

第四章 研究結果分析與討論

本章依據問卷調查結果進行資料分析，用以瞭解臺北縣國民中小學辦理「組織再造試辦方案」的實施情形、實施過程與實施成效，共分為四節：

第一節臺北縣「組織再造試辦方案」的實施情形。

第二節臺北縣「組織再造試辦方案」的實施過程。

第三節臺北縣「組織再造試辦方案」的實施成效。

第四節以「學校組織結構再造」層面為例，分析方案實施過程和實施成效的關係。

第一節 臺北縣「組織再造試辦方案」的實施情形

本節對於臺北縣「組織再造試辦方案」的實施情形，依照實施後的改變程度、主要考量因素、討論規劃程度、遭遇困難程度和教育局提供之支持措施分成五個段落來作敘述，首先呈現次數和百分比並輔以平均數、標準差等描述性統計量來作分析說明。另外，為了瞭解不同受試者基本變項影響方案的實施情形，則以卡方獨立性考驗來進行分析，本研究限於篇幅在此部分僅針對各題實施情形與受試者基本變項達到顯著差異者才提出說明，其餘未達顯著者不再贅述。

另外，本研究問卷在基本資料方面因考量部分選題選項受試者較少，為便於後續分析，將部份題項進行重新編碼整併，如第（一）題「擔任職務」其中（5）專任教師受試者較少，且專任教師與（4）教師兼導師同為非兼任行政職務教師，故將此二者重新編碼合併為「非行政教師」；第（三）題「服務年資」服務 31 年以上者為少數，故併入選項（3）改為服務 21 年以上；第（四）題「學校性質」考量完全中學的受試者較少但學校行政設置較近似國中，故將完全中學與國中合併重新編碼為「中學」。

本問卷採用李克特式五點量表，在進行描述性統計量分析為利於說明，將平均數的平均值 2.3 以下者視為「低度符合」，平均值 2.3 至 3.6 之間者視為「中度符合」，平均值達 3.6 至 5 之間者視為「高度符合」。此外，在第（一）項改變程度各題問卷原採用五等量表，係因重新編碼後改以四等量表重新界定平均數平均值符合程度的說明，平均數平均值達 1 至 2 者視為「低度符合」，平均數平均值達 2 至

3 者視為「中度符合」，平均數平均值達 3 至 4 者視為「高度符合」。以下試將前述統計結果依序說明如下：

壹、「組織再造試辦方案」實施後學校改變程度之分析

一、實施方案後的改變程度

- (一) 臺北縣實施「組織再試辦方案」後的改變程度，將各題填答第 (5) 不清楚者設定為遺漏值不列入百分比計算，經重新編碼後的填答分布情形詳表 4-1。由表 4-1 顯見多數學校在組織結構和組織運作進行「少部分調整」(各達 38.9%、42.9%)，在人力資源方面多數學校也是進行「少部分整合」(43.5%)。在保留正式人員缺額改聘兼任人員部份，36.2%的學校改聘不到 3%，亦有 20.1%的學校都沒有改聘，而改聘不到 5%和改聘達 5%者各占 21.9%。
- (二) 將問卷改變程度填答 (5) 不清楚設定為遺漏值剔除後，其餘 (1) 至 (4) 選項在「組織結構調整」、「組織運作調整」、「學校人力資源整合」和「保留正式人員缺額改聘兼任人員」之描述性統計量詳表 4-2 (改採四等量表)。整體而言，各層面的改變程度的平均數皆介於 2 至 3 之間，屬於「中度符合」程度，其中改變程度較顯著的是「保留正式人員缺額改聘兼任人員」平均數為 2.45 (以下平均數簡稱 M)，略高於「學校人力資源整合」(M=2.42，SD=0.82)。前述四方面的改變卻以「保留正式人員缺額改聘兼任人員」的標準差 1.04 較高 (以下標準差簡稱 SD)，顯示各校之間在「保留正式人員缺額改聘兼任人員」方面存在較大的差異性，後續將進行深入探討。

