

行政管理科際整合理論模式——學校行政問題與行政能力之相關研究

黃乃瑩

本研究的目的，在整合組織理論與組織心理學領域，以發展一個教育行政學的理论模式，旨在探討國中行政問題與行政能力的相關分析。本研究自變項為行政問題，包含組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題與行政人員行政行為問題，依變項為行政能力，包含辦學品質與個體的行政信心度。以全省 576 所國中為樣本，寄出 2625 份問卷，有效問卷為 1752 份作相關分析。結果發現，自變項所陳列的四個問題，對學校行政能力有負面影響。再者，問題解決策略思維問題，與行政人員的行政問題，對行政信心度有顯著負面的影響。

關鍵字：科技整合、行政問題、行政能力

Keywords: Interdisciplinary、Administrative Problems、Administrative Abilities

壹、緒論

評鑑一個學校行政成功與否，通常需從兩個面向加以剖析，第一個面向是一個學校辦學品質是否夠高，另一個面向是，組織所有成員是否極欲獻身於他們的工作環境，簡言之，亦即學校員工能夠展現支持學校行政的態度。易言之，一個學校的行政必須加強突顯這兩個維度功能的因素，與排除妨礙這兩個學校組織向度提昇的問題，才能塑造一個成功的學校。因此，學校行政的第一要務在於能正確地探尋學校行政的問題。

本研究著眼於國民中學校長、行政人員與教師，對其學校行政問題、學校辦學品質與行政信心所作的自我報告式評量，並以之為參考資料，進而探討組織結構、組織目標、問題解決策略思維、與行政人員的行政行為等問題，對學校的行政能力的影響。從這項分析得知，目前學校所面臨的辦學問題在對提昇學校辦學品質與強化學校員工信心的概念相當模糊，以致無法解讀學校的行政問題對學校行政能力的影響。

通常教育行政學領域分為組織理論與組織心理學領域。就組織理論領域而言，其視組織有組織結構與組織脈絡兩個維度。組織結構因素包含正式化 (Formalization)，專門化 (Specialization)，權威科層 (Authority of Hierarchy)，複雜化 (Complexity)，

專業化(Professionalism)，與人事分配率(Personnel ratio)；脈絡的因素包括組織大小(Size)，組織的技術(Technology)，環境(Environment)，與目標和策略(Strategic) (Daft, 1989, P.18)。

從上述結構的特性分析，結構即是組織個體與個體間，各部門與各部門間工作關係與權威關係的體現(Scott, 1992)。它主要在標示一個組織的內在特質，而且這些元素創造度量與比較組織的基礎。再者，脈絡面向主要在偵測組織的某種整體特質，它主要在敘述影響結構面向的組織環境(Setting)，而組織的人格就是組織的結構面向與脈絡面向所交互影響而形成的(Daft, 1989)。因此本研究從這兩個面向的交互影響，選擇了結構問題、目標問題與問題解決策略思維的問題（策略或技術問題），並伴隨著環境的變動作剖析，再加上，組織心理學或組織行為探討行政人員之行政行為的問題。然後將此四種學校行政問題，與學校辦學品質和人員對學校行政環境的信心程度的行政能力作相關分析探討。從上述分析得知，本研究實企圖整合組織理論與組織行為（心理學）領域的理論，為學校行政建立一個新的理論分析模式。

再者，組織生態變數(Ecological variables)常是影響學校行政問題之探討領域，簡稱為人口生態(Demographic Ecology)(Coombs, 1992)。因此，本研究亦將生態變項併入整個模式來分析探討。

基於上述，本研究擬達成以下幾點目的：

- 一、了解學校生態變項對學校行政問題與行政能力的影響。
- 二、了解學校生態及學校行政問題對學校行政能力的影響。
- 二、根據研究結果提出具體建議，期供教育行政決策或領導階層之參考。

