>4. 「建建築師徵選競圖」案例分享。</p> <p>四、綜合討論</p>
建議成長策略	<p>一、事先蒐集與閱讀相關主題文獻</p> <p>二、透過團隊力量集思廣益</p> <p>三、課後撰寫學習心得</p>
參考資料	<p>一、教育部(2005)。公共藝術進入校園。臺北市：作者。</p> <p>二、湯志民(2006)。學校建築與校園規畫(第三版)。臺北市：五南。</p> <p>三、湯志民(2006)。臺灣的學校建築(第二版)。臺北市：五南。</p> <p>四、湯志民(2007)。學校建築與校園規劃。載於秦夢群(主編)，學校行政(頁203-250)。臺北市：五南。</p> <p>五、湯志民(2006)。教育設施規劃。載於謝文全(主編)，教育行政學：理論與案例(頁421-467)。臺北市：五南。</p> <p>六、湯志民(2009)。校園閒置空間：原因、概況與再利用。教師天地，158，14-33。</p> <p>七、湯志民(2008)。空間領導：理念與策略。教育研究，174，18-38。</p> <p>八、湯志民(2005)。全球永續發展與學校綠建築規畫之探析。教育與心理研究，28(3)，435-467。(TSSCI)</p> <p>九、張宗堯、李志民(主編)(2008)。中小學校建築設計(第二版)。北京市：中國建築工業出版社。</p>

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別： 人際能力 ■業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	學生輔導
課程目標	<p>一、培養溝通與人際能力，善用溝通的技巧關心學生。</p> <p>二、培養「學生輔導」業務處理能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.以輔導學生適性發展為目標 2.協助學生自我了解、生活調適 3.引導學生發展健全身心，選擇正確之生涯方向 4.提供輔導與諮商.嘗試個案研究、 5.規劃輔導工作，應用學生輔導策略解決校園問題 <p>三、培養自我管理能力的，成為學生可以信賴的教育工作者</p>
能力項目	<p>A 人際能力</p> <p style="padding-left: 20px;">A-3 關注溝通的能力</p> <p>B 業務處理能力</p> <p style="padding-left: 20px;">B-2 精熟工作相關技術能力</p> <p>C 自我管理能力的</p> <p style="padding-left: 20px;">C-3 值得信賴</p>
授課時數	3 小時
課程重點	<p>一、瞭解重點輔導工作：教訓輔三合一的輔導工作架構下，整合資源推動「生命教育」、「性別平等教育」及「服務學習」。</p> <p>二、生活輔導：建立學生基本資料、實施新生生活適應團體輔導、關懷弱勢族群安排認輔。</p> <p>三、適性輔導：協助學生自我了解及生活調適，引導學生發展健全身心</p> <p>四、教育輔導：辦理低成就學生團體學習輔導、實施「性向測驗」使學生在了解自己能力、興趣後能作適性之輔導。</p> <p>五、生涯輔導：邀請家長、校友、及業界人士就各行職業發展潛力進行介紹、建構本校在學之畢業校友連絡網路，提供校內同學生涯及升學諮詢服務。</p> <p>六、其他：辦理本校教師輔導知能、提供心理師駐校諮詢服務、辦理親職教育或親師座談會、加強輔導室網路，處理校園學生問題、輔導學生偏差行為。</p>
上課方式	<p>■課堂講述 □小組討論 ■個案分析 ■參訪</p> <p>□線上教學 □自主學習 □專題演講 ■實作演練</p>

<p>學生成績 考核方式</p>	<p>1.輔導工作企劃案 40.00% 2.小組討論與報告 25.00% 3.參訪報告 20.00% 4.實作演練 15.00%</p>
<p>課程內容 摘要(約 500字)</p>	<p>本課程設計旨在藉由輔導工作之課程講授及實作演練、參訪等，了解學生輔導在實務現場中問題解決的方式與策略，並透過輔導工作企劃案的規劃研擬式，具備從事學生輔導工作的概念與能力。</p> <p>講授課程之內涵：</p> <p>一、教育部推動教訓輔三合一的輔導工作，「生命教育」、「性別平等教育」及「服務學習」等重點輔導工作。</p> <p>二、學校輔導工作的主軸：生活輔導、適性輔導、教育輔導、生涯輔導</p> <p>三、辦理學本校教師輔導知能、提供心理師駐校諮詢服務、辦理親職教育或親師座談會、加強輔導室網路，處理校園學生問題、輔導學生偏差行為。</p> <p>三、小組討論活動：</p> <p>1.由各組準備問題或個案。</p> <p>2.各組針對問題或個案分析原因、討論解決策略。</p> <p>3.各組報告。</p> <p>4.回饋省思。</p> <p>四、學校參訪後進行綜合討論</p>
<p>建議成長 策略</p>	<p>一、事先蒐集與閱讀相關資料或文獻 二、透過團隊力量集思廣益 三、從做中學習與成長</p>
<p>參考資料</p>	