表 4-1 臺北縣實施「組織再造試辦方案」後改變程度的填答分布情形

選項	觀察次數	有效次數	未調整	少部分調整	部分調整	大部分調整
1.組織結構的調整	332	306	19.9%	38.9%	30.4%	10.8%
2.組織運作的調整	332	294	13.9%	42.9%	35.4%	7.8%
選項	觀察次數	有效次數	未重新整合	少部分整合	部分整合	大部分整合
3.學校人力資源整合	332	292	12.0%	43.5%	34.9%	9.6%
選項	觀察次數	有效次數	都沒有	改聘不到 3%	改聘不到 5%	改聘達 5%
4.保留正式人員缺額改聘兼任人員	332	224	20.1%	36.2%	21.9%	21.9%

表 4-2 臺北縣實施「組織再造試辦方案」後改變程度之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
1.組織結構調整	306	2.32	0.91
2.組織運作調整	294	2.37	0.81
3.人力資源整合	292	2.42	0.82
4.保留正式人員缺額改聘兼任人員	224	2.45	1.04

二、改變程度之差異性考驗

改變程度與基本變項考驗摘要結果詳表 4-3，由表 4-3 得知，「擔任職務」、「服務年資」和「學校性質」對於「組織結構的調整」及「組織運作的調整」的改變程度達到顯著水準；不同背景變項在「人力資源的整合」方面未有顯著差異；而「學校性質」、「學校類型」和「學校位置」在「保留正式員額改聘兼任人員」方面有顯著差異存在。

表 4-4、4-5、4-6 在「組織結構的調整」、「組織運作的調整」和「保留正式員額改聘兼任人員」等三方面的改變程度與基本變項的考驗值，僅列出達到顯著差異部分。

表 4-3 改變程度與基本變項之卡方獨立性考驗摘要表

基本變項 \ 改變層面 / 卡方值	組織結構的調整	組織運作的調整	人力資源的整合	保留正式員額改聘兼任人員
擔任職務	26.461**	28.304**	19.541	20.116
性別	2.668	2.195	3.443	1.147
服務年資	17.581**	20.108**	10.671	1.381
學校性質	26.446***	12.073**	4.908	27.607***
學校類型	15.441	5.481	6.445	44.024***
學校位置	3.276	4.563	0.448	33.776***

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

(一)「組織結構的調整」改變程度與基本變項之考驗

由表 4-4 得知，76.5%的受試校長和 62.9%職工認為學校在組織結構的調整屬於「未調整」或「少部分調整」，教師兼主任、教師兼（副）組長和非行政教師則各有 75%、79.1%、70.1%認為進行「少部分調整」或「部分調整」，學校第一線業務單位人員為主任和組長，其直接服務對象為非行政教師，而「校長」向來擔任決策者和「職工」位居幕僚角色，此二者相較於行政教師（教師兼主任或組長）和非行政教師，對於組織結構的調整改變未能有立即的改變感受，故所認為的調整幅度較低。

服務年資差異方面，服務 10 年以下各有 34.2%及 31.6%認為「少部分整合」及「部分整合」，服務 11-20 年各有 38.6%及 36.0%認為「少部分整合」及「部分整合」，而服務 21 年以上者則各有 29.5%及 46.2%認為「未調整」或「少部分調整」。整體而言，服務「20 年以下」者相較於服務「21 年以上」資深人員感受到較高的改變程度。

學校性質對於組織結構的調整亦有顯著差異，國小有 38.3%的學校進行部分整合，中學則有 41.0%的受試者學校進行少部分整合甚至有 30.6%的學校未調整，由數據顯示在「組織結構的調整」改變程度方面，國小的調整程度高於中學。在臺北縣中學總務處皆設置專任組長而國小卻多由教師兼任，與教學無關之一般行政工作由職員來擔任更為適宜，部分小學將原先教師兼任的文書、出納、設備圖書管理等工作改由非教師來擔任。

表 4-4 「組織結構的調整」改變程度與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	未調整		少部分調整		部分調整		大部分調整		卡方值	p 值
		N	%	N	%	N	%	N	%		
擔任職務	校長	11	32.4	15	44.1	7	20.6	1	2.9	26.461	.009
	教師兼主任	12	18.8	30	46.9	18	28.1	4	6.3		
	教師兼（副）組長	9	13.4	27	40.3	26	38.8	5	7.5		
	非行政教師	11	12.6	31	35.6	30	34.5	15	17.2		
	職工	18	33.3	16	29.6	12	22.2	8	14.8		
服務年資	10 年以下	20	17.5	39	34.2	36	31.6	19	16.7	17.581	.007
	11-20 年	18	15.8	44	38.6	41	36.0	11	9.6		
	21 年以上	23	29.5	36	46.2	16	20.5	3	3.8		
學校性質	國小	17	10.5	60	37.0	62	38.3	23	14.2	26.446	.000
	中學	44	30.6	59	41.0	31	21.5	10	6.9		