貳、研究設計與過程

一、研究結構

依據研究目的與文獻探討的結果，發展出下列概念結構。本研究分兩個層次探討，第一層次見圖一，第二層次見圖二。

(一)第一層次：變項差異影響分析

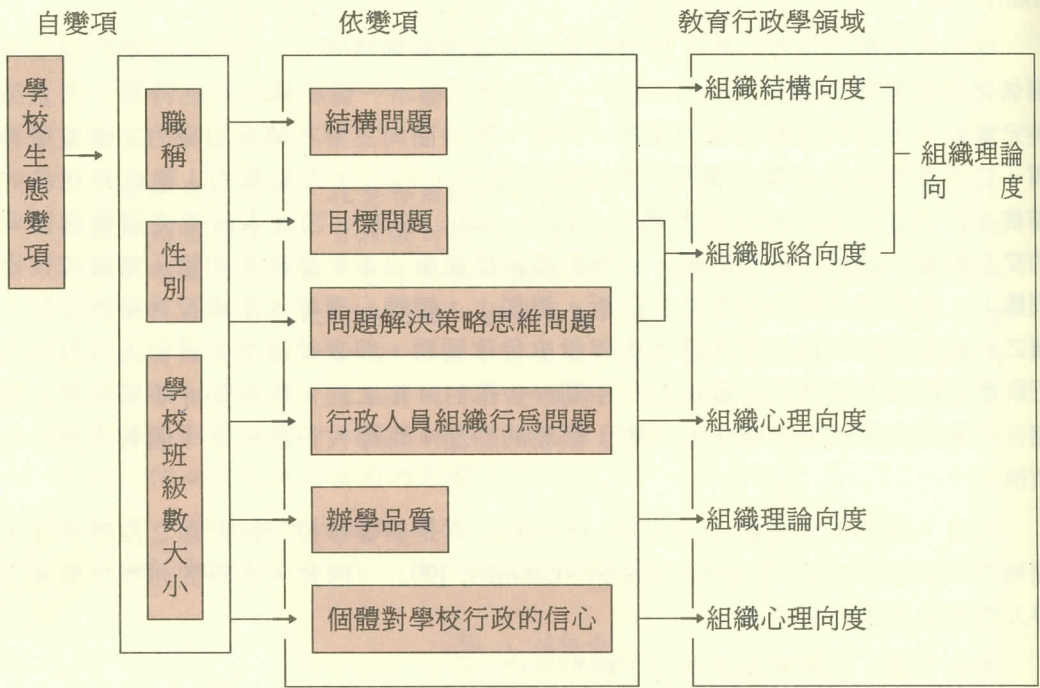
1. 自變項為生態變項：

(1)職稱：校長、行政人員、老師

(2)性別：男、女

(3)學校班級數大小：12班以下，13至36班，37班至71班，72班以上。

2. 依變項為結構問題、脈絡問題、組織心理問題，與學校行政能力的辦學品質及個體對學校行政環境的信心度。



圖一 學校生態變項對學校行政問題及行政能力差異的影響分析圖

(1) 結構問題：學校行政工作與權威關係的問題。

(2) 脈絡問題：學校「人格」問題。

① 目標問題

② 問題解決策略思維問題

(3) 組織心理問題：行政人員行政行為問題

(4) 行政能力：學校行政操作能力

① 辦學品質

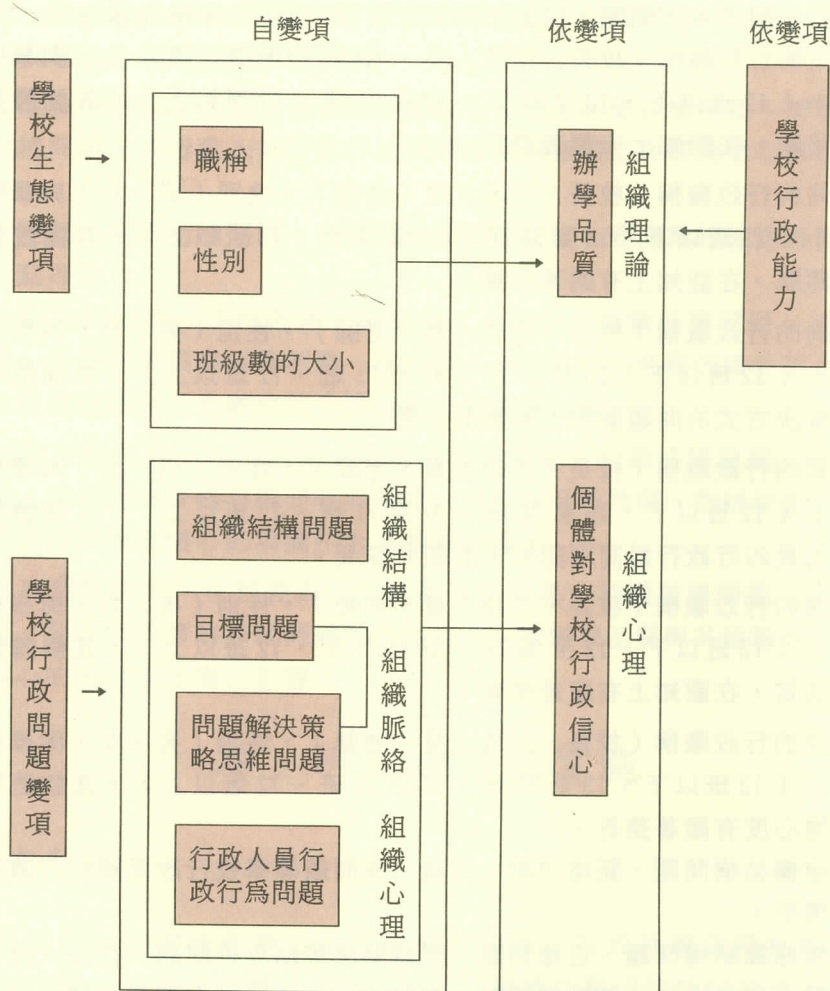
② 個體對工作環境的信心

(二) 第二層次相關研究設計

1. 自變項

(1) 生態變項（職稱、性別、班級數大小）

- (2)組織結構變項——結構問題
- (3)組織脈絡變項——目標問題，問題解決方式問題
- (4)組織心理變項——行政人員行政行為問題



圖二 生態變項及學校行政問題變項與學校行政能力相關分析圖

2. 依變項

- (1)辦學品質
- (2)個體對行政環境的信心
- (3)學校行政能力（辦學品質與個體行政環境信心的綜合體現）

二、待答問題與假設

根據本研究目的與設計的概念架構，本研究旨在回答下列問題。

(一)不同生態變項對學校行政問題與行政能力影響上之差異情形。

爲了回答本項問題，提出下列對立假設（Alternative hypotheses）。

1. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對學校結構問題，在認知上有顯著差異。
 2. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對學校目標問題，在認知上有顯著差異。
 3. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對學校問題解決方式的問題認知上有顯著差異。
 4. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對學校行政人員的行政行為問題認知上有顯著差異。
 5. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對學校辦學品質，在認知上有顯著差異。
 6. 不同的行政職稱（校長、行政人員、老師），性別（男、女）與學校班級數大小（12班以下、13至36班、37至71班、72班以上），其個體對行政環境信心度有顯著差異。
- (二)學校組織結構問題、脈絡問題、組織心理問題等學校行政問題與行政能力彼此相關情形。
7. 學校組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員行政行為問題、學校辦學品質與個體對行政環境信心彼此間有顯著相關。
- (三)生態變項、組織結構問題、組織脈絡問題及組織心理問題的線性組合，與辦學品質的相關情形。
8. 行政職稱差異、性別差異、與班級數大小差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員的行政問題的線性組合，對辦學品質有顯著影響。
 9. 行政職稱差異、性別差異與班級大小差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員的行政行為問題，單獨對辦學品質有顯著

的預測能力。

(四)生態變項、組織結構問題、組織脈絡問題及組織心理的線性組合與個體對行政環境信心的相關情形。

10. 行政職稱差異、性別差異與班級數大小差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員行政行為問題的線性組合，對個體工作環境信心展露有顯著影響。

11. 行政職稱差異、性別差異與班級數大小差異、組織目標問題、問題解決策略思維問題、或行政人員行政行為問題單獨對個體工作環境信心有顯著預測能力。

(五)生態變項、組織結構問題、組織脈絡問題與組織心理問題的線性組合與行政能力相關探討。

12. 行政職稱差異、性別差異、班級數大小差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題、與行政人員行政行為問題的線性組合，對辦學品質與個體對行政環境信心線性組合有顯著相關。

13. 行政職稱差異、性別差異、班級數多少差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題與行政人員行政行為問題、對辦學品質與個體對學校行政環境信心的展露組合有差異影響。

14. 行政職稱差異、性別差異、班級數多少差異、組織結構問題、組織目標問題、問題解決策略思維問題的線性組合、對辦學品質與其個體學校行政環境信心的展露有差異之影響。

參、研究設計與實施

一、研究對象

本研究係以台灣省所屬之國民中學為範圍，採取分層隨機抽樣(Stratified random sampling)。首先根據民國八十一年教育廳所編印的學校名冊，依12班以下，13至36班，37至71班，與72班以上分成八類，然後以隨機方式抽取樣本學校。本研究樣本校數約以母群校數五分之一抽取，亦即抽取125所學校，樣本選定後即以電話聯絡尋求填答協助，提供每個學校校長一份問卷，行政人員7份問卷，老師13問卷，計得樣本數2625人。

