

第一章 緒論

本研究的主題為「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」，旨在探討我國公立高職學校的教育行政問題。期望透過研究，能分析出影響學校教師兼任一級主管的行政績效因素，擬定行政績效衡量指標，俾能改進教育品質。當「教育」變成了專業，從事教育的人就叫做「教育家」。教育家所表現的是有朝氣、有原則、肯學習、肯嘗試。他也許沒有很多的財富，但他一定有不少的智識；他不懂得甚麼是商場上的花招，但他懂得甚麼是教育的良心；他不會隨波逐流，但一定會不斷的充實自我。

顯然的，研究教育行政和研究企業經營是截然不同的領域，教育具有百年樹人的神聖使命與興國之本的基礎任務，教育事業乃良心事業，教育工作者須有不計較、不求回饋的奉獻精神。學校教學和其他職場工作性質不同，學生是學校的產品，學生沒教育好，小則影響學生個人生涯發展 (career development) 與學校的風評，大則影響國家社會。所以，教育是百年大計，教育建設是整個國家建設的基礎，故其實施成效 (effectiveness)，關係國家發展、社會進步至深且鉅 (馮觀富，民 90)。

學校教師的個人特質、教學風格 (instructional styles) 各有特色，因此在教導學生課業與生活品德輔導方面，做法皆有不同。有人管理嚴格、有人自由放任，因此學生未來的成就和學校的教育方式有很大的關係。所以，為人師表者須有奉獻教育的心，用愛、關懷與榜樣致力教學，才能教育出國家未來的好棟樑。

一個學校的行政績效決定於：校長的領導能力 (leadership competency) 與主管的處事態度等兩大因素 (張德銳，民 89)。雖然各個學校的規模、文化與行政資源不一樣，教師兼任一級主管的意願與擔當也不盡相同，行政觀點不可一概而論，但是學校的經營績效一定得成功。所以，本研究將以

教育從業者應有的認知為主軸，來論述公立高職教師兼任一級主管應有的行政素養對於學校行政績效(administrative accountability)的影響。並探討影響公立高職教師兼任一級主管行政績效的重要因素。

第一節 研究背景與動機

學校教師以個人的專業能力與熱誠，應可將班級經營、教學工作做好。至於全校學生的生活禮儀、品德修習、讀書風氣、班級情境等等，及有關全校性教學事務之規劃與執行工作上，各處室之一級主管絕對負有成敗的重責大任。因此，一級主管的行政素養，直接影響教師們的工作士氣，進而影響整個學校的行政績效。所以，教師的教育熱誠與理念和一級主管的行政素養，以及各處室在事務上的相互配合等等，皆可說是促使教學經營進步的因素，以下就本文之研究背景與動機分別敘述之。

壹、研究背景

以教師兼任一級主管為主的學校行政系統(administrative system)，所規劃的校務推展計劃，皆為所有教職員工遵循的依據。因此學校一級主管的行政觀念、處事風格，將會影響學校的發展。在公立高職學校的行政體系中，以教師兼任一級主管的職務包括：教務主任、學務主任、總務主任、實習主任、輔導主任、圖書館主任、進修學校主任等。

根據高級中學法第十三條規定：高級中等學校教師兼任一級主管，由校長聘任之。因此；校長的領導風格與用人思維，將直接影響一級主管的工作績效。所以，校長在選拔一級主管時，若能做到能知人善用、善盡其才的功夫，其領導才易成功，如此，學校經營即可跨出成功的第一步。

從事公立高職的教育工作，行政人員和專任教師，若一直留在舊有的公務員處事思維，則技職教育革新(educational reform)的工程將舉步惟

艱。所以研究者認為：欲提升學校的行政績效，一級主管必須具有激勵部屬與創新的元素，將其導入公立高職的行政體系中，以提升學校進步的動力。因此，學校一級主管應有願景領導的觀念，若能時常運用自己的思維去構思新的、具體的措施，將使自己的行政領導展現良好的成果。

