

## 第五章 結論與建議

本研究以我國公立高職教師為研究調查對象，探討影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素之構面與其衡量指標。並採用問卷調查(questionnaire survey)之研究方法，瞭解各構面的衡量指標對一級主管行政績效的影響程度。以期研擬出影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素模式與評量工具，提供各公立高職行政單位與教師在評量學校行政績效時參考。本研究於調查期間發出問卷 1056 份，回收有效問卷 937 份，有效回收率達 89%。本章擬就統計描述分析、因素分析、變異數分析、考驗結果進行整理，並列出主要研究發現，就其內容做出研究推論與建議。

研究者先進行文獻探討，分析影響公立高職一級主管行政績效的各種可能因素，並研究影響公立高職行政績效因素的理論基礎。然後經研究、思考設計出：影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素之調查問卷初稿，經指導教授修改與召開專家效度會議之後，得到正式的調查問卷量表。經過對國內公立高職教師抽樣問卷調查，將所得資料採用因素分析(factor analysis)等統計方法，粹取得到影響我國公立高職教師兼任一級主管行政績效因素構面與衡量指標。

依據因素分析與信度分析的研究步驟，取得本研究「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」的 5 個構面與 57 個衡量指標後，再使用 t 檢驗(t-Test)、單因子變異數分析(one-way ANOVA)與薛費法(Scheffe)，檢驗公立高職教師因個人背景與學校背景之不同，對於影響一級主管行政績效因素各構面觀點上的差異性。再依據資料分析結果建構完成「公立高職教師兼任一級主管行政績效指標調查表」，以供各公立高職有關行政人員參考。以下依據上一章的統計分析結果，就其內容做出研究結論與建議，並列出主要的研究發現。

## 第一節 研究發現

對於公立高職教師在填答問卷的觀點，研究者經第四章的資料分析與整理後的主要研究發現，分項進行整理敘述於下：

### 壹、對於不同背景之公立高職教師在填答平均數上的主要研究發現

本研究經問卷調查統計分析以後，不同背景的高職教師對於影響一級主管行政績效五大構面之觀點平均數歸納如表 5-1 所示，以下分別敘述之：

表 5-1 不同背景的高職教師對於五大構面之觀點平均數比較總表

		行政知能	經營管理 技術	人際互動	教學經營	制度環境
個人背景	性別	女性 51.11 > 男性 50.90	女性 51.11 > 男性 50.90	女性 51.11 > 男性 50.90	女性 51.11 > 男性 50.90	女性 51.11 > 男性 50.90
	年齡	30歲以下 50.94 > 41-50歲 40.96	30-40歲 61.95 > 51歲以上 60.57	30歲以下 41.10 > 51歲以上 39.93	41-50歲 45.03 > 30歲以下 44.02	30歲以下 39.60 > 51歲以上 38.23
	年資	16-23年 51.31 > 24年以上 49.81	16-23年 62.24 > 24年以上 60.36	7年以下 41.49 > 24年以上 40.04	16-23年 45.27 > 24年以上 44.10	8-15年 39.49 > 24年以上 39.45
	職務	一級主管 52.05 > 導師 50.43	一級主管 62.89 > 導師 60.91	一級主管 41.41 > 導師 40.05	一級主管 45.84 > 導師 43.84	一級主管 39.76 > 導師 38.61
學校背景	學校歷史	21-40年 51.14 > 41年以上 50.93	21-40年 61.96 > 41年以上 61.59	20年以下 40.76 > 41年以上 39.63	21-40年 44.91 > 41年以上 44.62	21-40年 39.49 > 41年以上 39.00
	學校規模	20班以下 51.26 > 21-40班 50.75	20班以下 62.03 > 41班以上 61.62	21-40班 41.15 > 41班以上 40.52	21-40班 44.74 > 20班以下 43.92	21-40班 39.30 > 20班以下 38.62
	學校類別	高商 52.30 > 高工 50.34	高商 63.17 > 高工 60.85	高商 41.93 > 高工 40.33	高商 45.91 > 高工 44.12	高商 40.00 > 農工商 38.96
	校屬區域	院轄 52.09 > 縣轄 50.35	院轄 63.22 > 縣轄 60.84	院轄 41.78 > 縣轄 40.04	省轄 45.89 > 縣轄 43.87	院轄 40.54 > 縣轄 38.33
	校長領導	民主 51.24 > 放任 47.09	其他 62.33 > 放任 57.63	其他 41.20 > 放任 37.48	獨裁 45.15 > 放任 41.08	其他 40.19 > 放任 35.31
	教師會功能	強勢 51.82 > 其他 50.79	其他 61.76 > 強勢 61.18	其他 40.92 > 強勢 39.88	其他 44.93 > 強勢 44.51	溝通 39.28 > 強勢 38.79