(二)「組織運作的調整」改變程度與基本變項之考驗

由表 4-5 得知，受試者「擔任職務」對於組織運作的改變程度有不同的感受，校長、教師兼主任和職工多數者認為組織運作進行「少部分調整」，但教師兼（副）組長和非行政教師多數認為「部分調整」，在此部分教師兼（副）組長和非行政教師所感受到的改變程度較其他者高。

在服務年資差異方面，10 年以下者認為調整的感受程度明顯高於 11-20 年及 21 年以上資深服務者。至於學校性質方面，國小 41.9%的受試者學校進行「部份調整」，中學有 48.5%則進行「少部分整合」，就「組織運作的調整」改變程度而言，國小較高於中學。

表 4-5「組織運作的調整」改變程度與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	未調整		少部分調整		部分調整		大部分調整		卡方值	p 值
		N	%	N	%	N	%	N	%		
擔任職務	校長	4	12.1	22	66.7	7	21.2	0	0	28.304	.005
	教師兼主任	7	10.9	34	53.1	20	31.3	3	4.7		
	教師兼（副）組長	9	13.8	25	38.5	28	43.1	3	4.6		
	非行政教師	8	10.4	25	32.5	32	41.6	12	15.6		
	職工	13	23.6	20	36.4	17	30.9	5	9.1		
服務年資	10 年以下	11	10.5	34	32.4	47	44.8	13	12.4	20.108	.003
	11-20 年	19	17.1	46	41.4	38	34.2	8	7.2		
	21 年以上	11	14.1	46	59.0	19	24.4	2	2.6		
學校性質	國小	16	10.0	61	38.1	67	41.9	16	10.0	12.073	.007
	中學	25	18.7	65	48.5	37	27.6	7	5.2		

(三)「保留正式員額改聘兼任人員」改變程度與基本背景變項之考驗

由表 4-6 得知，「學校背景」變項影響了員額的改聘程度，在學校性質方面，國小 40.2%改聘不到 3%，但中學 37.1%改聘達 5%，由數據顯示「中學」保留正式員額改聘兼任人員的改變程度高於「國小」。在臺北縣多數小學僅設置一名專任職員，但中學專任職員的員額編制卻高於小學很多，專任職員一出缺後，多數中學則優先考量保留正式職員缺額改聘其他人員，故中學在改聘人員幅度高於國小。

在學校類型方面，12 班以下改聘達 5%者有 51.2%已超過半數以上，13 至

48 班有 28.1%改聘不到 5%，至於 49 至 72 班以及 73 班以上學校各有 43.1%、54.1%改聘不到 3%，由此可知愈小型的學校對於員額的改聘幅度較大。至於學校位置方面，一般地區學校有 42.5%改聘不到 3%，偏遠或特偏地區學校有 47.4%改聘達 5%，偏遠或特偏地區學校在此部分的改變幅度高於一般地區學校。一般而言，班級數愈小之學校多地處偏遠地區，且偏遠學校教職員流動率向來高於一般地區，故偏遠或特偏學校以改聘兼任人員改善高流動率現象。

表 4-6 「保留正式員額改聘兼任人員」改變程度與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	都沒有		改聘 不到 3%		改聘 不到 5%		改聘 達 5%		卡方值	p 值
		N	%	N	%	N	%	N	%		
學校性質	國小	35	27.6	51	40.2	28	22.0	13	10.2	26.607	.000
	中學	10	10.3	30	30.9	21	21.6	36	37.1		
學校類型	12 班以下	5	12.2	9	22.0	6	14.6	21	51.2	44.024	.000
	13 至 48 班	16	25.0	14	21.9	18	28.1	16	25.0		
	49 至 72 班	16	27.6	25	43.1	13	22.4	4	6.9		
	73 班以上	8	13.1	33	54.1	12	19.7	8	13.1		
學校位置	一般地區	39	23.4	71	42.5	35	21.0	22	13.2	33.776	.000
	偏遠或特偏地區	6	10.5	10	17.5	14	24.6	27	47.4		

