

特殊學校教師參與決定與 學校效能關係之研究

吳天方、曾信榮

本研究旨在探討特殊學校教師參與決定與學校效能之關係，採文獻探討及問卷調查法進行。研究母群為國內的公立特殊學校教師（含台北市、高雄市）1357人，隨機抽樣350位教師為研究對象，進行問卷調查，計得有效問卷291份。研究工具為自編「特殊學校教師參與決定及學校效能調查問卷」。所得資料以電腦SPSS for Windows 8.0版套裝軟體進行項目分析、因素分析、信度分析、t考驗、單因子變異數分析、積差相關、多元逐步迴歸等統計分析。

研究所得結果為，教師參與決定的實際情形，因性別、擔任職務、任教部別的不同而有差異。教師參與決定的意願，因學校成立年數的不同而有顯著差異。其次，教師在學校效能的感受上，因性別、擔任職務、學校成立年數的不同而有差異。整體而言，特殊學校教師參與決定呈適度參與決定類型。不同參與決定類型的教師，在參與決定的意願與實際情形上，達到顯著差異。教師參與決定的意願與實際情形，與學校效能呈現顯著的正相關。人口變項及工作背景變項中，性別、特教專業背景、擔任職務、學校成立年數，可顯著預測教師參與決定的意願。性別、特教專業背景、擔任職務、任教部別，可顯著預測教師參與決定的實際情形。性別、年齡、學校成立年數，可顯著預測學校效能。此外，教師參與決定的意願與實際情形可顯著預測學校效能。

關鍵字：特殊教育學校、參與決定、學校效能

吳天方，現任國立彰化師範大學工業教育學系教授

曾信榮，現任國立彰化仁愛實驗學校訓導主任

A Study of the Relationship between Teachers' Participative Decision-Making and School Effectiveness in Special Schools

Wu, Tain-Fung

Tseng, Hsin-Jung

The purpose of this study was to explore the relationship between teachers' participative decision-making and school effectiveness in special schools.

After the review of literature, a questionnaire was developed in this study to survey 350 special school teachers. The statistical methods used were T-Test, Pearson Product-Moment Correlation, One-Way ANOVA and Multiple Regression.

From the statistical analysis of the results, the following conclusions were drawn:

1. There was a significant difference of the biographical variable (gender) on teachers' participative decision-making.
2. There were significant differences in some job background variables (school history, job position, and departments of special education) influencing teachers' participative decision-making.
3. There was a significant difference in the biographical variable (gender) in terms of school effectiveness.

Wu, Tain-Fang, Professor, Department of Industrial Education, College of Technology, National Chunghua University.

Tseng, Hsin-Jung, Director of Student Affairs, National Chunghua Jen-Ai School for the Physically Handicapped.

4. There were significant differences of some job background variables (job position, school history) on school effectiveness.
5. There were significant differences in each decisional situation regarding teachers' participative decision-making.
6. There was a significant correlation between teachers' participative decision-making and school effectiveness.
7. Some biographical variables and job background variables successfully interpreted the teachers' participative decision-making and school effectiveness.
8. Teachers' participative decision-making successfully interpreted the school effectiveness.

Key words : Special School, Participative Decision-Making, School Effectiveness

壹、緒論

我國「教師法」於民國八十四年公佈後，對教育行政機關及學校行政的運作產生相當程度的影響，實為我國教育法制和民主實踐上的一項重大進展。教師法的重要精神之一為學校校園的民主化，這也就是將過去學校行政決定操之於學校行政人員手中，轉而讓學校教師也能參與行政決定，以落實校園民主的精神。

教育對國家經濟的發展，文化的傳承皆有深遠的影響，正因如此，世界各國無不重視教育的投資與建設，致力於教育質與量的提升。教育部計畫在未來各縣市，成立一所特殊學校，然而特殊學校量的提升，未必就是質的提升，所以質的提升便有賴學校效能的發揮。一般有關學校效能的研究，大都沒把特殊教育也列入（Johnson & Rusch, 1993）。國內有關特殊學校教師參與決定與學校效能的研究，也幾乎付之闕如。

古希臘人引以為傲，且影響近代西方文化最鉅者，當推民主政治，其民主政治乃直接民主之形式。這當中又以政權的普遍參與為其最大特徵，且每一件重大事件，都是預先經過集體討論方能決定的（黃俊傑，1981；Ankersmit, 1996）。可見參與決定的概念，自古希臘時期就已開始存在且加以落實了。

「參與」是組織中某些計劃的決定，由部屬和上司共同分享顯著程度的決定而言，參與會使部屬對組織的認同及工作的投入有所影響（Robbins, 1996）。秦夢群（1989）認為，參與式的決策不只是「參與」即可，而是要求員工的「自我投入」（ego involvement）。員工將團體的成敗當做自己的成敗，願意負擔更多的責任，並進而協力制定團體的目標與政策。

曾慧敏指出，美國的明尼蘇達州有「教師授權」（teacher empower）的觀念，視教師為資源，是自己工作中的權威，認為應該培養教師具有領導能力，藉由教師的參與，共同決定學校重要事務，使教師對學校有一股向心力（引自徐藝華，1994）。教師授權包含了許多向度，其中一項為教師參與決定，教師參與決定係指教師能夠參與和教師有關的重要決定，如參與預算、教師甄選、學校課

程表、教學課程安排等決定 (Klecker & Loadman, 1996)。

一項針對美國六大學區特殊教育教師所做的調查及面談的研究顯示，特殊教育教師在選擇課程及一些行政事務上，未能充分參與決定，使得教師的自主權及自治能力低落；這些因素也是導致特殊教育教師離職的原因。該研究建議提供特殊教育教師較多的機會參與學校行政上的決定 (Gersten & Others, 1995)。Davis 與 Billingsley (1995) 的研究亦顯示，特殊學校教師未能充分參與工作上的決定，會影響其工作滿意度、專業承諾，甚至最後會考慮離職。特殊教育教師能否參與決定，是特殊教育教師留職與否的原因之一 (Campeau & Pyecha, 1996)。