二、研究工具

本研究採用的工具有六：(一)為「結構問題問卷」，測量學校組織結構的問題；

(二)爲「目標問題問卷」，測量學校行政在目標實現過程的問題；(三)爲「問題解決方式問題」，測量學校行政在解決問題時，在方法與思想上的偏差；(四)爲「行政人員問題問卷」，測量行政人員的行政行爲與態度的問題；(五)爲「辦學情況問卷」，測量學校辦學的品質；(六)爲「個體信心問卷」，度量個體對其所在的行政環境的滿意度。

(一)信度、效度

本研究工具效度採內容效度、建構效度。信度方面結構問題、目標問題、問題解決方式問題、行政人員問題、辦學情況、個體信心的古隆巴 (Cronbach) α 係數分別 0.86、0.95、0.96、0.95、0.94。

(二)工具度量的內涵

每個個體度量變數是透過下列六個問卷來完成：

1. 結構的問題問卷

這個工具用來度量學校處室間、個體關係之工作關係與權威關係，或學校與環境間關係不能有益工作的推動。這工具共有七題。

2. 目標問題問卷

這個工具用來度量學校行政歷程，目標制度未能涵蓋各種立場人的抱負，目標實未能以顧客（學生）爲主體考量，目標無重新修正的機會等問題。

3. 問題解決方法問題問卷

這個工具用來度量，學校行政問題解決歷程中，未能負起成敗責任，無法掌握問題癥結，缺乏整體面向的分析，未能善用集體智慧策略思維等問題。

4. 人員本身的問題問卷

這工具在度量學校行政人員的行政行爲態度的消極，理念上是自我本位的，人格上是無擔當負責的，手段是處處顯露威權等問題。

5. 辦學狀況問卷

這個工具旨在度量學校的辦學品質，其內涵爲度量學校辦學率能、效率、集體快樂、創意、正當性，發展等面向的程度。

6. 個體信心問卷

這個工具旨在度量個體對其行政環境滿意，與工作環境的認同。

三、實施程序

本研究實施問卷調查係依選定的樣本，事先於十一月三十日至十二月三日間，以電話尋求樣本學校的校長之協助承諾，然後於十二月六、七日以郵寄方式寄給樣本學校校長，然後由學校校長代發給行政人員與老師。每個學校發給二十一份問卷。校長一份，行政人員七份，老師十三份。爲了避免混淆，問卷分爲藍色（校長問卷），黃色（行政人員問卷），白色（老師問卷）三種。問卷封面的說明函旨在提醒填答者務必完整地完，以這六個工具評量他們學校的行政問題與行政能力。

爲求樣本高回收率，請學校敦請某一個老師代收寄回。並在回卷寄出兩星期後，研究者以電話催收，截至十二月二十五日止問卷回收情形如表一所示。

本研究回收率差強人意，然爲甚重起見，仍一一檢視填答，並去除未小心填答或填答不完全的問卷。結果總共寄出問卷 125 所學校，回收 101 所學校，佔總樣本的 81 %。以寄出份數而言，寄出 2625 份，回收 1845 份，有效問卷 1752，可用問卷佔回收率的 95 %，佔總樣本的 67 %。

表一 抽樣學校問卷寄出與回收率

寄出、回收 與有效 縣市	寄出	收回	有效	有效的回收率
	校數／人數	校數／人數	校數／人數	校數／人數
臺北縣	12 / 252	12 / 221	12 / 214	100% / 85%
基隆市	5 / 105	1 / 13	1 / 11	20% / 11%
桃園縣	8 / 168	7 / 129	7 / 117	88% / 70%
新竹市	2 / 42	2 / 32	2 / 28	100% / 67%
新竹縣	5 / 105	5 / 92	5 / 86	100% / 82%
苗栗縣	6 / 126	6 / 112	6 / 112	100% / 89%
臺中縣	8 / 168	7 / 138	7 / 132	88% / 79%
臺中市	4 / 84	2 / 39	2 / 38	50% / 45%
南投縣	6 / 126	6 / 93	6 / 87	100% / 69%
彰化縣	8 / 168	7 / 129	7 / 124	88% / 74%
雲林縣	6 / 126	6 / 103	6 / 101	100% / 80%
嘉義縣	5 / 105	5 / 86	5 / 78	100% / 74%
嘉義市	2 / 42	1 / 17	1 / 15	50% / 36%
臺南縣	8 / 168	8 / 144	8 / 136	100% / 81%
臺南市	4 / 84	2 / 35	2 / 33	50% / 39%

寄出、回收 與有效 縣市 數	寄出	收回	有效	有效的回收率
	校數／人數	校數／人數	校數／人數	校數／人數
高雄縣	12／252	5／93	5／90	42％／36％
屏東縣	8／168	6／118	6／112	72％／67％
臺東縣	5／105	4／76	4／74	80％／71％
花蓮縣	4／84	4／79	4／77	100％／88％
直蘭縣	5／105	3／60	3／53	60％／51％
澎湖縣	2／42	2／40	2／37	100％／88％
總 計	125／2625	101／1845	101／1752	81％／67％

肆、調查結果與討論

一、三因子變異數分析

國中學校生態對學校行政問題與行政能力差異影響的三因子變異數分析，回答待答問題之 1～6 題。

根據三因子變異數分析的統計考驗結果如表二。

根據表一，簡單歸納出下列結論。

- (一)校長、行政人員與老師間對學校行政問題與行政能力等行政實體的認知有差異性存在。而校長評量較行政人員正面，又遠較老師正面。
- (二)男女間對學校問題與行政能力中的辦學品質認知有差異性存在（女＜男），且對學校行政信心實體的評量亦有差異性存在（女＜男），因此，顯示女性老師有適應不良的問題。
- (三)學校的大小無關學校行政問題的嚴重，與無關學校行政能力的施展。
- (四)女性老師認為中型學校辦學品質低於大小型學校。
- (五)男性在各種不同型式的學校，對辦學品質的評量高於女性。
- (六)男女生對行政人員行政行為問題並無差異性存在，顯示行政人員之行政行為無性別偏見存在。
- (七)女生在組織理論面向問題的評量高於男生。

表二 學校生態對學校行政問題與學校行政能力影響差異綜合比較分析

變 項	組織結構問題	目 標 問 題	問題解決策略 思 維 問 題	行政人員行政行為 問 題	辦 學 品 質	行政信程度
行政職稱	校長<行政人員 <老師	校長<行政人員 <老師	校長<行政人員 <老師	校長<行政人員 <老師	校長>行政人員 >老師	校長>行政人員 >老師
性別	男<女	男<女	男<女	——	男<女	男<女
班級數大小	——	——	——	——	——	——
班級數大小*性別	——	——	——	——	女生在中型學校 比大型或小型學 校評量較低 男生在不同學校 大小評量比女生 高	——
班級數大小*職稱	——	——	——	——	——	——
職稱*性別	——	——	——	——	——	——
職稱性別*班級數	——	——	——	——	——	——