貳、「組織再造試辦方案」主要考量因素之結果分析

一、實施方案的主要考量因素

由表 4-7 主要考量因素的各題選項，填答「符合」者的百分比至少有 33.7%，另比照表 4-8 每一種因素的平均數都高達 3 以上，介於「有點符合」和「符合」之間大多屬於「中度以上」符合程度，可見學校在實施前有進行多方面的考量，其中最主要的幾個因素依序為：上級教育主管機關既定的政策(M=3.68, SD=0.81)、彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足(M=3.64, SD=0.99)、配合整體教育政策與環境趨勢(M=3.61, SD=0.83)，由數據顯示多數學校皆能配合上級的教育改革及對整體教育環境趨勢來做因應改變。

表 4-7 臺北縣實施「組織再造試辦方案」主要考量因素的填答分布情形

題目	非常不符合	不符合	有點符合	符合	非常符合
1.配合整體教育政策與環境趨勢	1.8%	5.7%	33.7%	47.6%	11.1%
2.上級教育主管機關既定的政策	1.8%	4.8%	28.6%	53.3%	11.4%
3.校長或行政人員的決定	3.0%	10.0%	26.7%	49.1%	11.2%
4.改善行政業務勞逸不均現象	3.6%	15.7%	35.5%	37.3%	7.8%
5.改善行政運作方式以提升行政效率	2.7%	11.7%	28.6%	46.1%	10.8%
6.彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足	3.3%	9.3%	25.9%	43.1%	18.4%
7.規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作	5.4%	22.0%	26.5%	33.7%	12.3%
8.發揮人事經費使用效益	3.6%	8.1%	31.0%	40.7%	16.6%

表 4-8 臺北縣實施「組織再造試辦方案」主要考量因素之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
1.配合整體教育政策與環境趨勢	332	3.61	0.83
2.上級教育主管機關既定的政策	332	3.68	0.81
3.校長或行政人員的決定	330	3.55	0.93
4.改善行政業務勞逸不均現象	332	3.30	0.95
5.改善行政運作方式以提升行政效率	332	3.51	0.93
6.彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足	332	3.64	0.99
7.規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作	332	3.26	1.10
8.發揮人事經費使用效益	332	3.58	0.98

二、主要考量因素之差異性考驗

主要考量因素與基本變項考驗摘要結果詳表 4-9，由下表得知「擔任職務」不同在「配合整體教育政策與環境趨勢」、「上級教育主管機關既定的政策」、「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」、「規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作」、「發揮人事經費使用效益」達到顯著差異水準；而「服務年資」影響「改善行政業務勞逸不均現象」、「規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作」、「發揮人事經費使用效益」三方面的差異；至於「學校性質」和「學校位置」則影響了「發揮人事經費使用效益」。

表 4-10、4-11、4-12、4-13、4-14、4-15 對於主要考量因素達到顯著差異者，僅列出差異部份之考驗值，並依照段落分述：

表 4-9 主要考量因素與基本變項之卡方獨立性考驗摘要表

主要考量因素 卡方值 基本變項	1.配合整體教育政策與環境趨勢	2.上級教育主管機關既定的政策	3.校長或行政人員的決定	4.改善行政業務勞逸不均現象	5.改善行政運作方式以提升行政效率	6.彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足	7.規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作	8.發揮人事經費使用效益
擔任職務	48.528***	43.491***	4.876	25.030	21.997	36.373**	58.347***	60.161***
性別	2.175	6.652	6.910	8.136	10.140	6.547	6.427	3.674
服務年資	14.275	12.820	10.056	17.570*	9.799	9.816	26.475**	27.851**
學校性質	6.365	2.955	8.027	2.138	1.620	3.978	4.176	11.476*
學校類型	6.574	9.363	17.048	10.890	17.437	10.380	9.596	18.258
學校位置	1.146	5.261	2.160	2.792	5.220	3.420	0.822	14.047**

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

(一)「配合整體教育政策與環境趨勢」與基本變項之考驗

由表 4-10 得知，「擔任職務」的不同對於學校是否考量「配合整體教育政策與環境趨勢」有顯著差異，其中「校長」明顯高於其他擔任職務者有 85.3% 達到「中高度」符合程度，但其他擔任職務者也有「中度以上」符合程度，可見學校在辦理本方案前有審慎評估整體教育政策和環境趨勢。