美國的公立學校中，95%的教師認為自己並未能充份的參與學校的決定；64%的教師認為未能參與學校的教學及學生的考試計畫；44%的教師認為對於課程上關切，沒有發表意的機會；這些未能充份參與學校決定的教師認為這些因素，最後會影響學生的權益 (Robert & Francis, 1995)。一項針對國內高職工業類科學校組織文化、組織特質、教師工作態度與學校效能關係的研究中顯示，學校教師參與決定，對學校效能會有所影響，該研究建議學校應將政策擬定參與化、公開化、透明化 (鄭友超，1998)。

美國肯塔基州(Kentucky)於 1990 年通過的肯塔基教育改革法案(Kentucky Education Reform Act，簡稱 KERA)，提出學校改革及學校再造的建議，其中教師參與決定與否，是影響學校效能及學校改革的重要因素之一 (Louisville University, 1995)。許多學者及專家認為參與式的決定，比個人式的決定具備更多的優點；例如增加決定的品質、創造性、接受性、判斷性、正確性及容易讓人了解，且讓學校教職員參與決定，對提升學校的效能有所助益 (Lunenburg & Ornstein, 1991)。學校中，教師參與決定有助於學校效能的改善 (Dimmock, 1993)。

Aluto 與 Belasco (1972) 曾指出教師參與決定的內容有：

- 一、新進教師的聘任。
- 二、教材、教科書的選擇。
- 三、處理學生的課業問題。

- 四、決定適當的教學方法。
- 五、建立教學計畫。
- 六、教學課程的擬定。
- 七、學校預算的計畫。
- 八、教師間的工作任務分配。
- 九、處理教師申訴問題。
- 十、學校建築物及設備的規畫。
- 十一、持學校與社區互動的關係。
- 十二、教師薪資的訂定。

黃景良（1998）針對國中教師所做的一項研究顯示，教師參與學校決定有偏低的傾向，且是屬於「剝奪參與」的情形，該項研究建議學校依照事項的性質和教師的需求，讓教師參與決定。美國肯塔基（Kentucky）州十二個學校中，接受「學校導向式」之參與決定訓練課程的 228 位教師，比未接受訓練課程的教師，對學校的態度更具正面的傾向，這使得肯塔基州決定在 1996 年秋季前，讓該州所有的教師參與該項訓練計劃（Richard & Phil, 1995）。

參與決定的教師在教學效能的改進上及學生的學習效果而言，皆有助益。教師參與決定有益於教師自治，在減少學校內部的衝突上也有幫助（Richard, 1996）。在學校中教師若能參與決定，則決定的功能會因教師的支持與認同，而能較有效的施展（熊智銳，1990）。

在學校，教師需參與教務、訓導、總務、輔導及人事等行政實務（教育部法規委員會，1975；謝文全，1987）。綜合上述的研究可知，可看出教師參與決定的內容，只要是與學校校務有關的，教師幾乎都有參與的權利。

「追求卓越，提昇品質」一直是教育界努力的方向，學校教育的目標能否達成，和學校效能有著密切的關係。自從 Coleman 於 1966 年提出教育機會均等報告書後，引起許多學者從事有關學校效能的研究（Holmes & Wynne, 1989）。學校效能的研究發展時期，自一九六〇年代的濫觴期開始，至七〇年代的追求平等期，八〇年代初、中期的批判期，一九八〇年代中期以後至今的追求效率期，各個國家都有其研究結果，其中存在著許多的共通性，與過去的研究

究相比較時，有其共同之處。然而有些學校效能特徵並不能適用於每一個國家，使得學者們開始重視情境因素的考量，企圖以系統性的跨國性研究，尋找各國學校效能特徵的共同與差異因素（潘慧玲，1999a）。美國的一般學生因為無法在國際間學生競試中獲得良好成績，甚至連一般基本能力都無法發揮，因此有「卓越教育」（excellent education）的概念產生。目前在美國，超過一半以上的學校，正從事改善學校的計畫，期能提高學校效能（Dimmock, 1993）。

效能（effectiveness）和效率（efficiency）是兩種不同的概念，所謂效能是指組織目標的達成；效率則是達成目標時，產出與投入間的比率（Robbins, 1996）。學校效能的意義，可說是學校教育目標的達成。一般學者都認為，效能是一個「構念」（construct），無法由現實世界的具體事件，直接接觸而來，必須經過高層次的「抽象化」推演（吳清山，1989）。

許多學者都同意，學校效能具有普遍而共同的多元特性，它是由很多的因素所形成。由於學校是一個複雜的社會系統，所以不同的學校，經由不同的特徵及因素，以不同的組合方式而形成（Miller, 1983）。國內研究者在論及學校效能特徵與指標時常會混為一談，效能特徵即為促進學校效能的因素，學者們常以生產力（學生學業成就）作為規準；效能指標與效能特徵不同，為全面評鑑學校的效能，因此除了各項過程變項外（如校長領導、學校氣氛等），尚涵蓋了產出變項（學生的學習成就、學校成員的滿意度）等（潘慧玲，1999b）。

