

# 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., &amp; 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。