技職教育要革新，除了行政法規要合宜、課程要符合知識經濟時代背景及配合資訊科技(informational technology)時代要求以外，最重要的是教師的心態問題。教師兼任一級主管的行政魄力、行政擔當、處事風格等，直接影響到教師的工作士氣。

行政領導教學，行政人員和教師之間的溝通協調是否良好？行政人員是否尊重老師？老師們是否願意熱心付出？這都會影響學校的發展。研究行政理論的書籍非常多，針對教育行政人員作調查研究者也不乏人在，但人的因素使得實務上難以產生效果。因此，本研究將探討公立高職教師兼任一級主管的行政素養，與學校行政績效之間的關係，作為本研究的研究背景。

貳、研究動機

有鑒於教師兼任一級主管是學校行政部門的中樞軀幹，因此，教師兼任一級主管的品德與能力應會影響其行政績效，這點頗值得進行研究，以明其究竟。而且學校一級主管對於行政措施的貫徹力與校規的執行力，是建立學校良好校風的重要因素。

職業學校的學生在良好的輔導管理政策之下，學生的風紀必然向上提升，社會的風評當良好。一級主管用心思去創新(innovation)、改革(reform)，凡事不存有墨守成規的心態，那學校一定會具有強大的競爭力。

研究者以兼任一級主管的角度思考與探討「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」，以進行本論文之研究。希望能盡一份力量在自己能力範圍內，研究技職教育行政改革之道。思考以「提升公立高職學校的行政績效」為主軸，以做為本研究的主題。

學校教師從接任一級主管的動機產生到就職日起，就是權力的賦予、責任的開始。教師兼任一級主管平時應以負責任的態度展現工作熱誠，致力提升學校行政績效，進而提高學校競爭力。總之，學校行政運作的目的，是在提供校內教師適切的行政支援，以期有利於全校師生的教學互動(instructive interaction)，而達成學校預期的教學目標，實現幫助學生身心健全發展的理想鵠的(吳清基，民84)。而且，學生乃是學校的主要商品，提高行政績效必定可以提升商品的品質。

第二節 研究目的

根據上述研究動機，本研究主要目的在探討與擬訂重要的因素指標，以衡量影響公立高職教師兼任一級主管行政績效。最後希望能設計一份「公立高職教師兼任一級主管行政績效指標調查表」，以供評量公立高職學校教師兼任一級主管行政績效的參考。因此；如何提升公立高職教師兼任一級主管的行政績效，就是本研究的主要目的。茲列出本研究具體的研究目的如下：

壹、研擬「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」之各構面及所含指標。

貳、探討不同個人背景之公立高職教師對於「教師兼任一級主管行政績效影響因素」觀點之差異。

參、探討不同學校背景之公立高職教師對於「教師兼任一級主管行政績效影響因素」觀點之差異。

肆、擬訂「公立高職教師兼任一級主管行政績效指標調查表」，以供各公立高職學校評量行政績效之參考，以期有效提升我國公立高職之行政績效。

第三節 待答問題

根據以上所述的研究動機與目的，本研究擬要探討的問題主要有以下四項：

壹、影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素之構面及內涵為何？

貳、不同個人背景對於「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」之觀點有何差異？

參、不同學校背景對於「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」之觀點有何差異？

肆、「公立高職教師兼任一級主管行政績效指標調查表」為何？

第四節 研究假設

本研究依據前述待答問題，提出研究假設(hypotheses)如下：

壹、不同個人背景之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上差異情形之假設。

假設一：不同性別之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設二：不同年齡之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設三：不同服務年資之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設四：不同職務之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

貳、不同學校背景之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上差異情形之假設。

假設一：不同學校歷史之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設二：不同學校規模之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設三：不同學校類別之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設四：不同校屬區域之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設五：不同校長領導風格之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

假設六：不同教師會功能之公立高職教師對「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」在觀點上無顯著差異。

第五節 研究方法與步驟

根據上述之研究目的與假設，本研究「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」之研究方法與步驟，詳述如下：

壹、研究方法

本研究旨在探討分析「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的重要衡量指標，進而研擬出「公立高職教師兼任一級主管行政績效」的指標調查表。期望能夠提供給公立高職，作為一級主管行政績效評量工作的參考，以期有效的提昇學校競爭力。