一所有效能的學校，應是能夠達成所訂定目標的學校。良好的學校效能有如下的特徵（Tursman, 1981）：

- 一、對學生的正向期待。
- 二、優秀的行政領導。
- 三、和諧的校園氣氛。
- 四、重視學生學習基本技能。
- 五、重視學生的進步情形。

Levine 與 Lezotte（1990）針對有關學校效能成就指標的文獻，歸納出如表1的學校效能指標：

表 1 學校效能指標

-
- 一、生產性的學校氣氛或學校文化
 - 1.合宜的學校環境
 - 2.教師對學生學習成就的承諾
 - 3.問題解決導向的環境
 - 4.教職員間的凝聚力、合作、共同意識、溝通
 - 5.教師參與決定
 - 6.強調學校整體式的正面績效
 - 二、學生基本技能的學習
 - 1.學習的最有效性及學習時間的運用
 - 2.強調基本技能的精熟
 - 三、學生進步情形的監督
 - 四、學校中發展實務導向的同儕關係
 - 五、傑出的領導
 - 1.新進教師的選聘及教師的替換
 - 2.能容納不同的意見與避免衝突
 - 3.時常性的有意義學校活動
 - 4.投入改善學校之活動的時間、經費、與精力
 - 5.教師的支持
 - 6.資源的取得
 - 7.優良的教學領導
 - 8.有效的人事運用以支援學校的教學
 - 六、父母的參與
 - 七、有效的課程安排與教學
 - 1.成功的教學相關團體及組織之安排
 - 2.合宜的教學進度
 - 3.活潑且豐富的教學
 - 4.有效的教學
 - 5.高層次學習成果的評量
 - 6.課程與教學的協調配合
 - 7.教學資源的豐富性及取得容易性
 - 8.教室的合適性
 - 9.閱讀、語言和數學的使用時間。
 - 八、學生學習成就及條件高期待性
-

資料來源：Unusually effective school: A review and analysis of research and practice, by D. U. Levine & W. E. Lezotte, 1990, Madison, WI: National center for effective schools research and development.

吳清山（1997）提出測量學校效能的十個因素中包括了學校環境規劃、教師教學品質與方法、學生紀律表現、學校行政溝通與協調、學生學業表現、教師工作滿足、學校課程安排、家長與學校關係、師生關係、校長領導能力。Sapon-Sevin（1987）提出特殊教育效能的要項中，包括了評量特殊教育的效能、特殊教育的分類、課程的安排、教學的過程、少數族群學生的權益問題。Harris（1992）指出，特殊教育與普通教育的分別，在於特殊教育的調整有效與否，以符合特殊學生學習上的特殊需要。

美國在「America 2000」的計劃中，似乎忽略了特殊教育，因此許多學者提出學校效能的改革上，應將特殊教育也考慮進去（Macchiarola, 1989）。特殊教育改革上的注意事項有（Greer, 1992）：

- 一、降低 SAT 的分數。
- 二、評量教育上的進步情形。
- 三、降低特殊學生的退學比率。
- 四、增加特殊教育的經費與服務。

Hoy 與 Miskel（2001）針對幾位學者的研究，將有關學校效能的指標，歸納出學校效能的因素如表 2：

表 2 學校效能的因素

Edmonds	Smith and Purkey	Scheerens and Bosker
1.校長領導	1.教學引導	1.成就導向
2.重視基本技能	2.有計畫及目的之課程	2.教育領導
3.學生學習成就	3.明確的目標及高期待	3.共識與凝聚
4.持續且系統性的學生評鑑	4.教學工作的時間分配	4.課程
5.有秩序的環境	5.學業成績成功性	5.學校組織氣氛
	6.和諧的組織氣氛	6.教室氣氛
	7.社區的意識	7.家長的參與
	8.教師專業的發展	8.潛在能力的評估
	9.教師的任教意願	9.有效率的學習時間
	10.教師間的合作計畫	10.有計畫性的教學
	11.學校情境式管理	11.獨立的學習
	12.父母的投入及支持	12.適應性的教學
	13.學區的支持	13.回饋與增強

資料來源：Education administration: Theory, research, and practice (p301), by W. K. Hoy & C. G. Miskel, 2001, New York: McGraw-Hill.

郭為藩曾提出教育應朝向五化發展，即教育團體「自由化」、「民主化」、「國際化」、「均衡化」、「品質化」的五育發展（引自孟都，1994）。「民主化」的改革包括了學校自主及校園民主；其特色為重視訊息回饋及成員參與決定；「品質化」的改革則涵蓋了學校的品質問題，即學校效能的探討等。根據許多的文獻及研究顯示，學校中教師參與決定，對學校效能有所影響（George & Shewey, 1994；Swanson & Finnan, 1996）。一項針對特殊學校的研究顯示，特殊學校教師參與決定對學校效能的提昇有顯著的相關（Wu & Tseng, 2000）。可見教師參與決定與否，在學校效能的提升上，的確有其重要性存在。

貳、研究設計與實施

一、研究目的

本研究主要目的在於探討特殊學校教師參與決定與學校效能之關係，因此研究目的為：

- (一)分析特殊學校教師人口變項（性別、年齡、學歷、特教專業背景、服務特殊教育年資），在教師參與決定之差異情形。
- (二)分析特殊學校教師工作背景變項（擔任職務、任教部別、學校類別、學校成立年數、服務地區）在教師參與決定之差異情形。
- (三)分析特殊學校教師人口變項，在學校效能之差異情形。
- (四)分析特殊學校教師工作背景變項，在學校效能之差異情形。
- (五)探討不同參與決定類型的教師，在參與決定及學校效能上的差異情形。
- (六)探討特殊學校教師參與決定與學校效能相關情形。
- (七)探討人口變項及工作背景變項對學校效能之預測作用。
- (八)探討教師參與決定對學校效能之預測作用。

二、研究對象

本研究對象係以八十七學年度全國公立特殊學校的現職教師為主，計有

1357 位。八十七學年度全國公立特殊教育學校計有十所，台北市有三所，高雄市有二所，共計十五所（教育廳，1998）。

三、研究工具

根據文獻探討的結果及研究的目的，本研究編成特殊學校教師參與決定及學校效能之調查預試問卷兩部份，茲將問卷說明如下：

(一)問卷編製依據

「教師參與決定」預試問卷，參考 Alutto 與 Belasco (1972)、Klecker 與 Loadman (1996) 等人的相關文獻後編製而成。「學校效能」預試問卷，參考鄭友超 (1998)、Levine 和 Lezotte (1990)、Hoy 和 Miskel (1996) 等人的相關文獻編製而成。

(二)問卷內容

預試問卷內容分為基本資料，與作答題目兩部份。

1. 「教師參與決定」問卷

「教師參與決定」預試問卷的內容，分成教務、訓導、輔導、總務、人事、及一般行政等六個層面。問卷的內容分成教師參與決定意願，和教師參與決定的實際情形兩部份探討。此外，教師參與決定的類型分成「適度參與決定」、「過度參與決定」、與「剝奪參與決定」等三種類型（楊振昇，1991；楊樹瑾，1992）。