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	公共關係
課程目標	一、理解學校推動公共關係之必要性及應有之態度。 二、熟悉校內外公共關係的推展策略 三、應用所學推動學校公共關係。
能力項目	A 人際能力 A-1 說服的溝通能力 A-2 人際知覺能力
授課時數	3 小時
課程重點	一、瞭解學校公共關係的基本概念。 二、瞭解校內外公共關係的推展策略。 三、具備推動學校公共關係之能力。
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練
學生成績 考核方式	上課情形(20%)、討論參與程度(30%)、分組作業(50%)
課程內容 摘要(約 500 字)	1.學校公共關係的基本概念 2.校內公共關係的建立 3.校外公共關係的推展 4.學校公共關係推動實務經驗分享 5.分組討論與發表：學校公共關係推展計畫
建議成長 策略	一、反省服務學校公共關係的執行情形。 二、蒐集與分析學校公共關係成功與失敗案例。 三、撰寫服務學校公共關係推動計畫。
參考資料	林明地(2002)。學校與社區關係。台北市：五南。 林偉人(2007)。人際溝通與公共關係。載於秦夢主編：學校行政。 台北市：五南。 林欽榮(2001)。人際關係與溝通。台北市：揚智。 熊源偉主編(2002)。公共關係學。台北市：揚智。

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力

課程名稱	當前政策與實踐		
課程目標	本課程主要在探討當前教育政策與相關實務，一方面幫助學習者瞭解教育政策分析的方法，一方面能應用相關理論解決實務問題。		
能力項目	1. 說服的溝通能力 2. 精熟教育政策分析相關技術 3. 具有主動特質 4. 擁有科技管理能力		
授課時數	3 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	1.使學習者能瞭解目前重要的教育政策。 2.使學習者能瞭解教育政策分析的方法。 3.使學習者能應用教育政策分析的方法探討教育政策。		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	1. 出席、上課討論及學習態度	30%	
	2. 主題報告與評析	30%	
	3. 閱讀公共政策專書與討論	20%	
	4. 英文期刊	20%	
課程內容 摘要(約 500 字)	1. 政策分析基本概念 2. 近十年教育改革之成效與檢討 3. 公共政策本質 4. 政策規劃的步驟 5. 當前社會趨勢與公眾議題 6. 教育與公共議題 7. 教育重大議題之一 8. 教育政策制定及推動相關理論 9. 當前教育政策分析 10. 民意、利益團體與政策運作 11. 分組討論:選定一教育政策，討論如何在校內有效推廣		
建議成長 策略	進修與閱讀相關期刊雜誌		
參考資料	王如哲 (1998)。教育行政學。台北：五南書局 丘昌泰 (1998)。政策科學之理論與實際－美國與台灣經驗。台北：五南書局。		

- 丘昌泰 (2000)。公共政策：基礎篇。台北：五南書局。
- 吳定編著 (2003)。公共政策。台北：空中大學。
- 吳政達 (2001)。教育政策分析概念、方法與應用。台北：高等教育。
- 吳清基 (1989)。教育與行政。台北：師大書苑。
- 李允傑、丘昌泰 (2000)。政策執行與評估。台北：空中大學。
- 翁興利 (2004)。政策規劃與行銷。台北：華泰。
- 秦夢群(1998)。教育行政(上、下)。台北：五南出版社。
- 國立教育資料館主編(1998)。教育改革專輯。台北：國立教育資料館。
- 張世賢 (2005)。公共政策分析。台北：五南書局
- 張芳全 (2004)。教育政策分析。台北：心理出版社。
- 張芳全 (2006)。教育政策規劃。台北：心理出版社。
- 張鈿富 (1986)。教育政策分析—理論與實務。台北：五南出版社。
- 謝文全 (1987)。教育行政理論與實務。台北：文景出版社。
- 謝文全、林新發、張德銳、張明輝等 (1998)。教育行政學。台北：空中大學。
- 顏國樑 (1997)。教育政策執行理論與實務。台北：師大書苑。
- Boyan,N.J.Editor(1988). *Handbook of Research on Educational Administration*.N.Y.:Congman.
- Hoy,W.K., &Miskel, C.G.(1987).*Educational Administration: Theory, Research, And Practice*.N.Y.: McGraw – Hill.
- Finn,C.E., &Rebarber, T.(1992). *Education Reform in the '90s*. N. Y.: Macmillan Publishing Company.
- Silver,P.E.(1983). *Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and, Research*. N.Y.: Harper & Row.