根據研究動機、目的、問題等，本研究以問卷調查、資料分析為主。利用問卷調查的方法，探究公立高職教師對於「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的觀點，及其對學校的行政績效是否有密切的相關度，進行量的統計分析，以強化本研究的客觀性與周延性，研究方法分別敘述如下：

一、文獻探討(literature review)

閱讀相關文獻，如：學校行政領導、學校經營管理、統計原理、學校效能研究…等書籍，進行研究分析，並參考與行政績效有關之研究報告、與論文，建立本研究之理論基礎，以作為設計本研究調查問卷內容的依據。

二、專家座談(panel discussion)

調查問卷初稿擬訂後，為了解問卷內容的適切性與建立本研究調查問卷的內容效度(content validity)，特舉行專家座談會議，針對問卷初稿進行審查修正工作。

三、問卷調查(questionnaire survey)

針對全國公立高職教師，實施對於「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的認知程度問卷調查。以了解公立高職教師對行政績效影響因素之觀點，並針對問卷調查所得資料，進行因素分析以粹取出「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的重要構面與衡量指標。

四、資料分析(data analysis)

針對問卷調查所得數據進行因素分析、克朗巴克(Cronbach) α 係數值分析、t 考驗、單因子變異數分析(one-way ANOVA)，以及薛費(Scheffe)法做事後比較等統計分析。

貳、研究步驟

本研究依據研究者所設定之研究目的與研究方法，按照下列步驟進行研究：

一、擬定研究計畫

確定研究動機與目的，訂定研究題目及研究計畫，決定探討的範圍與內容，並確認研究的流程、架構、工具、預訂進度等。

二、相關文獻探討

閱讀與研究主題有關的文獻與報導，以做為研究者撰寫本文的立論基礎與依據。

三、探討影響一級主管行政績效之因素

參考相關文獻與論文，研擬出「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效的因素」。

四、提出研究計畫審查

撰寫論文前三章，包括：緒論、文獻探討、研究設計與實施等，經指導教授指導後，召開研究計畫審查會議。

五、舉行專家審查會議

和指導教授研討之後，邀請和本研究論文領域相關教授與專家，就問卷調查初稿之內容進行審查會議。

六、選定研究工具

製訂「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」問卷調查表，以及選定教育統計軟體 SPSS 13.0 of Windows，做為本研究之研究工具。

七、選定問卷調查對象

調查對象為自全國公立高級職業學校之中，在台北市抽出 5 所、高雄市抽出 3 所、臺灣省抽出 39 所、金門 1 所，共計 48 所學校。以每校之專任教師、導師、兼任行政之教師等，作為抽樣調查對象。