2. 「學校效能」問卷

「學校效能」預試問卷內容，分成校長領導、學校建築環境與設備、教師工作滿意度、學校組織氣氛與文化、教學與評量、課程發展、家長參與和社區關係、行政支持等層面。

(三)問卷填答與計分方式

「教師參與決定」與「學校效能」問卷之填答，二者皆採 Likert 五點計分方式。

(四)預試實施之過程

預試問卷完成後，隨即進行預試。共寄出 100 份問卷，回收 90 份，有

效份數為 85 份。

(五)預試結果之統計分析

預試問卷回收後，隨即由 SPSS for Windows 8.0 版套裝軟體進行統計分析。各項分析的結果說明如下：

1.項目分析

「教師參與決定」問卷與「學校效能」問卷採用「相關分析」及「內部一致性效標分析」兩種統計方法。依問卷得分的總和，以前 27%為高分組，後 27%為低分組 (Linn & Gronlund, 1995)，以求得預試問卷的「相關係數」及「決斷值」(critical ratio，簡稱 CR)，並據此篩選題目。

2.因素分析

在效度方面，「教師參與決定」與「學校效能」問卷除採用學者專家評鑑內容效度外，配合因素分析法 (factors analysis) 進行建構效度之考驗結果如表 3、表 4 所示。

3.信度分析

「教師參與決定」與「學校效能問卷」在進行「內部一致性分析」後求其 Cronbach α 係數，結果如表 5、表 6 所示。

表 3「教師參與決定」問卷因素分析表

因素名稱	問卷題號	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
訓導	4	.764	13.26	47.4%
	5	.673		
	17	.606		
	2	.586		
	7	.571		
	3	.541		
	1	.527		
	8	.468		
輔導	10	.778	1.802	53.8%
	11	.700		
	12	.642		
	9	.548		
	18	.457		
教務	13	.834	1.413	58.8%
	14	.769		
	15	.762		
	16	.461		
	6	.436		
一般行政	20	.760	1.345	63.6%
	19	.754		
	23	.732		
總務	22	.655	1.166	67.8%
	21	.611		
	25	.582		
	24	.561		
人事	28	.769	1.019	71.4%
	26	.642		
	27	.585		

表 4「學校效能」問卷因素分析表

因素名稱	問卷題號	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
校長領導	1	.914	17.073	42.7%
	2	.894		
	3	.870		
	4	.847		
	5	.799		
	6	.613		
家長參與和社區關係	32	.820	3.974	52.6%
	12	.742		
	9	.691		
	11	.685		
	10	.644		
	27	.608		
學校組織氣氛與文化	36	.539	2.159	58.0%
	31	.497		
	13	.812		
	14	.736		
	15	.724		
	16	.685		
學校建築環境與設備	17	.539	1.892	62.7%
	21	.719		
	40	.703		
	20	.692		
	18	.653		
	22	.627		
教學與評量	23	.613	1.704	67.0%
	38	.562		
	39	.561		
	18	.545		
行政支持	37	.634	1.244	70.1%
	7	.619		
	26	.597		
	24	.506		
課程	30	.775	1.052	72.7%
	29	.598		
	8	.462		
	33	.759		
教師工作滿意度	34	.603	1.018	75.3%
	35	.575		
	25	.637		
	28	-.448		

表 5「教師參與決定」問卷信度分析表

量表名稱	Cronbach α 係數
訓導	.8922
輔導	.8642
教務	.8514
一般行政	.7206
總務	.7679
人事	.8215
總量表	.9577

表 6「學校效能」問卷信度分析表

量表名稱	Cronbach α 係數
校長領導	.9423
家長參與和社區關係	.8798
學校組織氣氛與文化	.9095
學校建築環境與設備	.8770
教學與評量	.8301
行政支持	.8621
課程	.8429
教師工作滿意度	.7511
總量表	.9640

四、調查實施

「教師參與決定」和「學校效能」預試問卷，皆經過專家評鑑、因素分析、積差相關、Cronbach α係數的考驗後，據以編製正式問卷。隨即於八十八年三月上旬進行正式施測。正式問卷的實施與回收情形如表 7。

表 7 正式問卷的實施與回收情形一覽表

學校所屬地區	編號	學校名稱	寄出份數	回收份數	可用份數	可用率
台灣省	1	林口啓智學校	30	25	24	80 %
	2	桃園啓智學校	15	10	10	66.7 %
	3	彰化啓智學校	30	30	29	96.7 %
	4	嘉義啓智學校	30	28	28	93.3 %
	5	台南啓智學校	30	30	30	100 %
	6	花蓮啓智學校	15	14	13	86.7 %
	7	台中啓聰學校	20	16	16	80 %
	8	台南啓聰學校	30	29	28	93.3 %
	9	台中啓明學校	20	16	13	65 %
	10	彰化仁愛實驗學校	35	35	35	100 %
台北市	11	台北啓智學校	30	24	24	80 %
	12	台北啓聰學校	15	9	9	60 %
	13	台北啓明學校	20	12	12	60 %
高雄市	14	高雄啓智學校	20	16	16	80 %
	15	高雄成功啓智學校	10	4	4	40 %
合計			350	298	291	83.1 %

參、資料分析

依據前述研究方法，本章將分析問卷調查結果，分析的結果分別述敘如下。

一、不同人口變項及工作背景變項在教師參與決定及學校效能之差異比較

為分析不同人口變項及工作背景變項在教師參與決定上之差異情形，本研究之教師人口變項、教師工作背景變項已先符合常態及同質性考驗，再以 t 考驗或單因子變異數分析，進行差異比較。分析結果如下所示。

(一)教師參與決定

- 1.不同學校成立年數的教師，在參與決定的意願上，有顯著差異。
- 2.在參與決定的實際情形上，不同性別、擔任職務、任教部別的教師有顯著差異。此外，男性教師參與決定的實際情形，顯著高於女性教師。