註：資料來源自表 4- 8~17 之變異數分析摘要表中的平均數部份

## 一、不同性別的教師對於行政績效之觀點，其差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：平均數 51.11 > 50.90，雖然女性稍微高於男性，但差異性並無顯著。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：平均數 62.10 > 61.43，雖然女性稍微高於男性，但其差異性並無顯著。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：平均數 41.20 > 40.42，雖然女性稍微高於男性，但差異性並無顯著。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：平均數 45.20 > 44.40，雖然女性稍微高於男性，但差異性並無顯著。
- (五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：平均數 39.59 > 38.93，雖然女性稍微高於男性，但差異性並無顯著。

根據以上分析，發現女性教師，在影響行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標填答的觀點上，平均數雖然均稍高於男性教師，但是很接近，因此並無顯著性差異。

## 二、不同年齡的教師對於行政績效之觀點，其差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以 41 ~ 50 歲最低，30 歲(含)以下最高，平均數 50.94 > 49.96。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以 31 ~ 40 歲最高，51 歲(含)以上最低，平均數 61.95 > 60.57。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以 30 歲

(含)以下最高，51 歲(含)以上最低，平均數  $41.10 > 39.93$ 。

(四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以 41 ~ 50 歲最高，30 歲(含)以下最低，平均數  $45.03 > 44.02$ 。

(五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：30 歲(含)以下最高，51 歲(含)以上最低，平均數  $39.60 > 38.23$ 。

根據以上分析，發現 30 歲以下較年青的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，比其他較年長的教師更重視教師兼任一級主管的行政素養對於學校行政績效的影響程度。

發現 50 歲以上較年長的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

### 三、不同年資的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

(一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以服務年資 16 ~ 23 年最高，24 年(含)以上最低，平均數  $51.31 > 49.81$ 。

(二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面之重視程度：以服務年資 16 ~ 23 年最高，24 年(含)以上最低，平均數  $62.24 > 60.36$ 。

(三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面之重視程度：以服務年資在 7 年(含)以下最高，24 年(含)以上最低，平均數  $41.19 > 40.04$ 。

(四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面之重視程度：以服務年資在 16 ~ 23 年最高，24 年(含)以上最低，平均數  $45.27 > 44.10$ 。

- (五) 教師對於一級主管的「制度環境」構面之重視程度：服務年資以 8 ~ 15 年最高，24 年(含)以上最低，平均數  $39.49 > 38.45$ 。

根據以上分析，發現服務年資在 16~23 年之間的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現服務年資在 24 年以上的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

#### 四、不同職務的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以兼任一級主管最高，導師最低，平均數  $52.05 > 50.43$ 。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以兼任一級主管最高，導師最低，平均數  $62.89 > 60.91$ 。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以兼任一級主管最高，導師最低，平均數  $41.41 > 40.05$ 。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以一級主管最高，導師最低，平均數  $45.84 > 43.84$ 。
- (五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以兼任一級主管最高，導師最低，平均數  $39.76 > 38.61$ 。

根據以上分析，發現兼任一級主管的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級

主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現兼任導師的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

五、不同學校歷史的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

(一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以學校歷史在 21 ~ 40 年的教師為最高，以 41 年(含)以上的老學校的教師為最低，平均數  $51.14 > 50.93$ 。

(二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以學校歷史在 21 ~ 40 年的教師為最高，以 41 年(含)以上的老學校的教師為最低，平均數  $61.96 > 61.59$ 。

(三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以學校歷史在 20 年(含)以下的教師為最高，以 41 年(含)以上老學校的教師為最低，平均數  $40.76 > 39.63$ 。