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力

課程名稱	教育法規		
課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能初步認識業務上適用之教育法制、目的、原理、方法並能依法行政 2. 能了解學校行政業務相關權利義務 3. 能了解學校行政人員遴選儲訓相關法規政策 4. 掌握教育政策，探討校園法律實務 5. 進行溝通協調，流暢行政運作 		
能力項目	B 業務處理能力 B-1 遵守紀律 B-2 精熟工作相關技術能力		
授課時數	16 小時	授課對象	初任組長
課程重點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 介紹國民教育重要法規，使中小學組長了解業務相關法規及權利義務。 2. 介紹學校行政人員遴選儲訓相關法規政策，提昇中小學組長生涯進路規劃參考 3. 探討中小學校園常見案例，提昇中小學組長法規實務經驗 		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input type="checkbox"/> 小組討論 <input type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	出席、課堂討論之表現：30% 校園法規實務報告：30% 結業報告：40%		
課程內容 摘要(約 500 字)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民教育基本規範：介紹國民教育的基本規範及觀念，並探討國民教育重要法規政策，如教育基本法、國民教育法等；並探討社會變遷對於國民教育的影響，如教師籌組工會對學校行政的影響、少子化導致的小校裁併及師資超額等。 2. 行政人員培育及遴選：探討學校行政管理相關政策、主任儲訓方式，探討校長主任儲訓等相關法規。 3. 各行政處室基本法規介紹：依學校行政業務介紹基本法規，如政府採購法、性平法規、兒童少年保護法等基本法令。 4. 實務案例分享：探討校園法規實務案例，將所學理論運用於案例做分析探討，提昇實務處理能力。 		
建議成長 策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以分組討論方式做課後延伸閱讀，分享校際個案處理經驗，提昇實務處理能力。 		

	2. 參考教科書及全國法規資料庫網站內容做延伸閱讀。
參考資料	<p>全國法規資料庫：http://law.moj.gov.tw/</p> <p>吳清山(2006)。教育法規－理論與實務（第二版）。五南。</p> <p>許育典(2002)。法治國與教育行政：以人為本的自我實現為核心的教育法。高等教育。</p> <p>許育典(2005)。教育憲法與教育改革。五南。</p> <p>秦夢群(2004)。美國教育法與判例。高等教育。</p>

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	計畫與評鑑		
課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解計畫的意義、要素及須考慮的因素 2. 培養編寫計畫能力，並應用於處室業務處理 3. 瞭解評鑑對行政的意義、基本概念及實務作法 4. 培養對評鑑的正確態度及執行評鑑的實務能力，並應用於處室業務處理 5. 培養主動規劃與管理處室業務的能力 		
能力項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務計畫能力 2. 業務評鑑能力 3. 溝通與說服能力 4. 壓力管理 5. 主動特質 		
授課時數	4 小時	授課對象	初任組長
課程重點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校處室業務實施計畫的編擬 2. 學校處室業務自我評鑑的能力，及面對外部訪評的準備及正確態度 3. 行政工作的溝通能力 4. 行政工作的壓力與調適 5. 自我管理、主動積極及自我肯定 		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績考核方式	筆試、課堂成果或作業		
課程內容摘要(約 500 字)	<p>組長是學校行政的第一線同仁，應對於處室業務執行前的計畫，及執行過程及結果的評鑑工作有確實的理解及認知。</p> <p>在計畫部分，本課程主要在使組長了解為何需要計畫，及一個計畫內容的要素，包括依據、目的、內容、執行方式、時程、組織人員、實施結果成效、經費運用、考核評鑑...等，並能實際編擬一份完整的計畫。</p> <p>在評鑑部分，主要在使組長了解評鑑對於計畫執行及成果檢視的重要性，建立對評鑑的正確認知與態度。包括評鑑的意義、目的與功能，及基本的評鑑模式運用等。</p> <p>當然，實際執行評鑑工作亦是重要的學習面向。包括對於處</p>		

