

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
<p>領導和管理策略性財務計劃發展：</p> <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 					
<p>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：</p> <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 					
<p>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：</p> <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

<p>I. 核心職能 (Core competencies)</p>	<p><u>業務能力</u> (Business Competencies)</p> <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) <p><u>溝通與人際能力</u> (Communications/Interpersonal Competencies)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 文書溝通 (Written Communication) • 口語溝通 (Oral Communication) • 人際效能 (Interpersonal Effectiveness)
<p>II. 領導與管理職能 (Leadership & Management Competencies)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 遠景領導 (Visionary Leadership) • 策略性決策 (Strategic Decision Making)
<p>III. 工作個殊職能 (Occupation-Specific Competencies)</p>	<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。

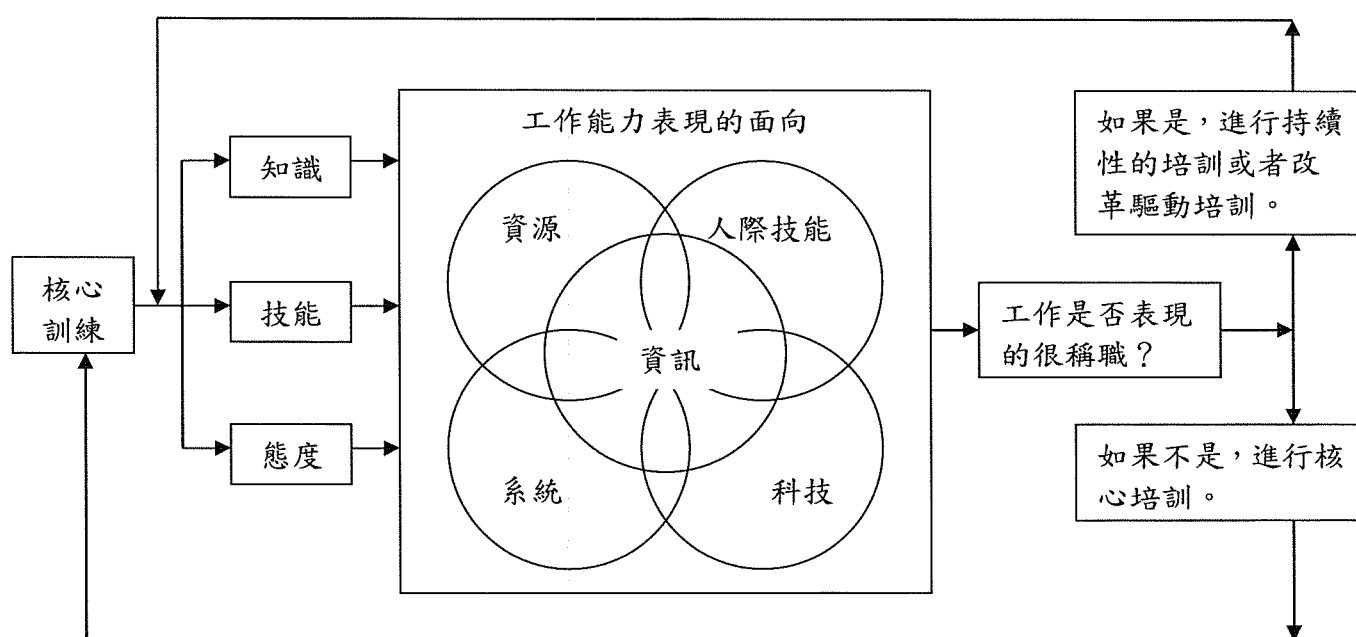


圖 1 能力表現發展模式(Model for developing competent performance)

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。