表 4-10 「配合整體教育政策與環境趨勢」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	0	0.0	0	0.0	5	14.7	15	44.1	14	41.2	48.528	.000
	教師兼主任	2	3.1	4	6.3	21	32.8	31	48.4	6	9.4		
	教師兼(副)組長	0	1.3	5	7.0	30	42.3	31	43.7	5	7.0		
	非行政教師	3	3.0	8	8.1	39	39.4	42	42.4	7	7.1		
	職工	1	1.6	2	3.1	17	26.6	39	60.9	5	7.8		

(二)「上級教育主管機關既定的政策」與基本變項之考驗

表 4-11 呈現出「擔任職務」影響了「上級教育主管機關既定的政策」考量，此部份「校長」的符合度明顯高於其他受試者，有 76.4%的受試校長認為「中高度」符合既定教育政策的考量，其他受試者的看法達到「中度以上」符合程度。校長是學校的最高決策者和領導者，在實施方案時能否「配合整體教育政策與環境趨勢」和執行「上級教育主管機關既定的政策」有更多的考量，故在本項和前項考量因素有較高的符合度。

表 4-11 「上級教育主管機關既定的政策」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	1	2.9	0	0.0	7	20.6	13	38.2	13	38.2	43.491	.000
職務	教師兼主任	0	0.0	3	4.7	17	26.6	36	56.3	8	12.5		
	教師兼(副)組長	1	1.4	8	11.3	23	32.4	33	46.5	6	8.5		
	非行政教師	3	3.0	4	4.0	33	33.3	54	54.5	5	5.1		
	職工	1	1.6	1	1.6	15	23.4	41	64.1	6	9.4		

(三)「改善行政勞逸不均現象」與基本變項之考驗

表 4-12 顯見「服務年資」影響了「改善行政勞逸不均現象」考量，服務 21 年以上有 45.7%、11-20 年有 33.3%、10 年以下者則有 35.9%的「符合度」，此部份服務愈資深者感受到的「符合度」愈高，但整體而言仍具有「中度以上」的符合程度。

表 4-12 「改善行政勞逸不均現象」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
服務年資	10 年以下	4	3.1	19	14.5	57	43.5	47	35.9	4	3.1	17.570	.025
	11-20 年	6	5.0	25	20.8	37	30.8	40	33.3	12	10.0		
	21 年以上	2	2.5	8	9.9	24	29.6	37	45.7	10	12.3		

(四)「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」與基本變項之考驗

表 4-13 呈現出「擔任職務」對於「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」有顯著性差異，「校長」有 44.1%非常符合度和 26.5%的符合度，「教師兼主任」和「職工」有半數以上達到符合度（各 50.0%、53.1%），而「教師兼(副)組長」（33.8%）和「非行政教師」（44.4%）達到符合程度相對較低，可能是學校教師兼主任減課時數較多（大型學校甚至無課務），學校的教學主力多由「非行政教師」和「教師兼(副)組長」擔任，但此二者卻感受到兼任教師的聘用仍無法彌補師資的不足。整體而言，本項仍有「中度以上」的符合度。

表 4-13 「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	4	11.8	6	17.6	9	26.5	15	44.1	36.373	.003
職務	教師兼主任	3	4.7	2	3.1	15	23.4	32	50.0	12	18.8		
	教師兼(副)組長	4	5.6	11	15.5	21	29.6	24	33.8	11	15.5		
	非行政教師	4	4.0	8	8.1	32	32.3	44	44.4	11	11.1		
	職工	0	0.0	6	9.4	12	18.8	34	53.1	12	18.8		

(五)「規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作」與基本變項之考驗

由表 4-14 得知，「擔任職務」和「服務年資」對於「規劃學校行政人力，減少教師行政工作」的考量有顯著性差異，在「擔任職務方面」，「校長」明顯高於其他擔任職務者，但「教師兼主任」、「非行政教師」、「職工」多數填答「符合」，惟有第一線行政人員「教師兼(副)組長」有 32.4%認為「不符合」，仍未切身感受到已減少兼任行政工作。

在「服務年資」方面，服務 21 年以上者有 37.0%的符合度，服務 11.-20 年有 35.8%的符合度，但服務 10 年以下者卻有 32.8%認為「不符合」，可見愈資深者的認同度愈高。