	<p>室業務的自我評鑑工作。包括如何確認業務達成應有成效的評鑑指標的擬訂、如何收集相關資料、如何分析所收集的資料，評鑑結果的解讀及改進策略的擬訂等。這些基本的評鑑工作都是在執行評鑑工作中所必須理解的。</p> <p>計畫與評鑑的課程對於從事行政工作的學校同仁而言，在於主動積極態度的養成。透過評鑑理解處室業務的辦理成效，學習找到方法改變現狀，透過計畫的擬訂使想法得以落實。這須要組長主動積極的作為，而非一味的因循前例，一成不變。使從事組長的行政工作成為學習成長的重要管道。</p>
建議成長策略	閱讀相關書籍，參與相關處室業務計畫的擬訂工作，學習與參與相關學校評鑑實務工作。
參考資料	教育計畫與評鑑相關書籍

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力

課程名稱	變革管理		
課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解組織及其與環境的關係。 2. 瞭解組織變革的意義、時機與方法。 3. 瞭解組織變革的過程與成功關鍵。 4. 瞭解組織變革對個人的意義，並能接受變革的挑戰。 		
能力項目	主動特質、值得信賴、人際知覺能力、溝通能力、壓力管理		
授課時數	4-5 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織與環境的關係。 2. 組織變革的意義、時機與方法。 3. 組織變革的過程與成功關鍵。 4. 組織變革對個人的意義與影響。 5. 個人面對組織變革的調適。 		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input type="checkbox"/> 個案研究 <input type="checkbox"/> 參訪 <input checked="" type="checkbox"/> 經驗分享		
學習模式	<input checked="" type="checkbox"/> 專題講座 <input type="checkbox"/> 問題解決 <input checked="" type="checkbox"/> 標竿學習 <input type="checkbox"/> 實作演練 <input type="checkbox"/> 師徒傳承 <input checked="" type="checkbox"/> 討論發表		
學生成績考核方式	參與討論的質與量		
課程內容摘要(約 500 字)	<p>本課程首先將介紹組織與環境的關係，引導出組織變革的意義，進而闡述組織變革的時機與方法，以及組織變革的過程與成功關鍵。相關概念包括：環境變遷對組織的影響、組織變革的種類、組織變革的原理（六力分析）、策略轉折點、組織變革過程的階段及其特徵、組織變革的成功關鍵因素、變革領導等。推薦經典案例：Intel 公司與宏碁公司。</p> <p>組織變革一定會對組織成員造成巨大影響，並造成成員對變革的抗拒，然而，組織變革的成敗也繫乎組織成員對變革方案的支持與投入，因此，本課程將進一步闡述組織變革對組織成員個人的意義與影響，並說明個人面對組織變革時的調適方法。相關概念</p>		

	包括：組織成員對變革的接受過程、如何面對成員對變革的抗拒、成員面對組織變革時應有的調適方法等。
建議成長策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立關心時代脈動的思考習慣。 2. 研讀成功組織變革之案例專書。 3. 建立核心職能，勇於迎接組織變革。
參考資料	<ol style="list-style-type: none"> A. 組織創新與變革專章，in Daft, R. (2010), Understanding the Theory and Design of Organizations, Cincinnati, Ohio: Thomson/South-Western College Publishing. B. 施振榮 (2004)，宏基的世紀變革，台北：天下遠見。 C. Grove，王平原譯 (1996)，十倍速時代，台北：大塊文化。 D. J. Kotter，江如美譯 (1998)，企業成功轉型 8 Steps，台北：天下遠見。 E. 徐聯恩 (1996)，企業變革系列研究，台北：華泰文化。