(二)學校效能

不同性別、擔任職務、學效成立年數的教師在學校效能感受上有顯著的差異。針對不同人口變項及工作背景變項的教師在參與決定及學校效能上的差異情形，歸納如表 8 所示。不同性別之教師在學校效能感受上有顯著差異。男性教師在學校效能感受上，顯著高於女性教師。

二、不同參與決定類型的教師在參與決定與學校效能之比較分析

本節將探討不同參與決定類型的教師，在教師參與決定與學校效能感受上的差異情形。

(一)教師參與決定類型之人數統計

整體而言，特殊學校教師對學校事務的參與決定，以適度參與決定類型佔多數，如表 9 所示。

(二)不同參與決定類型的教師在參與決定上之分析

為探討不同參與決定類型的教師，在參與決定上的差異情形，分析結

果如下所述。

1.教師參與決定意願

不同參與決定類型的教師，在參與決定的意願上，其分析結果如表 10、表 11 所示。

2.教師參與決定實際情形

不同參與決定類型的教師，在參與決定的實際情形上，其分析結果如表 12、表 13 所示。

表 8 不同變項的教師在參與決定及學校效能上達顯著差異之摘要表

因素	背景變項									
	教師人口變項					教師工作背景變項				
	性別	年齡	學歷	特教專業背景	服務教育特殊年資	擔任職務	任教部別	學校類別	學立年數	服務地區
參與決定意願	訓導					**				
	輔導									
	教務							**	***	
	一般行政		**			***	**		***	
	總務	*		**	*	***			**	*
	人事		**						**	
	總分								***	
參與決定實際情形	訓導					***				
	輔導	*		**		***				
	教務					***	***		**	*
	一般行政	*				***	***			
	總務	**		**		***	**			
	人事	***				**				
	總分	*				***	**			
學校效能	校長領導	*				**			***	
	家長參與和社區關係								**	
	學校組織氣氛與文化								**	*
	學校建築環境與設備	*				*			**	
	教學與評量	*								
	行政支持	**				***	*		***	**
	課程	*				**			**	
	教師工作滿意度					**			**	
	總分	*				**			***	

*p<.05，**p<.01，***p<.001

表 9 不同參與決定類型的特殊學校教師人數統計一覽表

參與決定類型	人數	百分比
剝奪參與決定	80	27.5%
適度參與決定	113	38.8%
過度參與決定	98	33.7%
總和	291	100%

表 10 不同參與決定類型的教師在參與決定意願總分之平均數、標準差

參與決定類型	樣本數	平均數	標準差
剝奪參與決定	80	98.40	14.32
適度參與決定	113	90.11	14.94
過度參與決定	98	79.16	20.82
總和	291	88.70	18.56

表 11 不同參與決定類型的教師在參與決定意願總分之單因子變異數分析

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
組間	16663.68	2	8331.84	28.83***	G1> G2, G1> G3
組內	83231.31	288	289.00		G2> G3
總和	99894.99	290			

***p < .001, G1：剝奪參與類型， G2：適度參與類型， G3：過度參與類型

表 12 不同參與決定類型的教師在參與決定實際情形總分之平均數、標準差

參與決定類型	樣本數	平均數	標準差
剝奪參與決定	80	51.60	13.55
適度參與決定	113	67.42	16.04
過度參與決定	98	75.86	21.53
總和	291	65.91	19.88

表 13 不同參與決定類型的教師在參與決定實際情形總分之單因子變異數分析

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
組間	26338.04	2	13169.02	42.94***	G3> G1, G3> G2
組內	88326.81	288	306.69		G2> G1
總和	114664.85	290			

***p < .001, G1：剝奪參與， G2：適度參與， G3：過度參與

3.不同參與決定類型的教師在學校效能感受上之分析

為分析不同參與決定類型的教師在學校效能感受上是否有所差異，經採用單因子變異數分析結果如表 14、表 15。

表 14 不同參與決定類型的教師在學校效能總分之平均數、標準差

參與決定類型	樣本數	平均數	標準差
剝奪參與決定	80	142.04	23.36
適度參與決定	113	143.12	17.39
過度參與決定	98	143.20	22.93
總和	291	142.85	21.01

表 15 不同參與決定類型的教師在學校效能總分之單因子變異數分析

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	16663.68	2	8331.84	.08
組內	83231.31	288	289.00	
總和	99894.99	290		

三、教師參與決定與學校效能相關之分析

教師參與決定與學校效能的相關，採皮爾森積差相關法加以分析，依教師參與決定意願與實際情形進行分析結果敘述如下：

(一)教師參與決定意願與學校效能之積差相關

教師參與決定意願的總分、各因素與學校效能的總分、各因素之相關，經採用皮爾森積差相關法分析後，整體而言，教師參與決定意願的總分及各因素，與學校效能的總分及各因素呈現顯著的正相關，如表 16 所示。

表 16 教師參與決定意願與學校效能之皮爾森積差相關分析

參與決定	學校效能										總分		
	校長領導	家長參與	社區關係和	學校組織	氣氛與文化	學校建築與	環境設備	教學與評量	行政支持	課程		教師工作	滿意度
訓導	.28***	.34***		.36***	.27***	.37***	.34***	.38***	.29***				.41***
輔導	.24***	.28***		.30***	.21***	.28***	.26***	.35***	.28***				.34***
教務	.25***	.28***		.33***	.27***	.32***	.23***	.36***	.25***				.35***
一般行政	.19**	.32***		.28***	.32***	.26***	.28***	.34***	.29***				.36***
總務	.12*	.15*		.11	.12*	.11	.13*	.18*	.11				.17**
人事	.05	.17**		.21***	.16**	.26***	.05	.25***	.05				.18**
參與決定總分	.25***	.33***		.35***	.28***	.34***	.28***	.39***	.27***				.39***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(二)教師參與決定實際情形與學校效能之積差相關