(四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以學校歷史在 21 ~ 40 年的教師為最高，以 41 年(含)以上的學校教師為最低，平均數  $44.91 > 44.62$ 。

(五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以學校歷史在 21 ~ 40 年的教師為最高，以 20 年(含)以下的教師為最低，平均數  $39.49 > 39.00$ 。

根據以上分析，發現學校歷史在 21~40 年的教師，在影響教師兼任一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對

於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現 40 年以上歷史較悠久的學校，教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

六、不同學校規模的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

(一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以學校規模在 20 班(含)以下的教師為最高，以 21~40 班的學校教師為最低，平均數  $51.26 > 50.75$ 。

(二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以學校規模在 20 班(含)以下的教師為最高，以 41 班(含)以上的學校教師為最低，平均數  $62.03 > 61.62$ 。

(三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以學校規模在 21~40 班的教師為最高，以 41 班(含)以上的學校教師為最低，平均數  $41.15 > 40.52$ 。

(四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以學校規模在 21~40 班的教師為最高，以 20 班(含)以下的教師為最低，平均數  $44.74 > 43.92$ 。

(五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以學校規模在 21~40 班的教師為最高，以 20 班(含)以下的教師為最低，平均數  $39.30 > 38.62$ 。

根據以上分析，發現學校規模在 21~40 班的教師，在影響一級主

管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現 20 班以下規模較小的學校，教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

七、不同學校類別的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以純商業類科的高商學校教師為最高，以純工業類科的高工學校教師為最低，平均數  $52.30 > 50.34$ 。
- (二) 對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以純商業類科的高商職校教師為最高，以純工業類科的高工職校教師為最低，平均數  $63.17 > 60.85$ 。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以純商業類科的高商職校教師為最高，以純工業類科的高工職校教師為最低，平均數  $41.93 > 40.33$ 。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以純商業類科的高商職校教師為最高，以純工業類科的高工職校教師為最低，平均數  $45.91 > 44.12$ 。
- (五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以高商教師為最高，以農工家商類型的職校教師為最低，平均數  $40.00 > 38.96$ 。



根據以上的五點分析，發現純商業類科職校的教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現純工業類科的職校教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

八、不同學校區域的教師對於行政績效觀點，其差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以學校位於院轄市的市立高職教師為最高，以學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師為最低，平均數  $52.09 > 50.35$ 。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以學校位於院轄市的市立高職教師為最高，以學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師為最低，平均數  $63.22 > 60.84$ 。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以學校位於院轄市的市立高職教師為最高，以學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師為最低，平均數  $41.78 > 40.04$ 。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以學校位於省轄市的公立高職教師為最高，以學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師為最低，平均數  $45.89 > 43.87$ 。
- (五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以學校位於院轄市的市立高職教師為最高，以學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師為最低，平均數  $40.54 > 38.33$ 。

根據以上分析，發現學校位於院轄市的市立高職教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現學校位於縣轄(鄉鎮市)的公立高職教師，在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較不關心的情況。

九、不同校長領導方式的教師對行政績效觀點，差異性上的主要研究發現

- (一) 教師對一級主管的「行政知能」構面之重視程度：以校長民主式領導的教師為最高，而放任式領導的最低，平均數  $51.24 > 47.09$ 。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以校長其他方式領導的高職教師為最高，以校長放任式領導的高職教師為最低，平均數  $62.33 > 57.63$ 。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以校長其他方式領導的高職教師為最高，以校長放任式領導的高職教師為最低，平均數  $41.20 > 37.48$ 。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以校長獨裁式領導的高職教師為最高，以校長放任式領導的高職教師為最低，平均數  $45.15 > 41.80$ 。
- (五) 教師對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以校長其他方式領導的高職教師為最高，以校長放任式領導的高職教師最低，平均數  $40.19 > 35.31$ 。

根據以上分析，發現 82% 以上的公立高職校長，屬於民主式的領導方式，其教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現若公立高職校長，屬於放任式的領導方式，其教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於一級主管的行政素養對學校行政績效影響程度，顯示出較不關心的情況。