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	個人與專業發展		
課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 探索人格特質，提升個人行政效能 2. 使其具備工作知能，增進管理能力 3. 瞭解與善用溝通能力與協商技巧 4. 瞭解與應用科技管理能力與技巧 5. 瞭解自我管理內涵與自我建立值得信賴的特質 		
能力項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 說服的溝通能力 2. 精熟工作相關技能 3. 科技管理能力 4. 值得信賴 		
授課時數	3 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	<p>◆ 個人成長篇</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人性弱點與創新潛能：洞察自身特質、激發創新潛能 2. 自我管理與目標設定：自我效能、時間管理、策略目標設定 3. 法學素養與法令規章：行政法素養、法規案例解讀、實務處理 4. 公文寫作與表達能力：公文程式、寫作能力、口語與肢體表達 5. 行動研究與專業發表：資料庫檢索、行動研究法、著作發表書 6. 科技管理與資訊運用：行政資訊化、數位科技、媒體運用 7. 人際關係與溝通技巧：人際互動、關係建立、溝通協調 <p>◆ 團隊成長篇</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. 行政倫理與品德管理：倫理信條、社會責任與使命、品德管理 9. 信任管理與共識建立：建立誠信、營造信賴感、凝聚共識 10. 互動小組與行動學習：伙伴關係、行動學習、小組合作 11. 教練指導與帶人技巧：教練指導、潛能激發、帶人技巧 12. 學習社群與策略聯盟：學習社群、知識分享、策略聯盟 		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課堂討論與表達 (30%) 2. 課堂實務作業： <ul style="list-style-type: none"> 表達力潛能開發方案：口語演示與肢體訓練成果展演 (20%) 外部資源引入與策略聯盟方案：設計合作方案構想書 (20%) 3. 個案研究報告： <ul style="list-style-type: none"> 分析優質典範或標竿對象 (傑出組長) 之生涯發展史 (書面與 		

	口頭，30%)
課程內容摘要(約500字)	<p>個人與專業發展課程係針對組長之專業能力發展設計，主要內容分為兩大部分：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.個人篇：目的在於培養核心能力與激發創新潛能。內容包括瞭解人性的優缺點（包含行為慣性、人格特質、動機與態度等），體察自身的人格優勢，進而激發創新的特質；懂得安排時間，判斷事情的優先順序，排定優先目標與策略；具備基本的法學素養，能解讀校園法律案例，依法行政並做適法性處理；具備公文書寫的技巧、口語述說與肢體表達的能力；能利用資料庫系統蒐集新知或文章，規劃行動研究方案並且有效實施，發表文章於相關刊物；善於運用科技與媒體，具備人性化的溝通能力與協商技巧。 2.團隊篇：目的在於凝聚團隊使命與善盡社會責任。內容包括具備行政倫理觀，信守倫理規約，擁用社會責任與使命感，能做好自我品德管理，豎立良好典範；能夠以身作則，遵守承諾，建立人際之間的信賴感，並開誠布公，凝聚眾人的共識；善與他人建立伙伴關係，展開小組合作與行動學習；能扮演教練的角色，激發他人潛能，懂得帶人帶心的技巧；能以自身專業成長為基礎，形塑專業社群，甚至懂得結合不同社群做好策略聯盟，活化資源利用。
建議成長策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參加初任組長培訓課程：分為期初（暑假）、期中、期末（寒假）三階段 2. 培訓後實作演練與測試：分若干議題，由組長撰寫計畫或設計方案，實施後進行計畫檢討與改進（必要時由教練指導）。 3. 期末優質經驗分享與發表：選擇優質或具創意的工作方案，辦理經驗分享與成果發表，促進組長工作經驗的交流與傳承。
參考資料	<p>林佩芝譯（1997）。創造心靈：七位大師的創造力剖析。台北：牛頓。</p> <p>江麗美譯（2010）。高績效教練：有效帶人、激發潛能的教練原理與實務。台北：經濟新潮社。</p> <p>黃振民編譯（1996）。人性的弱點。台南：文國。</p> <p>黃雲龍、徐嘉譯（2001）。行動學習法。台北：弘智。</p> <p>羅峻才（2005）。自我管理與積極人生。台北：國家。</p> <p>鄭佩芬、王淑俐、曾華源（2008）。人際關係與溝通技巧【精華版】。台北：揚智。</p> <p>柳雅梅譯（2006）。學校是專業的學習社群－專業發展的合作活動與策略。台北：心理。</p>