整體上，教師參與決定實際情形總分及各因素與學校效能的總分及各因素呈顯著的正相關，如表 17 所示。

四、不同人口變項及工作背景變項對教師參與決定及學校效能的預測

以教師不同人口變項及工作背景變項為預測變項，教師參與決定、學校效能為效標變項，採多元逐步迴歸分析法考驗各變項對教師參與決定及學校效能之預測力。

(一)教師參與決定意願

經由多元逐步迴歸分析後，結果如表 18 所示。

表 17 教師參與決定實際情形與學校效能之皮爾森積差相關分析

參與決定	學校效能										總分		
	校長領導	家長參與	社區關係和	學校組織	氣氛與文化	學校建設與	環境設備	教學與評量	行政支持	課程		教師工作	滿意度
訓導	.18**	.21***	.30***	.24***	.30***	.30***	.30***	.30***	.28***	.23***	.32***		
輔導	.24***	.25***	.36***	.30***	.30***	.36***	.35***	.31***	.38***				
教務	.09	.20**	.26***	.29***	.26***	.22***	.25***	.13*	.26***				
一般行政	.18**	.30***	.23***	.31***	.22***	.37***	.29***	.25***	.34***				
總務	.16**	.25***	.18**	.23***	.14*	.31***	.28***	.21***	.28***				
人事	.16**	.20**	.19**	.18**	.15*	.23***	.22***	.20**	.24***				
參與決定總分	.21***	.28***	.34***	.32***	.30***	.36***	.35***	.27***	.38***				

* p < .05 , ** p < .01 , *** p < .001

表 18 不同人口變項及工作背景變項的教師在參與決定意願之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	多元相關 係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	原始迴 歸係數	標準化 歸係數	F 值
學校成立年數	.1880	.0350	.0350	-2.558	-.191	10.62 **
擔任職務	.2220	.0490	.0140	4.089	.145	7.43 **
特教專業背景	.2560	.0650	.0160	2.335	.134	6.69 ***
性別	.2820	.0800	.0140	-4.843	-.121	6.20 ***

p < .01, *p < .001

(二)教師參與決定實際情形

可預測教師參與決定實際情形的不同變項，結果如表 19 所示。

(三)學校效能

經由多元逐步迴歸分析後，結果如表 20 所示。

表 19 不同人口變項及工作背景變項的教師在參與決定實際情形之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	多元相 關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	原始迴 歸係數	標準化 迴歸係數	F 值
擔任職務	.3260	.1070	.1070	8.545	.282	34.47 ***
任教部別	.3570	.1270	.0210	4.120	.161	21.02 ***
性別	.3850	.1490	.0210	-6.064	-.141	16.69 ***
特教專業背景	.4020	.1620	.0130	-2.197	-.117	13.80 ***

***p < .001

表 20 不同人口變項及工作背景變項的教師對學校效能之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	多元相 關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	原始迴 歸係數	標準化 迴歸係數	F 值
學校成立年數	.1980	.0390	.0390	-4.329	-.286	11.79**
性別	.2620	.0680	.0290	-7.986	-.177	10.58***
年齡	.2970	.0880	.0190	3.528	.154	9.22***

p < .01, *p < .001

四教師參與決定對學校效能的預測

以教師參與決定的意願與實際情形為預測變項，學校效能為效標變項，採逐步迴歸分析法考驗各變項對學校效能之預測力。經由分析後，結果如表 21 所示。

表 21 教師參與決定意願與實際情形對學校效能之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	多元相 關係數 R	決定係數 R ²	R ² 增加量	原始迴 歸係數	標準化 迴歸係數	F 值
參與決定意願	.3870	.1500	.1500	.295	.261	50.91***
參與決定實際情形	.4420	.1950	.0450	.261	.247	34.87***

***p < .001

肆、結論與建議

經過相關文獻的探討，設計研究架構，編製問卷，實施問卷調查及分析研究結果後，本章將歸納研究的主要發現，做成結論，並提出具體建議，以供教育行政機關、學校、教師及未來研究的參考。

一、主要研究發現

根據分析的結果，本研究歸納如下的重要發現：

(一)教師參與決定

- 1.不同學校成立年數的教師在參與決定的意願有顯著差異。
- 2.不同性別、擔任職務、任教部別的教師，在參與決定的實際情形上，有顯著差異。

(二)學校效能

- 1.不同性別、擔任職務、學校成立年數的教師在學校效能感受上有顯著差異。

對不同人口變項及工作背景變項的教師在參與決定及學校效能上的差異情形，歸納如表 7 所示。

(三)不同參與決定類型的教師在教師參與決定與學校效能的比較分析

- 1.整體而言，特殊學校教師參與決定的類型，以適度參與決定類型佔多數，比例為 38.8%。
- 2.剝奪參與決定類型的教師，在參與決定的意願上，顯著高於適度參與決定類型及過度參與決定類型的教師；適度參與決定類型的教師，在參與決定的意願上顯著高於過度參與決定類型的教師。
- 3.過度參與決定類型的教師，在參與決定的實際情形上，顯著高於適度參與決定類型及剝奪參與決定類型的教師；適度參與決定類型的教師，在參與決定的實際情形上顯著高於剝奪參與決定類型的教師。

(四)教師參與決定與學校效能相關之分析

整體而言，教師參與決定的意願與實際情形，與學校效能呈現顯著的正相關。

(五)不同人口變項及工作背景變項對教師參與決定與學校效能的預測

- 1.學校成立年數、擔任職務、特教專業背景及性別等背景變項，可顯著預測教師參與決定的意願。
- 2.擔任職務、任教部別、性別及特教專業背景等背景變項，可顯著預測教

師參與決定的實際情形。

3. 學校成立年數、性別、年齡等背景變項、教師參與決定的意願與實際情形，可顯著預測學校效能。

二、結論

根據研究目的及主要發現，歸納出下列結論：

- (一) 不同人口變項的特殊學校教師，在參與決定上有差異。

根據研究發現，男性教師參與決定的實際機會高於女性教師，這項結果可能受傳統性別角色期望觀點、社會價值觀念的改變、民主意識興起等影響。

- (二) 不同工作背景變項的特殊學校教師，在教師參與決定上有差異。

在參與決定的意願上，學校成立年數為 10 年（含）以下的教師，顯著高於 21-30 年及 31 年以上的教師。原因可能為新設立的特殊學校，許多設備、教師、制度從無到有，教師參與學校各項事務的機會較多，無形中增加了教師們參與決定的意願。