八、實問題卷調查

選定實問題卷調查的學校與對象以後，依全國各地區公立高職之教師，進行一級主管行政績效之相關問題的問卷調查。

九、問卷調查資料統計及分析

以教育統計軟體 SPSS 13.0 of Windows，做為問卷調查結果的資料統計分析。

十、歸納結論與建議

依據資料統計與分析，歸納出結論撰寫研究報告，並提出研究成果與建議。

十一、撰寫研究論文

按照研究步驟，逐步撰寫研究論文。論文撰寫完成，經指導教授指導認可後，提出論文審查。如圖 1-1 所示，為本研究步驟之流程圖：

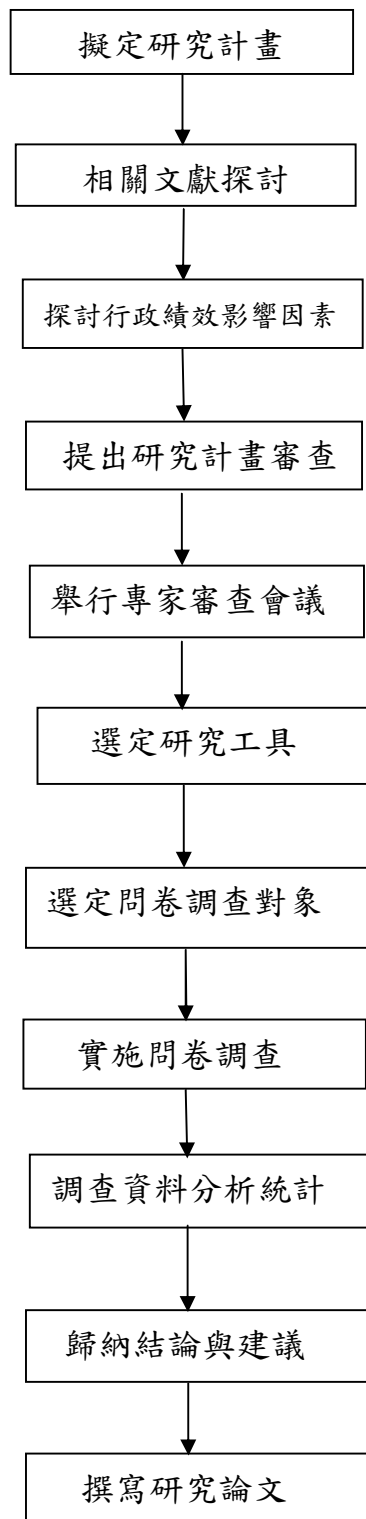


圖 1-1 研究步驟流程圖

第六節 研究範圍與限制

本研究以公立高職教師兼任一級主管之行政績效為研究主題，主要探討一級主管的行政素養對行政績效之影響程度，期能研究出具體的提升學校行政績效的改善方案。

壹、研究範圍

本研究範圍，以台北市、高雄市、台灣省之公立高職(高工、高商、農工家商)為取樣學校，台灣省再以東、西、南、北各區的學校取樣問卷調查。以全國公立高職教師為問卷調查對象，期望以教師的觀點與填答資料中，研究分析出「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的構面與衡量指標，做為公立高職評量(evaluation)行政績效的參考資料。

本研究之「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」，係以公立高職學校內部教師兼任一級主管的：行政知能、經營管理技術、人際互動、教學經營、制度環境等，主要影響行政績效之五個構面為範圍，製成調查問卷，所得資料進行分析探討。

貳、研究限制

本研究之實施以全國公立高職為調查對象，我國公立高職行政績效影響因素為多層面，且十分複雜。而且區域較為廣泛，受限於時間、人力、物力條件所限制，故只能採用分層抽樣方式。其結果雖可作為教育行政發展的參考，但是否能推論到全國所有學校之行政體系，有待進一步研究與探討。所以本研究在實施時仍有其限制存在。

本研究僅針對公立高職教師做調查，並未對校長及職員工做調查研究，因此所得之意見，僅能代表公立高職教師的看法。至於私立高職的行

政績效與董事會的經營方式和對教育專業知能的實踐程度有相當大的關係，因此本研究不擬探討私立高職行政績效的問題。

第七節 重要名詞釋義

壹、公立高職(public vocational high school)

本研究所指的公立高職範圍，為台北市及高雄市含有職業類科的市立高級中等職業學校，以及台灣省含有職業類科的公立高級中等職業學校。

貳、一級主管(senior executive)

本研究以探討「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」為主題，公立高職教師為研究調查對象，主題中所指的一級主管為：高職各處室教師兼任的一級主管之行政職務，包括：教務主任、學務主任、總務主任、實習主任、輔導主任、圖書館主任、進修學校主任、校長秘書等，在本研究中將其簡稱為「一級主管」。

參、行政素養(administrative literacy)

本研究的主要名詞「行政素養」，是針對公立高職教師兼任一級主管在擔任的職位上，必須具備有益於行政成功的素養。這些素養包含：親和力、能容忍、機智、公正、理性、有同理心、能保密、有公信力等，而這些素養必須靠平時的培養與修練，並於溝通時適時發揮(王如哲，民 89)。

因此，從擔任主管的動機產生，到就職日起就是權力的賦予、責任的開始。所以，一級主管的行政素養，是行政績效的主要影響因素。

本研究訂出一級主管內在的「行政素養」對於行政績效的影響因素構面有四項：行政知能、經營管理技術、人際互動、教學經營等。而外在的影響因素構面有一項：制度環境。各構面之涵義分別敘述如下：