“——”代表統計考驗無顯著差異

二、逐步多元迴歸與典型相關分析

(一)學校生態與學校行政問題預測學校辦學品質之逐步多元迴歸分析

本節運用逐步多元迴歸分析，旨在回答待答問題之第八、九個問題。如表三所示，不同行政職稱，不同性別，不同學校班級數大小，組織結構問題，目標問題，問題解決策略思維問題，與行政人員的行政行為問題，預測台灣省學校辦學品質逐步多元迴歸分析，其統計考驗F值是143.56($p < 0.001$)，達顯著水準。顯示學校生態三面向與學校行政問題四面向的線性組合，等七個變項對學校辦學品質有相當顯著的影響。這分析模式 R^2 值為0.3315，意指學校辦學品質有33.15%，由學校生態與學校行政問題的合成所解釋。

再根據表三，所示之逐步多元迴歸分析，對學校辦學品質的預測，投入變項順序為，問題解決策略思維問題，目標問題，老師的評量，性別差異，結構問題，校長評量，其餘行政人員評量，學校班級大小，行政人員之行政行為問題，均未投入逐步迴歸分析。而其中，問題解決策略思維問題，預測辦學品質的迴歸解釋係數B值-0.296，R之差量為0.2920，F值718.37，達顯著水準($p < 0.001$)。意指問題解決策略思維問題，單獨對學校辦學品質有29.20%的解釋量，且能預測學校辦學品質與預測方向是負向的，再者，目標問題預測辦學品

質解釋係數B值為-0.292，R的差量為0.0154，統計考驗F值為38.70，達顯著水準(p<0.001)。意指目標問題，單獨對學校辦學品質的影響，有1.54 %的解釋量，其有預測學校辦學品質的功能，且是負向的預測。又老師的評量預測學校辦學品質B值為-0.21，R的差量0.0145，F值為37.16，達顯著水準(p<0.001)。其意涵是老師的評量對學校辦學品質有預測能力，且預測方向是負向的，又老師的評量，對學校辦學品質的預測有1.45 %的解釋量。第四個投入順序是性別差異，預測辦學品質，其解釋係數B值為0.197，R的差量為0.0066，F值16.97統計達顯著水準(p<0.001)。意指性別差異對辦學品質的解釋量是0.66 %，且稍能預測辦學品質，但不是很明顯。又虛擬編碼，男為1，女為0，因此，男生對學生辦學品質的影響，稍大於女生，但這種效應是可以省略的。第六個投入變項為結構問題，其解釋辦學品質係數(B)為0.09，R的差量0.0019，F值為4.96達顯著水準(p<0.05)，但因其只有0.19 %的解釋量，因此結構問題不能預測學校的辦學品質。

再者，校長的評量，統計考驗，F值未達顯著水準。其餘變項，行政人員行政行為問題，與學校班級數大小差異，行政人員的評量，行政人員行政行為問題，與學校班級數大小差異，對學校辦學品質無預測效應。這些變項均未投入逐步多元迴歸分析模式。

表三 學校生態各面向與學校行政問題各面向單獨預測辦學品質之
逐步多元迴歸分析

投入變項順序	解釋係數(B)	R ²	R之差量	F值
問題解決策略思維問題	-0.296	0.2920	0.2920	718.37***
目標問題	-0.292	0.3074	0.0154	38.70***
老師的評量	-0.21	0.3219	0.0145	37.16***
性別差異	0.197	0.3284	0.0066	16.97***
結構問題	0.09	0.3303	0.0019	4.96*
校長評量	0.21	0.3315	0.0012	3.05
行政人員評量	——	——	——	——
行政人員行政行為問題	——	——	——	——
班級數大小差異	——	——	——	——

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001 “——”代表變項未投入分析

(二)學校生態與學校行政問題預測個體對學校行政環境信心之逐步多元迴歸分析

本節運用逐步多元迴歸，旨在回答，待答問題第十、十一個問題。如表四所示，以不同的行政職稱、性別差異、不同班級數大小、組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題與行政人員的行政行為問題預測台灣省學校教職員對行政環境的信心，其統計考驗F值是70.15($p < 0.001$)，達顯著水準。顯示學校生態三面向與學校行政問題四面向的線性組合等七個變項，對學校教職員的行政信心肯認，有顯著的影響。這分析模式的R²值為0.195，亦指學校教職員的行政信心度，約有20%由學校生態與學校行政問題所解釋。

再根據表三所示之逐步多元迴歸分析，對學校職員的行政環境信心預測，投入變項順序為問題解決思維問題、行政人員行政行為問題、校長評量、目標問題性別差異、組織結構問題。其餘行政人員評量、老師評量與班級數大小差異，未投入逐步迴歸分析。詳細分析如下：

以問題解決策略思維問題，預測學校教職員對學校行政環境信心度的解釋係數B值為-0.088，R的差量為0.1701，F值為357.018，達顯著水準($p < 0.001$)。意指問題解決策略思維問題，單獨針對學校教職員對學校環境信心影響的解釋量為17.01%，有顯著預測效果且這項預測效果是負向的。再者，以行政人員的行政行為問題，預測學校教職員的學校行政的信心程度的解釋係數B值為-0.173，R的差量為0.0130，統計考驗F值27.70，達顯著水準。意指行政人員的行政行為問題，單獨對學校教職員的影響有1.3%解釋量，其有預測學校教職員對學校行政環境信心的功能，且是負面預測。

表四 學校生態各面向與學校行政問題各面向單獨預測個體
對行政環境的信心之逐步多元迴歸分析

投入變項順序	解釋係數(B)	R ²	R之差量	F 值
問題解決策略思維問題	-0.088	0.1701	0.1701	357.018***
行政人員行政行為問題	-0.173	0.1831	0.0130	27.70 ***
校長評量	0.298	0.1871	0.0041	8.69 **
目標問題	-0.096	0.1907	0.0036	7.70 **
性別差異	0.11	0.1931	0.0024	5.09 *
組織結構問題	-0.088	0.1951	0.0020	4.22 *
行政人員評量	——	——	——	——
老師的評量	——	——	——	——
班級數大小差異	——	——	——	——

—— 代表變項未投入分析模式 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

其次，以校長的評量，預測學校行政環境信心解釋係數B值0.298，R的差量0.0041，F值8.69，達顯著水準。意指校長的評量預測學校教職員對學校信心度考驗雖達顯著水準，但其解釋量僅達0.41%，因此可忽略。同理，以目標問題預測學校教職員對學校行政環境信心的解釋量僅0.36%；以性別差異預測學校行政信心度的解釋量為0.24%；以學校組織結構預測學校教職員的行政信心度的解釋量為0.2%，皆未達1%，所以其預測效果可以忽略。