兼行政職務的教師，在參與決定的實際情形上，顯著高於教師兼導師及專任教師。兼任行政職務的教師，參與校務的機會比專任教師及導師多，其從事學校行政業務，負責擬定各項計畫，且易獲得校務運作的訊息，能滿足個人成就感及有益於自我實現。

任教部別不同的教師，在參與決定的實際情形上有顯著差異。可能原因為特殊學校中，行政職務的兼任，以國中、高職的教師為主，相對的國小教師在參與校務的機會上就遠低於國中、高職的教師。

- (三) 不同人口變項的特殊學校教師，在學校效能的感受上有差異。

男、女教師在學校效能感受上有顯著差異，大部分的女性教師在教學外，仍以家庭為重，男性教師則視教書為終生志業。

- (四) 不同工作背景變項的特殊學校教師，在學校效能的感受上有差異。

擔任職務不同的教師，在學校效能的感受上有顯著差異。此外，且易獲得校務運作的訊息，學校成立年數不同的教師，在學校效能的感受上有

顯著的差異。

(五)不同參與決定類型的教師，在參與決定與學校效能感受上有差異。

不同參與決定類型的教師，在參與決定的意願與實際機會上達到顯著差異。不同參與決定類型的教師，在學校效能感受上沒有差異。

(六)特殊學校教師參與決定對學校效能的提昇上有相關。

教師參與校務的意願與實際機會愈多，對學校事務方面愈為主動積極，加強了參與決定的動機。

(七)不同人口、工作背景變項對學校效能具有預測作用。

學校成立年數、擔任職務、特教專業背景及性別等背景變項，可顯著預測教師參與決定意願。擔任職務、任教部別、性別及特教專業背景等背景變項，可顯著預測教師參與決定實際情形。學校成立年數、性別、年齡等背景變項，可顯著預測學校效能。

(八)教師參與決定對學校效能具有預測作用。

教師參與決定的意願與實際情形，可顯著預測學校效能。

三、建議

特殊學校教師參與決定，對提昇學校效能有所助益。根據文獻探討及研究發現的結果，本研究針對教育行政主管機關、特殊學校、教師及未來研究方向等，提出以下建議：

(一)在教育行政機關方面

1.提供教師參與決定的訓練課程或研習

教師參與決定的意願與實際機會，和學校效能呈現顯著的正相關。參與決定的教師對學校的態度較具正面的看法，在減少學校內部的衝突上也有幫助，有益教師自治。教育行政機關宜開設教師參與決定的相關研習或課程，供教師進修，使教師了解參與決定的過程，增進教師溝通與協調的能力，培養民主的議事精神，提昇學校各項決定的品質。

2.提供女性教師擔任行政主管的機會

女性教師參與決定，可提供不同的思考方式，增進決策的多樣性及選擇

性。

3.教育評鑑需重視學校效能

教育行政機關進行特殊教育評鑑時，針對學校效能應從多元層面評量。如校長領導、學校建築環境與設備、學校組織氣氛與文化、學生學習成果、教師教學情形、課程以至行政人員的素質績效等，從有形的硬體設備至無形的精神感受等，皆是評鑑時可考慮的方向。

(二)在特殊學校方面

1.成立年數較久的特殊學校應鼓勵教師參與決定

為提昇決定的品質，學校作決定時，應能策動校內每一成員共同參與決定，教師一旦成為作決定的一部分，則易成為決定的執行者與擁護者，決定的功能才易於發揮。

2.重視女性教師的實際參與情形

當教師察覺到自己是組織中的重要成員時，對學校效能的感受，較持正面的態度。一個決定要有良好的品質，要能集思廣益，接納不同的意見，因此學校主管應能鼓勵女性教師參與決定，提昇決定的品質。

3.提供特殊學校國小部教師實際參與決定的機會

根據研究的結果發現，高職教師在參與決定的實際機會上，顯著高於國小教師。故特殊學校應多考慮安排國小部教師參與學校決定的機會。

4.依教師專長提供參與決定的機會

學校提供教師參與決定時，除尊重教師個人意願外，也應考慮教師的專長。此外，在資訊發達的今天，每天幾乎都有新的知識產生，如何因應時代的腳步，掌握社會的脈動，可能是教師所應留意的。學校應可塑造成一個學習型的組織，學生每天在學習，教師也應不停的學習，充實自我。終身學習，是教師應秉持的理念。

5.鼓勵不兼行政職務的教師參與校務決定

為提昇決定的品質，學校應讓不兼行政職務的教師，也能有參與校務決定的實際機會，以聽取各方不同的聲音。

6.學校對於重要校務的推行宜適度徵詢教師的意見

特殊學校對於校務的推行時，應能重視教師所提的意見，建立學校組織的溝通管道。適度提供教師參與決定的機會，使教師對學校產生向心力及正面的態度，以利校務推動。

7. 實施行政人員定期輪調擴大教師實際參與決定的機會

校長在安排教師行政職務時，除考慮教師的意願及專長外，可嘗試建立工作輪調制。除可避免行政人員的工作倦怠影響學校運作外，也可藉多數教師參與行政工作，促成教師與行政人員的互動與了解，提升學校的效能。

8. 提供年輕教師參與校務的機會增進對學校的認同

根據研究的結果發現，教師的年齡對學校效能具有預測作用，年齡愈大的教師，對學校效能的感受愈高。學校應敬重年長的教師，提攜年輕的教師，讓各個年齡層的教師都有參與校務的機會，增進對學校的認同。