十、不同教師會運作功能的教師對行政績效觀點，差異性上主要研究發現

- (一) 教師對於一級主管的「行政知能」構面指標之重視程度：以學校教師會強勢的高職教師為最高，以學校教師會其他功能的高職教師為最低，平均數  $51.82 > 50.79$ 。
- (二) 教師對於一級主管的「經營管理技術」構面指標之重視程度：以學校教師會其他功能的高職教師為最高，以學校教師會強勢的高職教師為最低，平均數  $61.76 > 61.18$ 。
- (三) 教師對於一級主管的「人際互動」構面指標之重視程度：以學校教師會其他功能的高職教師為最高，以學校教師會強勢的高職教師為最低，平均數  $40.92 > 39.88$ 。
- (四) 教師對於一級主管的「教學經營」構面指標之重視程度：以學校教師會其他功能的高職教師為最高，以學校教師會強勢的高職教師為最低，平均數  $44.93 > 44.51$ 。
- (五) 對於一級主管受「制度環境」構面影響之重視程度：以學校教師會重溝通協調的高職教師為最高，以學校教師會強勢的高職教師為最低，平均數  $39.28 > 38.79$ 。

根據以上分析，發現 74 %以上的公立高職教師會運作功能屬於和諧式的，其教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，顯示出較重視的情況。

發現公立高職教師會運作功能較屬於強勢情形，其教師在影響一級主管行政績效因素之五個構面 57 個衡量指標的填答觀點上，對於教師兼任一級主管的行政素養對學校行政績效的影響程度，雖然顯示出較不關心的情況，但是只有 9.8 %少數的學校，因此可以忽略。

## 貳、各構面與衡量指標經分析與整理之後，主要的研究發現

經過第三章的影響一級主管行政績效因素各構面內部一致性分析、第四章影響一級主管行政績效因素各構面之特徵值分析與解釋變異量分析，本單元將針對上述各構面與衡量指標的分析之後，做一整體整理於表 5-2 中，而得到主要的研究發現敘述如下：

表 5-2 影響一級主管行政績效因素各構面分析整理結果總表

構面	衡量因素 指標數	因素 負荷量	Crobach's $\alpha$ 係數值	特徵值	解釋 變異量%
行政知能	12	0.60-0.80	0.878	18.07	45.25
經營管理技術	14	0.67-0.79	0.908	2.02	5.06
人際互動	10	0.65-0.80	0.875	1.13	2.83
教學經營	11	0.68-0.82	0.933	1.09	2.73
制度環境	10	0.66-0.81	0.897	1.04	2.60
總量表信度	57		0.898	累積變異量	58.47%

註：資料來源，依據表 3-5 3-11 4-5 4-6 分析資料編製。  
影響因素 A22 之因素負荷量  $0.474 < 0.50$  以予刪除。

### 一、有關「行政知能」構面的主要研究發現

發現此構面各衡量指標對於一級主管行政績效，在因素負荷量之驗證上，其絕對值均大於 0.50 以上。所以，顯示此構面的 12 個衡量指標對於一級主管行政績效影響之顯著性均非常高。

本構面內部一致性分析結果，發現：包括行政專業管理知能等 12 個影響一級主管行政績效因素衡量指標，其 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.878(大於 0.70)，顯示在本研究問卷量表中此構面之信度非常高。且驗證本構面之特徵值為 18.07，符合大於 1.00 可以保留之標準。

### 二、有關「經營管理技術」構面之主要研究發現

發現此構面各衡量指標對於一級主管行政績效，在因素負荷量之驗證上，其絕對值均大於 0.50 以上。所以，顯示此構面 14 個衡量指標對於影響一級主管行政績效之顯著性均非常高。

本構面內部一致性分析結果，發現：包括營造溫馨工作環境、凝聚向心力等 14 個影響一級主管行政績效因素衡量指標，其 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.908(遠大於 0.70)，顯示在本研究問卷量表此構面之信度非常高。且驗證本構面之特徵值為 2.02，符合大於 1.00 可以保留之標準。

### 三、有關「人際互動」構面之主要研究發現

發現此構面各衡量指標對於一級主管行政績效，在因素負荷量之驗證上，其絕對值均大於 0.50 以上。所以，顯示此構面 12 個衡量指標對於一級主管行政績效影響之顯著性均非常高。