其餘，行政人員的評量，老師的評量與班級數大小差異，皆未投入逐步迴歸分析模式，表示其無預測學校教職員對行政環境信心程度的功能。

(三)學校生態及學校行政問題與學校行政能力之典型相關分析

由前幾節之簡單相關、逐步多元迴歸分析結果，以學校生態三面向行政職稱差異、性別差異、學校班級數大小差異與學校行政問題的組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員行政行為問題，為預測變項，學校行政能力、辦學品質與個體對學校行政的信心度為標準變項，進行典型相關分析，結果陳列於表四中。

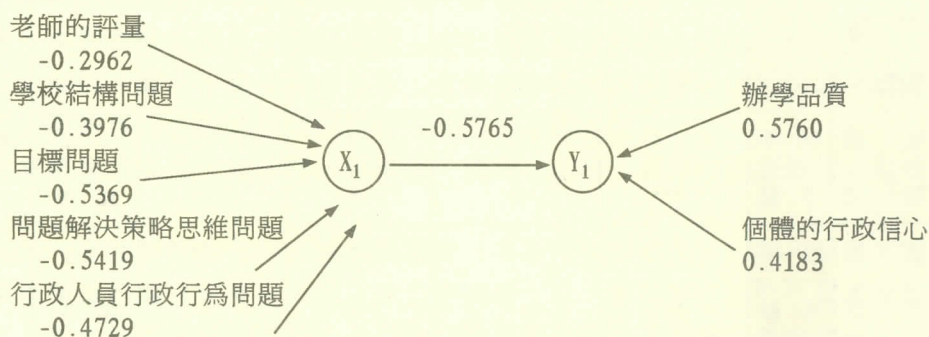
由表五可知，第一典型相關為0.5765，其統計考驗F值為54.44(p<0.001)，第二典型相關為0.2081，其統計考驗F值為11.22(p<0.001)，虛無假設皆被拒絕，因此第一典型與第二典型相關皆可用來當作本研究結論，然因第二典型的解釋變異數僅4.32%，因此以下僅以第一典型相關作分析探討。

表五 學校生態、學校行政問題與學校行政能力之典型相關分析摘要表

X 變 項	典 型 變 項 X ₁ X ₂		Y 變 項	典 型 變 項 Y ₁ Y ₂	
校長評量	0.1762	0.0160	辦學品質	0.5760	-0.0081
行政人員評量	0.2285	-0.0707	行政信心度	0.4183	0.1432
老師評量	-0.2962	0.0620	抽出變異數百分比	76.25	23.75
性別差異	-0.2060	-0.0336			
班級數大小差異	-0.0176	0.0230	重疊	25.34	1.03
學校結構問題	-0.3976	0.1250			
目標問題	-0.5369	0.0174	特徵值	0.3322	0.0432
問題解決策略思維問題	-0.5419	0.0279			
行政人員行政行為問題	-0.4729	0.0988	典型相關	-0.5765	-0.2081
抽出變異數百分比	39.37		F 值	54.44***	11.22***
重疊	13.08				

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

再由表五可知，典型變項 Y_1 與學校辦學品質，教職員對學校的行政信心度相關皆很高，均達顯著水準。 Y_1 可解釋此兩變項變異量的 76.25 %。 X_1 與 Y_1 相關為 -0.5765，所以 X 與 Y 所共有的變異數為 0.3322，而 Y 變項與 X 變項之相關重疊的變異數為 25.34 %，亦即 X 組的九個變項與 Y 組二個變項的總變異量約為 25 %。換言之，學校生態與學校行政問題，可解釋國民中學學校辦學品質與教職員對學校行政信心度變異量的百分之二十五，與 X_1 相關較高的變項依序為問題解決策略問題，目標問題，行政人員行政行為問題，學校結構問題，老師評量（見圖三）。這些變項經由 X_1 去影響 Y_1 的辦學品質與個體對行政環境信心度，且皆是負面影響。



圖三 學校生態之學校行政問題與學校行政能力典型相關圖

三、各相關綜合分析歸納

根據表六所示，可以簡略歸納下列幾點結論。

- (一) 問題解決策略思維的問題對學校行政的負向影響最深遠。
- (二) 結構的問題對學校行政的負向影響，顯較薄弱。
- (三) 行政人員的行政行為問題，對教職員行政信心度的影響高於辦學品質向度的影響，且對辦學品質的影響可忽略。
- (四) 目標問題對於辦學品質向度的影響，高於對學校教職員信心度的影響，但其對行政信心度單獨的影響可忽略 (0.36 %)。
- (五) 組織結構單獨對行政信心度與辦學品質無影響。
- (六) 老師對國中學校辦學品質與行政能力的評量有負向的傾向。
- (七) 學校大小無關辦學品質與教職員對行政信心度的體認。
- (八) 性別的差異亦無關辦學品質、教職員的行政信心度與行政能力的發揚。

(九)學校結構問題，目標問題，問題解決策略思維問題，行政人員的行政行為問題，對學校行政能力皆有負向的影響。

表六 本研究各相關分析綜合比較表

分析模式	依變項	皮爾森積差相關辦學品質	皮爾森積差基本相關行政信心	多元迴歸分析辦學分析	多元迴歸分析行政信心	典型相關行政能力	總計
自變項							
行政職稱差異		——	——	老師負向評量***	——	老師評量負向	
性別差異		——	——	——	——	——	
學校班級數大小		——	——	——	——	——	
結構問題	順序	4	4	3	4	4	4個4/ 1個3
	考驗	***	***	*	*	顯著	
目標問題	順序	2	3	2	3	2	3個2/ 2個3
	考驗	***	***	***	**	顯著	
問題解決策略思維問題	順序	1	1	1	1	1	5個1
	考驗	***	***	***	***	顯著	
行政人員行政行為問題	順序				2		2個3/個2 1個4
	考驗	3***	2***	4	***	3顯著	

註：以上所註解者，考驗皆達顯著水準 * p<0.05 **p<0.01 *** p<0.001
相關順序 —— 1：最好預測者 2：第二預測者 3：最差預測者

伍、結論

一、學校生態對學校行政問題影響差異比較

(一)台灣省國民中學不同的學校職稱的人，對學校行政問題的評量有差異性存在。
 介於校長、行政人員與教師間，對學校組織結構問題評量，目標問題的評量，問題解決方式問題的評量，與行政人員行政行為問題的評量，皆有差異性存在，而以校長所評量的學校各面向的行政問題最輕微，其次是行政人員（國