9. 校長宜採民主式的領導

民主式的領導最符合人性化，也為大多數人所能接受。學校校長宜採民主式的領導，適度授權分層負責，倡導人性化管理，使教師認同學校，從而提昇學校效能。

10. 加強學校與社區的關係

特殊學校應能廣邀社區人士參與校務活動，協助社區建立正確的特殊教育價值觀，加強社區與學校的互動與聯繫，整合社區資源，以促進社區關懷進而支持特殊學生及特殊學校。

(二) 在教師方面

1. 教師宜適度參與決定以對學校產生認同感

教師參與決定的意願及實際情形，和學校效能呈現顯著的正相關。學校事務的決定是有關教師的權益時，教師應主動參與。

2. 女性教師主動參與決定以提昇學校效能

根據研究結果顯示，男、女教師在學校效能感受上有顯著差異。學校決定若有女性教師的參與，必能提供選擇決定的多樣性，對決定的品質必有助益。

(四)進一步的研究建議

1.教師參與決定的進一步探討

校長及非教師之行政人員的行政影響力、教師參與決定的歷程與問題情境的不同，是否會影響教師參與決定的情形及學校效能？可進一步探討。

2.特殊學校效能指標的建立

本研究僅以八項指標，衡量特殊學校的學校效能，是否還有其它的指標可衡量學校效能呢？值得研究。

3.研究對象方面

未來的研究對象上，可將校長、非教師之行政人員、家長、學生等納入考量。

4.研究變項方面

本研究僅針對十個背景變項加以探討，其他如校長年齡、校長性別、教師婚姻狀況、薪資等變項，是否對教師參與決定與學校效能有影響？值得探討。

5.研究方法的建議

本研究以文獻探討及問卷調查為主，可能的話，可針對理論架構及實際情形，採取田野研究或個案研究的方法，走訪各校進行晤談，搜集更詳實之資料，對了解教師參與決定及特殊學校效能指標的建立可能有幫助。

參考書目

吳清山 (1989)。學校效能評量之探討。國教研究，6，40-43。

吳清山 (1997)。有效能的學校。國立教育資料館。

孟 都 (1994)。迎接教育改革年。師友月刊，320，20-21。

徐藝華 (1994)。駕馭生涯停聽看-訪曾慧敏博士談生涯規劃。師友月刊，327，6-9。

秦夢群 (1989)。教育行政理論與應用。台北：五南。

教育部法規委員會 (1975)。教育法規彙編 (1)，597-598。

教育廳 (1998)。八十七學年度台灣省特殊教育學校名冊。台灣省政府教育廳。

黃俊傑 (1981)。古代希臘城邦與民主政治。台北：臺灣學生書局。

- 黃景良 (1998)。國民中學教師參與管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 楊振昇 (1991)。國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 楊樹樞 (1992)。國民小學校長的權力類型、教師參與決定與工作士氣關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 熊智銳 (1990)。中小學校教育情境研究。台北：五南。
- 潘慧玲 (1999a)。學校效能研究領域的發展。師大教育研究集刊，43，77-102。
- 潘慧玲 (1999b)。學校效能相關概念的釐析。教育研究資訊，7 (5)，138-153。
- 謝文全 (1987)。教育行政-理論與實務。台北：文景。
- 鄭友超 (1998)。我國高職 (中) 工業類科學校組織文化、組織特質、教師工作態度與學校效能關係之研究。工業教育學刊，22，1-25。
- Alutto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972.
- Ankersmit, F. R. (1996). *Aesthetic politics*. Stanford University press.
- Campeau, P., & Pyecha, J. (1996). *Strategic planning for special education teacher retention*. Working paper. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 389 156)
- Davis, S., & Billingsley, B. (1995). Factors that influence teacher attrition. *Networking for Training Education Personnel*, 1-4.
- Dimmock, C. (1993). *School-based management and school Effectiveness*. Routledge.
- George, P., & Shewey, K. (1994). *New evident for the middle school*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 396 839)
- Gersten, R., & Others (1995). *Working condition: Job design*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 304 436)
- Greer, J. F. (1992). Quality is in the eye of the beholder. *Exceptional Children*, 58, 296-297.
- Harris, L. (1992). Memo: To the candidates. *America's Agenda*, Spring, 13-15.
- Holmes, M., & Wynne, E. A. (1989). *Making the school an effective community: Belief, practice and theory in school administration*. The Falmer Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Education administration: Theory, research, and practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Education administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, J. R., & Rusch, F. R. (1993). *Educational reform and special education: Foundations for a national research agenda focused up- on secondary education*.

(ERIC Document Reproduction Service No. ED 358 608)

- Kledker, B., & Loadman, W. E. (1996). *A study of teacher empowerment in 180 restructuring schools: Leadership implication*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 393 823)
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective school: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National center for effective schools research and development.
- Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (1995). *Measurement and assessment in teaching*. Prentice-Hall. U.S.
- Louisville Univ. (1995). *Assessing the impact of high school restructuring in Kentucky*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 394 972)
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration- concepts and practices*. Wadsworth.
- Macchiarola, F. J. (1989). Foreword. In D. K. Upshy & A. Gartner (Eds.). *Beyond separate education: Quality education for all* (pp.xi-xix). Baltimore: Paul H. Brookes.
- Miller, S. K. (1983). *The history of effective schools research: A critical overview*. Working draft. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 231 818)
- Richard, D., & Phil, S. (1995). *Teachers' attitude toward schools based decision making*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 391 791)
- Richard, I. (1996). *Teachers' decision-making power and school conflict*. (ERIC Document Reproduction Service NO. EJ 533 317)
- Robert, C., & Francis, K. W. (1995). *How public school teachers view their involvement in the decision making process*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 391 796)
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sapon-Sevin, M. (1987). The national education reports and special education: Implications for students. *Exceptional Children*, 53, 300-306.
- Swanson, J. D., & Finnan, C. (1996). *School improvement and action research: Two paradigms*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 399 248)
- Tursman, C. (1981). *Good schools: What makes them work. Education USA special report*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 210 797)
- Wu, T. F., & Tseng, S. J. (2000, January). *A study of the relationship between teachers' participative decision-making and school effectiveness in the special school*. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Hong Kong.