本構面內部一致性分析結果，發現：包括溝通協調的能力等 10 個

影響一級主管行政績效因素衡量指標，其 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.875(大於 0.70)，顯示在本研究問卷量表中此構面之信度非常高。且驗證本構面之特徵值為 1.13，符合大於 1.00 可以保留之標準。

#### 四、有關「教學經營」構面之主要研究發現

發現此構面各衡量指標對於一級主管行政績效，在因素負荷量之驗證上，其絕對值均大於 0.50 以上。所以，顯示此構面 10 個衡量指標對於一級主管行政績效影響之顯著性均非常高。

本構面內部一致性分析結果，發現：包括善於提升學生讀書風氣等 10 個影響一級主管行政績效因素衡量指標，其 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.933(遠大於 0.70)，顯示在本研究問卷量表中此構面之信度非常高。且驗證本構面之特徵值為 1.09，符合大於 1.00 可以保留之標準。

#### 五、有關「制度環境」構面之主要研究發現

發現此構面各衡量指標對於一級主管行政績效，在因素負荷量之驗證上，其絕對值均大於 0.50 以上。所以，顯示此構面 10 個衡量指標對於一級主管行政績效影響之顯著性均非常高。

本構面內部一致性分析結果，發現：包括等 10 個一級主管行政績效影響因素衡量指標，其 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.897(大於 0.70)，顯示在本研究問卷量表中此構面之信度非常高。且驗證本構面之特徵值為 1.04，符合大於 1.00 可以保留之標準。

此外表 5-2 亦顯示出，本研究五個構面所能解釋之累積變異量為 58.47%，雖未超過 60%，但各構面能解釋之累積變異量，已很接近 60%，所以仍可視為達到令人滿意之水準。

## 第二節 研究結論

本節根據第四章的「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」各構面與衡量指標之平均數分析，不同背景之教師對於各衡量指標影響程度的觀點上，主要研究發現，予以綜合歸納於表 5-3 並摘要結論。

表 5-3 影響一級主管行政績效因素各構面與衡量指標之影響程度分析總表

	極 有 影 響	很 有 影 響
行政知能	A3 行政領導能力 A9 負責任	A1、A2、A4、A5、A6 A7、A8、A10、A11、A12
經營管理技術	A17 以身作則 為同仁表率	A13、A14、A15、A16、A18 A19、A20、A21、A23、A24 A25、A26、A27
人際互動	A28 溝通協調的能力	A29、A30、A31、A32、A33 A34、A35、A36、A37
教學經營		A38、A39、A40、A41、A42 A43、A44、A45、A46、A47 A48
制度環境		A49、A50、A51、A52、A53 A54、A55、A56、A57、A58

註：資料來源自表 4-2，衡量指標之平均數在 4.50 以上，視為極有影響。

衡量指標之平均數在 3.50 至 4.49 之間，視為很有影響。

### 壹、影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素各構面綜合結論

綜合本文第四章表 4-2~3 所統計之資料，有關影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素各構面與衡量指標平均數之分析，影響因素衡量指標之平均數在 4.50 以上，皆可視為對一級主管行政績效「極有影響」。影響因素衡量指標之平均數在 3.50 至 4.49 之間，皆可視為對一級主管行政績效「很有影響」，以下將各構面與衡量指標之綜合結論摘要之：

## 一、有關「行政知能」構面之綜合結論

本「行政知能」構面主要探討：公立高職教師兼任一級主管在行政領導專業知能上的素養，對於整個學校行政績效的影響程度大小。

本構面包括以下 12 個衡量指標：1. 行政管理專業知能 2. 教育理念 3. 行政領導 4. 品德操守 5. 熟悉法令 6. 對於行政職務有濃厚興趣 7. 貫徹決策的意志 8. 奉獻精神 9. 負責任 10. 眼光遠大 11. 處世反躬自省深思熟慮 12. 容易接受新的觀念或挑戰等。