張甫仁、楊安城 (2010)。公文寫作技巧。台北：新保成。 謝文全等譯 (2002)。學校行政倫理。台北：學富文化。 吳信如譯 (2005)。信任：簡化管理的藝術。台北：時報出版。 陳俞君，楊素真譯 (1997)。透視策略聯盟。台北：遠流。

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別: 人際能力 業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	生涯發展		
課程目標	一、瞭解生命意義的追尋 二、瞭解並能應用人際關係的溝通技巧 三、認識生涯發展的管道與可能性 四、學習壓力調適與管理		
能力項目	一、主動內省特質 二、時間管理 三、壓力調適與管理		
授課時數	3 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	一、瞭解自我概念與自我肯定 二、實際演練人際關係的溝通技巧 三、認識生涯發展的管道 四、認識壓力		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	一、分組口頭報告 30% 二、上課參與 30% 三、學習心得 40%		
課程內容 摘要(約 500 字)	<p>本課程設計旨在藉由專題講座、實務演練以及小組討論，增加學習者的內省能力，並學習人際溝通與壓力調適的技巧，以豐富生涯發展之多元開拓。</p> <p>一、自我認識與生命意義</p> <p>自我和個體的成長與發展有極為密切的關連，自我和生涯是相輔相成。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解自己 2. 創造正向、肯定的自我認識 3. 討論生命的意義與自我價值 <p>二、人際溝通</p> <p>人際關係影響個體的生涯決定，培養良好的溝通技巧、建立人際關係，讓生涯發展更順利。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 分析人際溝通的型態 2. 實務演練人際溝通技巧 3. 演練後的討論與分享 		

	<p>三、壓力管理</p> <p>壓力是個體面臨刺激下所產生的生理變化與情緒波動，使其在心理上所體驗的一種壓迫感或威脅感。壓力是每一個生命都會出現的普遍經驗，適度的壓力是動力，讓個體保持警覺和工作效率，但是過高的壓力則會帶來負面的影響。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 認識可能的壓力來源。 2. 瞭解壓力對生涯發展的影響。 3. 學習抒解壓力的相關技巧。 <p>四、分組活動（探索生涯發展方向）</p> <p>生涯是個體在某一特定時間結合所有活動中扮演生活角色的表現，個體的自我概念與價值觀貫穿所有表現的角色。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 小組分享與回顧目前的生涯決定圖。 2. 小組討論未來生涯發展目標。 3. 各組報告。 4. 回饋與省思。 <p>五、綜合討論</p>
建議成長策略	<ol style="list-style-type: none"> 一、事先蒐集與閱讀相關主題文獻 二、透過團隊力量集思廣益 三、課後撰寫學習心得
參考資料	<p>黃惠惠(1998)。邁向成熟。台北市:張老師文化。</p> <p>周談輝(2003)。生涯規劃發展。台北市:全華。</p>

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別：人際能力 業務處理能力 自我管理能力

課程名稱	公文寫作		
課程目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能正確認識公文的重要特性 2. 瞭解公務處理的流程與績效掌握 3. 認識公文寫作的技巧與公文的類型 4. 透過公文製作學習，有效連結教育目標的落實與執行 5. 能提升問題分析與轉銜架構之能力 		
能力項目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 精熟工作技術能力 2. 科技管理能力 3. 問題分析能力 4. 時間管理能力 5. 說服溝通能力 		
授課時數	3 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公文格式與架構的認識 2. 公文的正確用語與常見的問題分析 3. 簽、函、稿、令等公文的認識與正確運用 4. 公文的寫作要領、技巧與範例 5. 電子收文發文學習、與流程管理 6. 不同公文類型的運用與關係 		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題分析的結構性 2. 公文用字遣詞的流暢性 3. 提供情境，限時完成公文實務寫作的完整性 		
課程內容 摘要(約 500 字)	<p style="text-align: center;">本課程之目標希望能讓國中小學組長學會正確認識公文的重要特性，清楚公務處理的流程與績效掌握，並進一步認識公文寫作的技巧與公文的類型，另透過公文實務寫作有效連結教育目標的落實與執行，最後，以能提升問題分析與轉銜架構之能力實踐國民義務教育的任務為主要目的。</p> <p style="text-align: center;">授課內容主要包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公文格式與架構的認識 2. 公文的正確用語與常見的問題分析 3. 簽、函、稿、令等公文的認識與正確運用 4. 公文的寫作要領、技巧與範例 		