民中學各處室的主任及組長），老師（專任與導師的統稱）則評量得最嚴重。顯示校長、行政人員與老師間對學校行政問題實體的認知與定義有顯著差異性。

(二)台灣省國民中學女性教職員比男性教職員認為組織理論面向的學校行政問題嚴重

在組織理面向，不管是組織結構的問題，目標問題，問題解決策略思維問題，女生的評量皆比男生評量嚴重。再加上，男性校長佔女生校長的18倍，男性行政人員約佔之生行政人員2倍，但女性教師約佔男性教師2倍，特別是校長的男女比例是在隨機取樣下獲取，足可代表全台灣省國中校長男、女比例。又對組織理論的結構與脈絡維度，旨在敘述組織的「人格」或「特質」，而男、女對台灣省國民中學的組織人格的描述有差異性，而男性教職員的評量皆較正面的。顯示，學校行政事物，實體非意識地由父權思維所決定，而忽略母系方面的想法，因此對問題的認定有相當落差存在。

(三)台灣省國民中學男、女性間，對學校「組織心理學」面向的問題的認定無差異性

男、女性對學校行政人員推諉塞責、不積極規劃活動，行政人員常展露自我實現預言的偏見與壓迫，陷入本位主義等行政人員行政行為問題無差異性。顯示，男女性間對學校行政人員行政行為問題的認知，並無顯著差異。亦即，學校行政人員，在與學校教職員的溝通協調過程中，並無性別偏見存在。

(四)台灣省國民中學學校班級數大小對學校行政問題無差異性影響

在組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題，或行政人員行政行為問題、學校班級數大小方面，無論是12班以下的小型學校、13至36班、37至71班中型學校或72班以上大型學校，對其皆無差異性的影響。顯示學校大小，並未直接對學校行政問題有直接的影響。

二、學校生態對學校行政能力影響差異比較

(一)台灣省國民中學不同職稱的人員，對學校辦學品質與行政環境信心評量有差異性。

校長，行政人員與老師對本省國民中學學校辦學的效率性，效能、創意、正當性、發展性與集體快樂性的評量，有差異性存在。其中校長評量最高，其次行政人員，最後是老師。顯示行政階層愈高者，對辦學品質的認定愈趨於正面。同時，校長、行政人員、與老師這三者所展現對於學校行政的信心度，仍以校長最高，其次是行政人員，最後是老師。

(二)台灣省國民中學男性老師比女性老師，體認學校辦學品質對學校行政的信心為高。

男性教職員比女性教職員對學校辦學的正常性、效率、效能、創意與集體快樂等學校辦學品質的肯認為高。顯示行政實體常有父權思維決定，且男性教職員亦比女性教職員願意與人合作共事、顯得較有尊嚴、對學校的滿意度較高等行政信心度，顯示女性教職員比男性教職員較有適應上的問題。

(三)台灣省國民中學班級數大小，對辦學品質與教職員行政信心影響無差異性。

學校班級數無論12班以下、13至36班、37、71班或72班以上，並不會影響教職員對辦學品質與教職員行政信心度的體認。亦即無論班級數大小，學校辦學的效率、效能、創意、正當性與集體快樂，並無差異性。而且學校班級數大小，對教職員的生活滿意度，心靈健康度，尊嚴肯認度亦無差異性存在。

(四)男性教職員與女性教職員，在大小型學校對辦學品質的評量無差異性，但中型學校，則男高於女。

在12班以下與72班以上學校，男性教職員與女性教職員，對辦學品質的評量無差異性存在，但在13至36班、37至71班中型學校，男性教職員對學校品質肯認高於女性教職員。顯示在中型學校，男女性間對辦學品質評量有差異性存在，且男性的評量高於女性的評量。意味著，在中型學校的行政正當性的定義，比在大、小型學校，易受男性的宰制。

(五)在不同學校大小的男性，對辦學品質評量無差異性。

這顯示學校的行政正當性與品質的實證，無論在何種學校大小的學校，男性思維的潛在影響，並無差異性。

(六)在中型學校的女性，對國中學校辦學品質評量，低於在大、小型學校的女性。

這個結論顯示，對學校行政正當性的實體而言，中型學校比大、小型學校而言，有較大的反女性思維。易言之，在小型或大型學校，比在中型學校，行政實體的定義，較易編納入女性思維。

三、學校生態、學校行政問題與學校行政能力相關分析

(一)學校結構問題目標問題、問題解決策略思維問題，與行政人員行政行為問題，學校辦學品質與學校行政信心度，彼此間皆有顯著相關性。

這個結論意指學校結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題，與行政人員行政行為問題彼此間皆有正向關連性，易言之，當其中一個問題嚴重時，我們可以預測其他的問題亦跟著嚴重，且和學校辦學品質與教職員的行政信心度，皆有負向的關係，易言之，任何一個問題愈嚴重，則學校辦學品質愈低落，個體對學校愈顯露出沒有信心的傾向。因此，當學校能夠避免溝通層級太多，垂直權威關係的固著，各處室關係不能隨環境變遷，目標未能顧及學生的權益，目標未能更新發展，問題解決未能善用個體與團體智能，未能掌握事情

真相，與行政人員推諉塞責，陷入自我實現預言偏見或忽略協調的誠意等問題，將會使得學校辦學較無效率、效能、創意，且忽略行政正當性，同時也降低了教職員的工作滿意度，尊嚴的獲取，與組織忠誠等行政信心度。同時亦顯示，組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題、行政人員行政行為問題，對辦學品質與教職員的行政信心度，皆有負向影響的。

(二)學校生態變項，學校行政問題等七個變項的綜合體現，對學校辦學品質與教職員的行政信心度，有負向的預測能力

這個結論意味著學校生態的差異，與學校行政問題的綜合體現，會導致不好的學校辦學品質，與喪失個體對學校信心的肯認，亦即將導致學校行政能力的機能敗壞。

(三)問題解決策略思維問題、目標問題、老師的評量，能單獨地負向預測辦學品質，對學校結構問題與行政人員的行政行為問題則無預測能力。

1. 問題解決策略思維問題，嚴重戕害國民中學辦學品質。

面對現今國中層出不窮的學校問題，良好的問題解決 (problem-solving) 的理念與實踐，對學校的辦學品質而言影響至鉅，由本研究亦可印證。因此，倘若學校行政解決問題歷程過程，未能針對問題解決問題，卻直接將問題歸罪給老師或學生，甚且未能以學校整體為反省思考的單位，並壓制不同聲音，使得團體智慧未能展揚，以上種種常導致學校辦學效率、效能、正當性、創意性與健康性受到嚴重的傷害。

2. 目標問題降低國民中學辦學品質

當學校辦學未能夠整合社區、教師與學生而形成共同努力的信仰，且學校目標忽略學生學習意願的提昇，甚至不能顧及學生的權益，缺乏選擇更新的功能等面向的問題，將會使學校辦學趨於無效率、效能創意性、發展性，甚至傷害集體快樂的組織健康性。

3. 老師對學校辦學品質的評量很差，校長及行政人員則否

可見對於目前台灣省國民中學辦學品質，非擔任行政工作的老師的認定是差的。亦即學校的辦學效能效率、創意、正當性與健康性有待加強。由此更顯示，擔任行政職位者與一般老師的體認有很大的落差存在。