一、行政知能

教育行政知識的建構，既應包含實證經驗的分析、主客交融的詮釋，也包含批判反省的檢討改進，才能兼顧理想與實際，既有宏觀願景，也能具有可行性，更能不斷改進(謝文全，民 92)。因此，行政主管應有對於個人的決策負責，不推諉、不卸責，處事堅定不移、擬定正確目標、勇往直前的認知。

二、經營管理技術

學校的經營管理，係以學校為主要的決策單位，行政主管機關賦予學校在經費運用和學校經營上有其充份自主性(張明輝，民 88)。學校行政單位須用細微的心思去觀察與管理人、事、物。以及運用創新改革的思維去經營職務上所賦予的權力。

三、人際互動

教育行政為求有效執行，應注意溝通原則，透夠溝通尋求執行人員的認知與認同(林水波，民 90)。行政主管應主動關心協助部屬，感恩緬懷部屬的襄助。激發部屬潛能、獎勵部屬辛勞、知人善用。行政主管做好人際互動的良好關係，有利行政業務的溝通協調。

四、教學經營

教學含有雙重的意義：一方面為教師有計畫的指導學生學習，另一方面即是學生接受老師的指導，發展個人的性向與能力，這是一種

師生互動的行為(林炎旦，民 85)。行政主管應以學生為對象，以獲取良好的學習效果與優秀的畢業成就為目標，設計出各項有效的教學過程，其包含教學上的軟體與硬體等。

五、制度環境

教育制度，即教育的機構及功能，依據法規並以社會傳統或教育觀點為基礎，而成立或發展的教育組織(江文雄，民 85)。所以行政與教學無法自外於法令規章與制度環境，制度環境也是影響學校行政主要因素之一。教育法規、行政制度、社會環境、家長要求等等，皆屬於制度環境的範疇。

依據以上之敘述認為，一級主管具備了應有的行政素養，即具有規劃與實現學校願景領導能力。而且一級主管個人的行政素養，可由其領導特質、魅力與能力顯現出來。所以，一級主管若能具有樂觀、理想、抱負、自信、創意、關懷與激勵等特質，將更能彰顯出行政素養的魅力。

肆、行政績效(administrative accountability)

本研究之「行政績效」一詞，是針對一級主管在擔任的職位上，以應有的自信、魄力、擔當，所展現出來的成果。學校行政錯綜複雜、千頭萬緒，影響學校行政績效的因素也是多如牛毛。舉凡校長的領導、行政主管的能力、教師的教學熱誠、職員工的工作態度、學生的素質等等，皆為影響學校行政績效主要因素。

所謂績效(accountability)乃指執行某些工作的成績表現，與一般常用的效率、效能等詞的涵義有關，但績效的內容比較廣而複雜(張淑美，民 84)。本研究所稱的「行政績效」是指：教師兼任一級主管的行政能力，共同創造出來的學校競爭力。

伍、遠景領導(visionary leadership)

所謂遠景領導，係指透過組織遠景的建構，以願景來領導成員完成組織任務的一種領導的方式。遠景領導包括：發展遠景(developing vision)與執行遠景(implementing vision)兩項步驟(蔡進雄，民 89)。

發展遠景必須與組織一起進行，首先要進行組織優點(strength)、缺點(weakness)、機會(opportunity)、與威脅(threat)挑戰的分析(簡稱SWOT)。然後參酌成員的遠景思維、組織理念，擬定初步計畫，再與成員討論修正定案，經公開宣示並取得成員的承諾，即完成發展願景的過程。

所發展出來的願景，應具備有未來性(future)、前瞻性(forward-look)、開創性(original)、全盤性(holistic)、擴展性(divergent)及冒險性(risk taking)的特質。願景經發展宣示後，即應付之執行，是為執行願景。願景執行階段所應注意的事項與所要掌握的核心觀念，其所作所為均應與願景相結合，以願景作為指針來導引領導的進行。