經統計分析結果此構面之總和平均數為 4.27，其中有 2 個衡量指標：A3 行政領能力、A9 負責任，對於教師兼任一級主管行政績效：極有影響(平均數各為 4.527 與 4.509)。其餘 10 個衡量指標對於教師兼任一級主管行政績效：很有影響(平均數皆在 3.50 以上)。

## 二、有關「經營管理技術」構面之綜合結論

經營管理技術構面，主要探討一級主管的組織行政管理與領導部屬能力，對於整個學校的行政績效的影響程度究竟有多大。包括以下 14 個衡量指標：1. 營造溫馨工作環境、凝聚向心力 2. 對部屬建立完備的考核機制 3. 重視行政授權分層負責 4. 激勵同仁參與組織決策 5. 以身作則為同仁表率 6. 一視同仁沒有偏私 7. 目標明確，具實踐能力 8. 知人善任，用人得當 9. 處理事情創新求變 10. 理性平和分析問題 11. 重視工作成果 12. 善於走動式管理 13. 做事有組織、擅於管理時間 14. 公開場合表揚有功人員等。

經統計分析結果此構面之總和平均數在 4.15 以上，其中有：A17 以身作則為同仁表率，對於一級主管行政績效為：極有影響(平均數為 4.502)，其他 14 個衡量指標為：很有影響(平均數皆在 3.50 以上)。



### 三、有關「人際互動」構面之綜合結論

人際互動構面，主要探討一級主管在學校與同仁之間的互動關係，對於整個學校的行政績效的影響程度究竟有多大。包括以下 10 個衡量指標：1. 溝通協調的能力 2. 尊重同仁意見 3. 能照顧部屬權益 4. 不與同仁爭利 5. 經常參與教學或事務討論 6. 重視同事情誼與婚喪喜慶 7. 善用腦力激盪、解決問題 8. 鼓勵同仁進修學習 9. 與家長及社區互動關係 10. 理性平和、不情緒化等。

經統計分析結果此構面之總和平均數為 4.08，其中有 1 個衡量指標：A28 溝通協調的能力，對於公立高職教師兼任一級主管行政績效：極有影響(平均數為 4.503)，其餘 9 個衡量指標對於公立高職教師兼任一級主管行政績效：很有影響(3.50 以上)。

### 四、有關「教學經營」構面之綜合結論

教學經營構面，主要探討一級主管在學校教學方面的軟、硬體設計與規劃、準備工作，對於整個學校的行政績效的影響程度大小。包括以下 10 個衡量指標：1. 善於提升學生讀書風氣 2. 實施升學輔導以提高升學率 3. 重視學生生活品德培養 4. 輔導學生參與各項競賽 5. 培養學生人文氣息與優良氣質 6. 引導學生建立自我管理 7. 教導學生守法重紀的觀念 8. 重視學生心理輔導 9. 重視教學內容、方法之研究 10. 注重教學媒體與教材之研究 11. 培養學生五育均衡發展等。

經統計分析結果此構面之總和平均數為 4.06，其中 11 個衡量指標，對於公立高職教師兼任一級主管行政績效，都顯示很有影響的程度(平均數皆為 3.50 至 4.49 之間)。

## 五、有關「制度環境」構面之綜合結論

制度環境構面，主要探討制度規章與行政業務的外在因素，對於一級主管的行政績效的影響程度究竟有多大，包括以下 10 個衡量指標：1. 教育法令制度規章的限制 2. 校長的領導風格 3. 教職員工心態問題 4. 家長會參與校務之程度 5. 教師會與行政同仁的互動關係 6. 校園規劃完善 7. 社區與學校互動關係 8. 社會環境的變遷 9. 資訊科技融入學校行政及教學 10 校際競爭情勢等。

經統計分析結果此構面之總和平均數為 3.92，其 10 個衡量指標對於一級主管行政績效，皆顯示很有影響之程度(平均數皆在 3.50 以上)。

## 貳、「公立高職教師兼任一級主管行政績績效指標調查表」之建構

本研究主題「影響公立高職教師兼任一級主管行政績效因素」，經因素分析粹取所得五個構面及 57 個衡量指標，每個構面的克朗巴克(Cronbach)  $\alpha$  係數值分析驗證結果，顯示各構面的信度均非常高。除了第五個構面「制度環境」屬於外在的影響因素以外，其餘「行政知能」、「經營管理技術」、「人際互動」、「教學經營」等四個構面 47 個衡量指標，皆屬於一級主管本身內在的行政能力考驗。