	<p>5. 電子收文發文學習、與流程管理</p> <p>6. 不同公文類型的運用與關係</p> <p>透過課程講述，提供優質公文範例，進行標竿學習，從實作演練的過程中了解並增進問題解決能力，並藉由討論進行知識技能的分享。建立明確指標與考核方式進行績效檢驗，包括：提供問題分析的結構性、公文用字遣詞的流暢性、限時完成公文實務寫作的完整性等。</p> <p>最後，在成長策略上，建議可朝向不同業務內容與行政層級等關係的公文分析與研討實作；提供不同架構模式進行文本分析，提攜問題解決能力；定期討論國內外重大教育議題與案例與分享，以期提升教育專業技能，成為優秀的學校行政人員。</p>
建議成長策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不同業務內容與府際關係公文的分析與研討實作 2. 提供不同架構模式進行文本分析，提攜問題解決能力 3. 定期討論國內外重大案例與分享
參考資料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公文製作及習作。國家文官培訓所編印 2. 文書處理手冊。行政院必書處

國民中小學組長培訓課程大綱

課程類別：人際能力 業務處理能力 自我管理能力的

課程名稱	壓力管理		
課程目標	1. 能評估自我壓力 2. 能瞭解工作組織中的壓力源 3. 能運用壓力管理策略因應工作組織中的壓力		
能力項目	1. 壓力管理能力 2. 時間管理以及工作生活平衡能力		
授課時數	3 小時	授課對象	初任/在職組長
課程重點	1. 什麼是壓力 2. 壓力的影響 3. 壓力源 4. 工作組織中的壓力源 5. 壓力與疾病 6. 壓力管理策略		
上課方式	<input checked="" type="checkbox"/> 課堂講述 <input checked="" type="checkbox"/> 小組討論 <input checked="" type="checkbox"/> 個案分析 <input type="checkbox"/> 參訪 <input type="checkbox"/> 線上教學 <input type="checkbox"/> 自主學習 <input type="checkbox"/> 專題演講 <input type="checkbox"/> 實作演練		
學生成績 考核方式	1. 上課參與 40% 2. 繳交報告 60% 自選一個人之壓力事件，自評導致事件發生的壓力源、對自我身、心、社會的影響，並依課堂中所學之壓力管理策略自訂計劃、並將實施成果自評後，寫成書面報告繳交之。		
課程內容 摘要(約 500 字)	快速變遷的教育環境與忙碌的學校工作，使得學校行政人員在面對上級、同事、學生、家長和外部人員時，承受很多的壓力。瞭解何謂壓力，是壓力管理的第一步。學校行政人員應學習評估自我壓力，並瞭解壓力源及壓力的累積會對個人身、心、和社會造成影響。行政人員可以運用多重模式壓力管理的技巧因應自我壓力，可以讓我們減緩與日俱增的壓力對我們的衝擊。學校行政人員應瞭解工作組織中的壓力源，並運用壓力管理策略因應工作組織中的壓力，學員也可延伸運用壓力管理策略於個人的家庭及生活，讓工作和生活達到平衡。		
建議成長 策略	1. 自評工作上導致事件發生的壓力源、對自我身、心、社會的影響，並依課堂中所學之壓力管理策略自訂計劃、並將實施成果進行自評。		

	<p>2.與同事或家人分享壓力的因應策略。</p> <p>3.閱讀參考資料書籍。</p>
參考資料	<p>1. Edward P. Sarafino (1994). Health Psychology—Biopsychosocial interactions second edition. John Wiley & Sons Inc.</p> <p>2. Shelley E. Taylor (1991). Health Psychology second edition. McGRAW-HILL INC.</p> <p>3. Tim Newton (1995). “Managing” Stress—emotion and power at work. SAGE Publications Ltd.</p> <p>4. Susan Cartwright & Cary L. Cooper (1997). Managing workplace stress. SAGE Publications.</p> <p>5. Stephen Palmer & Windy Dryden (1995). Counseling for Stress Problems. SAGE Publications.</p> <p>6. Jerrold S. Greenberg (1993). Comprehensive Stress Management. Wm. C. Brown.</p>