4. 學校結構問題對辦學品質無預測能力

顯示學校各種工作關係、權威關係的機能敗壞對組織品質，並無急切性的影響。

5. 行政人員的行政行為問題對辦學品質無預測能力

顯示學校行政人員微觀的互動，並未影響對學校品質的評量。

(四)問題解決策略思維問題，行政人員的行政行為問題，能單獨負向預測學校教職員的行政信心度，結構問題與目標問題則否。

1. 國中學校行政問題解決策略思維問題，常驅使學校教職員喪失行政信心

顯然國中的行政問題一直是困擾著教職員。因此有效的問題解決方式對教職員而言，就顯得相當渴望的。當學校問題發生時，老是未能掌握看清事物問題的癥結所在，而抑制對問題感受的不同的聲音，同時未能對學校作整體分析來反省發生的問題，且未能善用集體的智慧與個體的潛能，因而使得學校教職員對學校行政感到不滿意，甚至極不願意在學校工作，產生了孤立獨處的傾向。長此以往，對學校行政而言，傷害甚鉅。

2. 學校行政人員行政行為問題，壓迫學校教職員的行政信心

在學校教職員與學校行政人員互動中，我們發現行政人員常推諉塞責、不但不積極規劃活動來支援老師，卻常展現以自我實現預言的偏見，壓迫別人來符應自己的期望，且常陷入本位主義，漠視其他處室或不同角色老師所持的立場，導致學校教職員對學校感到不滿而衍生抱怨，降低了對學校忠誠度，甚且因生活在學校顯得較無尊嚴，而喪失對學校行政信心。

3. 學校組織結構對個體的行政信心無預測能力。

當學校各種關係的機能敗壞，並不會導致學校人員喪失行政信心度，因此學校人員並無對現存結構反抗的思維在。

4. 目標問題對個體的行政信心無預測能力。

學校人員對既存目標的歷程與哲學仍採接納的態度。

(五)學校生態差異三面向，與學校行政問題四面向的綜合體現，會壓迫學校的行政能力

當學校受生態差異的影響，與陷入組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題與行政人員行政行為問題，學校的辦學注定要失敗的，因為其行政能力是相當受限的。

(六)組織結構問題、目標問題、問題解決策略思維問題，行政人員行政行為問題，皆對學校行政能力的拓展有負面影響，且以問題解決策略思維問題影響最大，其次是目標問題，再次是行政人員行政行為問題，最後是組織結構問題

從這結論得知，學校行政問題的四個面向，皆有降低學校行政能力的功能。然以問題解決策略思維問題與目標問題的影響較為深遠。其次是行政人員的行政行為問題，最後是組織結構的問題。

(七)學校行政問題對辦學品質的影響，高於教職員對學校行政信心肯認的影響

從上述結論得知，學校行政問題在辦學效能、效率、創意、正當性與健康

性面向的負面功能，大於妨礙教職員心理對學校肯認的功能。亦即學校行政鉅觀影響學校鉅觀的功能，大於影響個體微觀的功能。

(八)目標問題對辦學品質的影響高於對學校行政信心影響，顯示目標問題對學校鉅觀的影響，大於對微觀的影響

(九)行政人員行政行為問題，對教職員的行政信心度影響，高於對辦學品質的影響
由此得知，個體行政行為問題，對於學校微觀面向的影響，高於鉅觀面向的影響。

(十)問題解決策略思維問題對學校微觀鉅觀的影響皆最顯著

由此得知，解決問題策略思維能力的提昇，是學校行政學最基本的要素。

陸、啓示與建議

一、啓示

基於研究發現，本研究有幾點啓發性的聯想，茲分述如下：

(一)學校行政實體的定義由校長或行政位階高者所定義

從研究結論顯示，舉凡行政問題實體或行政能力實體，行政層級愈高者反應愈是正向，顯然層級間對學校行政實體的認定有落差在。因此強化組織層級間的雙向溝通是很必要的。行政實體應該強化社會建構(Social construction)的功能。

(二)行政實體偏向父權思維形成

舉凡學校行政問題實體或學校行政正當實體，男性的肯認皆較女性正面。再加上行政階段為校長的男性是女性的18倍，行政人員則男性約為女性的2倍，但一般老師，女性約佔男生的2倍。因此，我們有理由相信，台灣省國民中學充滿父權思維，且此父權思維形成行政行為的廣泛先驗假設(universal assumption)，而驅使學校形成階級複製的場所，男生永遠站在學校的領導地位。

(三)女性教職員對現存學校行政氣氛似有調適問題

由於女性不管在學校行政問題的體認也好，在學校行政能力的體認也好，皆顯著較男生負面，暗示著其對現存教育行政有適應的問題。

(四)良好的問題解決策略思維，可以對教育行政鉅觀現象與微觀現象的實踐有整合功能

行政學領域中，組織理論是探討行政的鉅觀現象，旨在追尋組織的生產力，組織心理學或組織行為是在探討行政領域的微觀現象，旨在追尋個體工作滿意、動機等結果(Daft & Steer, 1986)。而問題解決策略思維的反機能(Dysfunction)，

對這兩個面向的影響皆最爲顯著，因此，精熟的問題解決技巧，譬如，懂得運用系統思維探測問題本質、善用集體智慧、發展個體潛能重視各方立場對問題的解讀等，實有爲全面實踐鉅觀組織現象與微觀組織現象的功能，提昇建設性的實踐機制。

(五)結論頗符合組織學領域理論面向的假設

本研究的理論結構假設是，行政人員的行政行爲（組織心理面向）會影響學校工作者的滿意度，士氣等等，組織結構與組織脈絡等面向會影響組織效率、效能等品質，本研究除了組織結構問題影響行政能力二個面向較薄弱外，問題解決策略思維，同時對辦學品質與教職員的行政信心度皆有顯著影響，又目標問題對辦學品質影響顯著，但對個體的行政信心度則否。相對的，行政人員的行政行爲，對個體行政信心度影響顯著，但對辦學品質則否。綜上所述顯示，本研究結論頗符合理論方面的假設。

(六)學校人員對組織既存的組織人格缺乏「啓蒙」的批判

根據本研究得知，學校人員的評量、組織結構與組織目標等組織既存的人格問題，並未影響個體的行政信心，但卻發現對辦事品質有負向影響。因而，一般人仍以現存結構與目標哲學當成行爲遵循的規範，即使其已影響行政品質，仍然接納之使得學校人員缺乏識醒，並缺乏對現存結構與目標哲學問題展露批判的態度。