各衡量指標之平均數，除了 A3 行政領導能力、A9 負責任、A17 以身作則為同仁表率、A28 溝通協調的能力等四個因素為「極有影響」外，其餘 43 個衡量指標均為「很有影響」，表示各衡量指標均可做為一級主管行政績效之評量因素。

各衡量指標之因素負荷量均被認為「非常顯著」，顯示總共 47 個衡量指標，對於影響教師兼任一級主管行政績效之程度均非常顯著，四個構面

之特徵值也都符合標準，四個構面能解釋之累積變異量也達到令人滿意之水準。

根據以上敘述得知，本研究之「影響教師兼任一級主管行政績效因素」中，「行政知能」、「經營管理技術」、「人際互動」、「教學經營」等四個構面 47 個衡量指標，確實為影響我國公立高職一級主管行政績效之重要因素。因此，研究者認為此 47 個衡量指標可以建構成「公立高職教師兼任一級主管行政績效指標調查表」，如附錄四所示(211 頁)，提供各校評量教師兼任一級主管行政績效參考。

### 第三節 研究建議

本研究經綜合結論的敘述得知，我國公立高職的教師，對於教師兼任一級主管行政績效的衡量指標，有很高的期許(平均數在 3.715 以上)。本節將進一步以此為基礎，提出研究者個人的建議，以供教育行政實務人士或後續研究者參考。

#### 壹、一級主管應提升行政管理業知能，強化行政領導能力

面對社會環境的激烈變遷，學校教師兼任一級主管應有前瞻性的眼光、務實負責的作法來面對新局。不斷尋求辦學績效的提升，以確保學校的整體競爭力。因此，為了提升公立高職行政績效的重大工程，謹提供學校一級主管下列建議以供參考。

##### 一、貫徹決策的意志要堅定，以強化行政領導能力

一級主管要有教育理想、良好的操守、貫徹決策的意志要堅定。應多研究領導方法，以強化行政領導能力，使學校在協調合作下完成行政任務。

## 二、目光遠大，豐富的學識，以強化行政領導能力

行政是學校運作與進步的原動力，一級主管的行政理念影響學校教育政策至大。因此，一級主管應多充實行政管理專業知能、豐富學識，認清社會多元需求，了解國內教育趨勢，目光要遠大，辨輕重、別緩急，以決定學校應興革事宜，進而強化行政領導事能力。

## 貳、一級主管應重視組織的經營管理技術，以強化行政領導能力

傳統型態的學校管理已無法因應時代的需求，而且學校事務與功能的日趨繁複，學校的經營與管理也就愈顯不易。因此，一級主管應重視組織經營管理技術的研究與提升，以強化行政領導能力，因應學校的需求與目標，協調學校組織成員間的互助與合作，以創造學校的價值與效能(蔡培村，民 84)。因此，為了提升公立高職行政績效的重大工程，謹提供學校一級主管下列建議以供參考。

### 一、做事要有組織與善於管理時間，以強化行政領導能力

學校經營管理的類別眾多，不論是目標管理、績效管理與資訊管理等，一切管理的內涵都不能離開時間的因素。換言之；經營管理的效能必須仰賴時間的善用與規劃。所以，一級主管做事要有組織與善於管理時間，以強化行政領導能力，唯有成功的時間管理才是有效學校經營的基礎。

### 二、應重視激勵管理與參與管理，以強化行政領導能力

學校組織效能是否發揮，端賴個人效力的程度與彼此的協調合作，一級主管應讓組織內所有成員有參與行政事務之決策與決定，激發組織成員的工作動機與士氣，以實現學校之目標，創造學校之效能，乃是一級主管組織經營所必須深入探討的問題。

### 三、應知人善任、用人得當，以強化行政領導能力

知人善任是最重要的行政技巧，一級主管應對部屬的特性、才能有所了解，使他們發揮自己的專長。因此，一級主管需在「知人」方面多下功夫，溫文和煦、開朗豁達、善待部屬，了解部屬的長處和短處，認清部屬的心理需求，做好組織經營的工作，以強化行政領導能力。

