

## 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



## 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 $\chi^2$ 值的顯著與否為標準。然而， $\chi^2$ 值常隨著樣本人數而波動，除參考 $\chi^2$ 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		
$\chi^2$		73.08
$\chi^2/df$	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

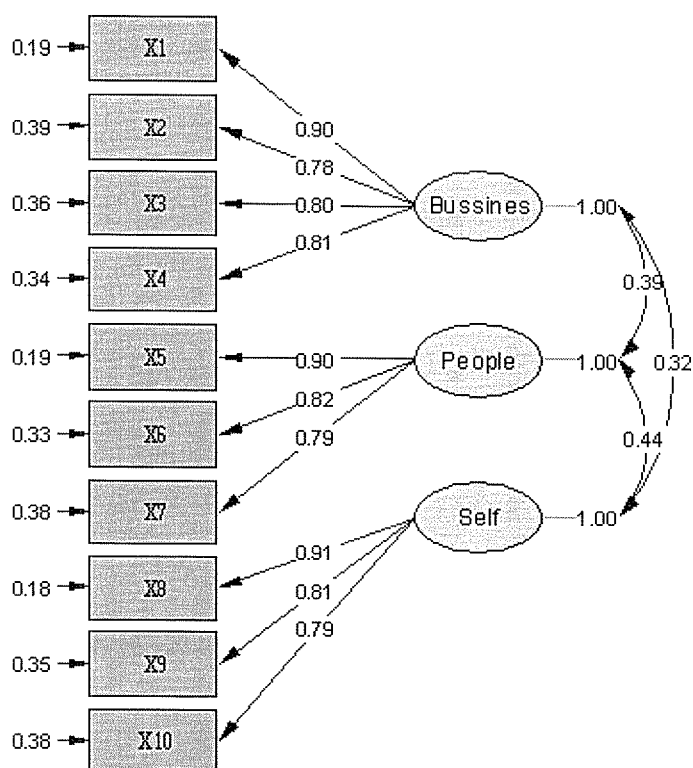
就以上各項整體適配度指標，雖然本模式 $\chi^2$ 值達顯著水準，但整體而論，顯示本模式與觀察資料有不錯之適配度。在模式精簡度方面， $\chi^2$ 比率為 2.28，且本模式之 AIC 指數為 119.08，雖小於 Independence AIC 指數，但略大於 Saturated AIC 指數，這些結果顯示本研究建構之指標理論模式之精簡度應算尚可。

### 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  $\lambda$  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
$\lambda_{11}^x$	0.036	24.95	0.90
$\lambda_{21}^x$	0.039	20.14	0.78
$\lambda_{31}^x$	0.038	20.87	0.80
$\lambda_{41}^x$	0.038	21.22	0.81
$\lambda_{51}^x$	0.037	24.06	0.90
$\lambda_{61}^x$	0.039	21.02	0.82
$\lambda_{71}^x$	0.039	20.04	0.79
$\lambda_{81}^x$	0.037	24.32	0.91
$\lambda_{91}^x$	0.039	20.64	0.81
$\lambda_{101}^x$	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
<b>業務處理能力(Business)</b>		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		
<b>人際能力(People)</b>		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		
<b>自我管理能力(Self)</b>		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：

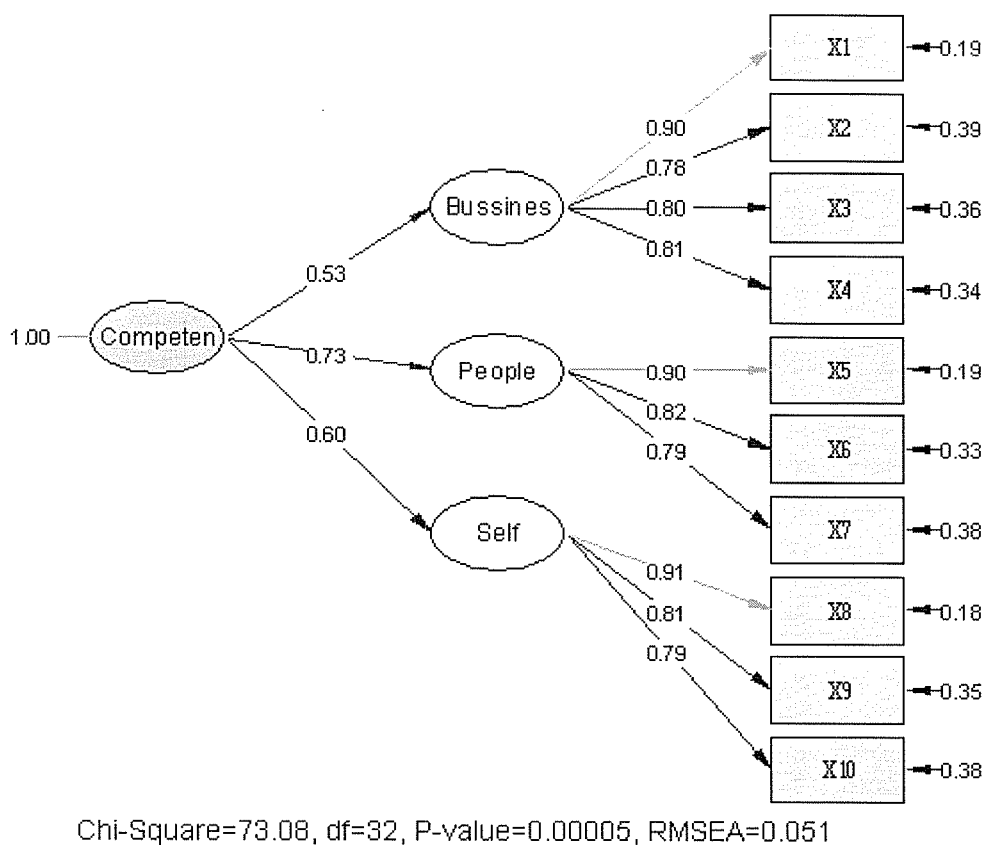


圖 6 二階驗證性因素分析模式圖

### 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。