二、建議

(一)將後現代主義或女性主義領導哲學融入學校行政

目前台灣省國中教育，行政階層仍以男生佔居絕對多數，再加上行政層級間，對行政實體的體認迥異，因此後現代主義領導哲學中廣用參與溝通，賦予權力的領導，行政實體的定義是可以商談的(negotiated)，避免形成男性或行政高層階段意識型態霸權宰制(Hegemony domination)，而使得行政行爲趨向於某種霸權的複製(Hearn & Parkin, 1993)。因此行政溝通的進行應基於平等互惠，共享資訊爲原則，且應避免物化於某個原則，因此整個學校的行政才有真正轉變(transformation)革新的動力(Tobert, 1985)。

(二)廣開女性教職員接掌行政職位之門

鑑於當前台灣省國民中學仍以男性領導思維爲主，女性擔任行政職務仍顯得相當弱勢，因此，教育行政主管機關應該極力擢拔女性主管人才，也許會使學校與學校間更充滿競爭、比較與反省的功能，激發學校的革新。誠如奈斯比在2000年大趨勢中，強調女性領導地位將在下世紀崛起，爲因應這種趨勢，教育行政主管機關應有所規劃。

(三) 小班制是教育系統努力的方向

四一〇體制外教育改革聲浪中有一個重點訴求，那就是「小校小班」制，在教育系統內，也普受迴響。然從本研究發現，小班制對學校教職員的適應與學校的辦學品質而言，並未有很大的負面影響，因此小班制似乎是教育系統改革應該更著力的方向。

(四) 強化行政階層間的溝通功能

在目前台灣省的國民中學中，行政層級間對學校辦學的體認仍有很大的落差在，因此學校應該發展各種專業團體，譬如各科教學研究會，各跨處室的協調團體，與學生座談的面對面團體，而校長皆能親臨討論，以了解較基層老師的聲音，與行政支援是否已充份的配合。

(五) 在中型學校開闢男女老師職員溝通管道

在中型 13 班至 71 班間的學校，男女性對學校辦學品質評量的落差很大，因此在學校應該建立一個團隊（team building），然後針對學校行政問題實體，與行政正當性的定義等議題進行討論，以探究學校行政是否忽略融入女性老師思維向度的考量。

(六) 加強行政人員的問題解決素養的訓練以提昇行政能力

良好的行政問題解決素養是，當學校發生某些問題時，學校行政人員能夠經由視學校為一個整體（School as a wholeness）來檢視以企求能夠了解問題發生的根本假設，而避免在問題解決過程中，流於頭痛醫頭，腳痛醫腳的表象癥候的解決。在解決問題的同時，應重視個體想法與聲音，整合多數人的智慧以探究問題尋求共識，才能使學校的行政能力發揮到極致。因此，在大專院校教育行政課程中，應該加強老師或行政人員的卓越問題解決技巧或素養的培養。同時，各縣市教育局也應該對學校校長、行政人員老師提供這方面的在職進修。再者，為因應師資培育多元化的來臨，如何加強實習學生，對學校問題解決技巧的熟稔與提昇，也將是一項重要課題。

(七) 加強目標哲學的探究，以強化學校辦學品質

所謂「目標管理哲學」意思是行政領導應該把目標視為何種理論實踐基礎假設，才能對學校辦學品質有所助益。以下建議行政人員對目標應有下列幾點體認。1. 目標意涵應該突顯選擇的功能。亦即學校目標應有更新文化與進步發展的功能（林清江，民 70）。2. 目標實踐應該確立顧客優先的任務導向，目標應有激勵學生學習與顧及學生權益的酵素在。3. 目標擬定歷程應該多用參與決策方式，以激勵人員致力校務的推動。4. 目標是否能代表家長、學生、老師共同的遠景與抱負。因此，學校校長、與行政階層人員，應該強化這種目標哲學素養的培養。

(八)強化學校行政人員理想行政行為素養的培養，以提昇教職員的學校行政信心

教職員評量行政人員的行政行為，可以說是直接與行政人員互動後的感受。因此建議行政人員應該積極任事且負責盡職，完整擔負應擔負的責任，同時應鄙棄本位主義，積極與人合作服務學校。其次，在溝通時避免命令式的語調與辭令，留一點空間讓別人回饋，以免形成自我實現預言的偏見。因此，教育行政機關在擢拔行政人才時應重視人格特質這項指標。

(九)校長應致力學校辦學品質的提昇

由於一般老師對目前台灣省國民中學之辦學品質的評量，仍屬負向的，因此校長應致力設法解決學校一直重視的問題，將有限資源分運用，以公平照顧學校行政人員、導師和專任老師，並致力於培養品學兼優的學生。因此校長須時時檢討與評量學生各種學習行為進步情形，並確實力行之。

(十)全面避免學校行政問題，以提昇學校行政能力

根據結論得知，無論是學校結構問題目標問題，問題解決策略思維問題、行政人員行政行為問題，其對學校行政能力拓展皆有負面影響，因此全面性的降低學校結構、脈絡、與行政行為等問題是必須的。換言之，在結構方面應該儘量避免權威因素的涉入，避免互推責任，並隨環境的改變而加以調整，在目標方面應以服務顧客為宗旨，儘量涵蓋利害關係人的抱負立場，並提供反省修正的機會，同時應強化學校人員之系統思維，與團隊討論，來解決學校問題的修練。再者，行政人員的行政行為也應該展現擔當的氣度，不致陷入本位主義的侷限等行為，如此對學校行政能力的拓展方有積極的功能。

(十一)將批判的組織理論融入行政學理論探討與學校領導實務

長久以來，學校行政充滿一種置身於安全氣氛的環境，學校人員（校長、行政人員與老師），仍然對現存的目標訂定與內涵及結構採取接納順從的態度（不會影響其行政信心度），即使這些問題明顯妨礙學校辦學品質，學校人員仍願意採包容的態度，顯然，這種缺乏識醒批判相依的行政，常是阻礙學校進步的絆腳石，因此學校領導融入批判哲學，重新建構實體的思維，常提供學校徹底改造的酵素。

參考書目

林清江（民70），教育社會學新論。台北：五南。

Coombs, G. Jr. (1992). Organizational demography: Implication for Organization development practitioner, in *Research in the sociology of organizations*, edited by Samuel Bacharach, V10, London: Jaipress INC.

Daft, R.L. & Steers, R.M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro approach*. IL: Scott, Fores-

man, and Company Glenview.

Daft, R.L. (1989). *Organizational theory and design (3rd)*. St. Paul: West publishing.

Hearn, J. & Parkin, W. (1993). Organizations, Multiple oppressions and Postmodernism, in *Postmodernism and organizations*, edited by John Hassard and Martin Parker, P148~163. Newbury Park: Sage Publications.

Scott, R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. NJ: Prentice-Hall, INC.

黃乃熒，美國俄亥俄州立大學教育行政哲學博士，現任國立中興大學教育學程中心副教授

本文改寫自中等學校教師研習會專案