

### 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。