### 參、一級主管應有良好的人際關係，以強化行政領導能力

教育行政組織內部的人際關係，是影響行政決策的重要因素，一級主管應具備良好的人際關係，多認識員工、了解員工的需求，如此可以縮減彼此間的差距。因此，為了提升公立高職行政績效的重大工程，謹提供學校一級主管下列建議以供參考。

#### 一、應加強溝通協調的行政技巧，以強化行政領導能力

教育行政工作通常都牽涉到其他人或其他的部門，需要各相關人員的通力合作，才能順利完成預期目標。欲達通力合作之目的，溝通與協調乃是不可或缺的基本行政能力，也是一級主管最需加強的技巧。溝通協調做得好，處事圓融，必可強化主管的行政領導能力。

#### 二、應有謙虛、圓融的處事態度，以強化行政領導能力

人際的圓融沒有偶然更無僥倖，與人相處不是能言善道、巧言令色，更不是強力說服，而是要有一顆誠摯的心。建議主管應注意以下為人處事原則，以強化行政領導能力：1. 態度誠懇、虛心請教、坦誠相待、積極傾聽。2. 平等相對、互相尊重、善解包容、彼此接納。3.

話語婉轉、感性訴求、就事論事、避免對人。4. 寬宏大量、預留空間、出言中肯、信然重諾。5. 語言溫馨、禮貌微笑、深思熟慮、保持冷靜。

#### 肆、一級主管應注重教學經營成效，建立學校宏遠的願景

學校的一級主管應了解學校的目標為何？要培養甚麼樣的學生、要達成甚麼樣的任務，有了目標才能做好學校經營。一級主管應做好教學經營的工作，以達到學校經營的首要目標。因此，為了提升公立高職行政績效的重大工程，謹提供學校一級主管下列建議以供參考。

##### 一、應重視教學媒體與教材的研究改良，以提升學生的學習興趣

一級主管為了要使教師的教學、學生的學習成效發揮出來，除要求各課程選用優良、合適的教科書以外，有賴教師針對教學目標及學生學前能力及其背景，運用適當的教學技巧與藝術，妥善選用其他各種教材。並因應時代變遷，適時予與教學媒體與教材更新與調整，期使學生具有知識、技能、習慣與態度等內涵，才能發揮教材的最大功效。

##### 二、應提倡創造思考教學，訓練學生思考以提升學生學習興趣

目前的高職教育由於升學風氣漸行，學生不重視思考，只求應付升學考題的演練。因此，面對錯綜複雜的專業理論，如何教學生能夠獨立思考解決問題？教師的教學方法已不能再如過去，只重視知識之背誦與記憶，而是需要教導學生如何去創造思考、追求新知。因此一級主管應提倡創造思考教學，講求教學績效，讓學校的教學經營能發展進步。

## 伍、一級主管應體認制度與環境的因素，建立學校宏遠的願景

制度是組織所賴以維持的主要因素，而環境是指組織本身以外的每一個事物。學校為了生存與發展，必須面對與回應制度環境的種種因素。因此，為了提升公立高職行政績效的重大工程，謹提供學校一級主管下列建議以供參考。

### 一、應重視對外的公共關係，確實建立學校的形象

學校對外公共關係最重要的對象是家長和社區，一級主管應和家長會有良好公共關係，了解積極參與校務的家長，重視他們的需求與心聲，以獲得家長會對於校務的支持與推展。此外，與社區公共關係的建立，可以使社區民眾對學校的認同與支持，確實建立學校的形象。

### 二、應守法重紀，行事遵守法令、制度、規章，確實維護學校行政的誠信

法令根據道德制定，道德是社會生活規範之一，從事技職教育行政工作的一級主管，更應遵守法令，確實維護教育行政人員的正面形象。因此建議一級主管在執行法令時，應具備以下幾個信念：

- (一) 了解法令目標、制度規章、與體制。
- (二) 執行政策應有法令為依據。
- (三) 遵守法令並把握法令重點。
- (四) 謹慎處事，避免錯誤與違法。