表 4-14 「規劃學校專任行政人力，減少教師兼任行政工作」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	3	8.8	10	29.4	7	20.6	14	41.2	58.347	.000
職務	教師兼主任	5	7.8	6	9.4	15	23.4	28	43.8	10	15.6		
	教師兼(副)組長	7	9.9	23	32.4	16	22.5	18	25.4	7	9.9		
	非行政教師	6	6.1	27	27.3	29	29.3	34	34.3	3	3.0		
	職工	0	0.0	14	21.9	18	28.1	25	39.1	7	10.9		
服務年資	10 年以下	7	5.3	43	32.8	32	24.4	39	29.8	10	7.6	26.475	.001
	11-20 年	8	6.7	22	18.3	35	29.2	43	35.8	12	10.0		
	21 年以上	3	3.7	8	9.9	21	25.9	30	37.0	19	23.5		

(六)「發揮人事經費使用效益」與基本變項之考驗

由表 4-15 得知，「擔任職務」、「服務年資」、「學校性質」和「學校位置」在「發揮人事經費使用效益」上的考量有顯著性差異，在「擔任職務」方面，

「校長」明顯高於其他受試者，而「教師兼（副）組長」的符合度較低；在「服務年資」方面，愈資深者的符合程度愈高；在學校性質方面，國小有 42.6%國中則有 38.7%的符合程度，整體而言達到「中度符合」程度；「學校位置」方面，一般地區學校有 42.7%的符合度而偏遠和特偏學校則有 35.2%的符合度，一般地區的符合度稍高於偏遠和特偏學校。

表 4-15 「發揮人事經費使用效益」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	1	2.9	6	17.6	10	29.4	17	50.0	60.161	.000
職務	教師兼主任	2	3.1	1	1.6	15	23.4	30	46.9	16	25.0		
	教師兼（副）組長	5	7.0	10	14.1	25	35.2	25	35.2	6	8.5		
	非行政教師	5	5.1	7	7.1	40	40.4	41	41.4	6	6.1		
	職工	0	0.0	8	12.5	17	26.6	29	45.3	10	15.6		
服務年資	10 年以下	5	3.8	10	7.6	56	42.7	49	37.4	11	8.4	27.851	.001
	11-20 年	5	4.2	12	10.0	35	29.2	47	39.2	21	17.5		
	21 年以上	2	2.5	5	6.2	12	14.8	39	48.1	23	28.4		
學校性質	國小	10	5.9	18	10.7	46	27.2	72	42.6	23	13.6	11.476	.022
	中學	2	1.2	9	5.5	57	35.0	63	38.7	32	19.6		
學校位置	一般地區	12	5.0	23	9.5	71	29.5	103	42.7	32	13.3	14.047	.007
	偏遠或特偏地區	0	0.0	4	4.4	32	35.2	32	35.2	23	25.3		

參、「組織再造試辦方案」討論規劃程度之結果分析

一、實施方案之討論規劃程度

表 4-16 學校試辦方案前全體成員討論規劃程度，以填答「不符合」(35.7%)和「有點符合」(32.6%)者居多，而表 4-17 全體成員討論規劃程度的平均數為 2.7，屬於「低中度」符合程度，可見學校對於本方案在事先的共同討論仍稍顯不足。

表 4-16 臺北縣實施「組織再造試辦方案」討論規劃程度填答分布情形

題 目	非常不符合	不符合	有點符合	符合	非常符合
全體成員討論規劃程度	9.8%	35.7%	32.6%	18.3%	3.7%

表 4-17 臺北縣實施「組織再造試辦方案」討論規劃程度之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
全體成員討論規劃程度	328	2.7	1.00

二、討論規劃程度之差異性考驗

方案討論規劃程度和基本變項考驗結果詳表 4-18，從本表獲知「擔任職務」和「學校性質」對於方案的討論規劃程度有顯著差異。在「擔任職務」方面，「校長」、「教師兼主任」各有 43.8%及 46.9%認為「有點符合」，而「教師兼（副）組長」、「非行政教師」和「職工」各有 50.7%、37.4%、35.9%認為「不符合」，其中「教師兼（副）組長」的認同度最低。研究者推論係學校行政主要領導者和決策者（校長、主任）位於方案主導的角色而有較高認同度。

在「學校性質」方面，在國小有 31.7%認為「有點符合」而中學則有 42.9%受試者認為「不符合」，大致而言國小有「中度符合」程度，中學僅達到「低中度符合」程度，從表 4-19 各項數據顯示，「中學」相較於「小學」在討論規劃程度上較差強人意，成員對於方案共同討論規劃程度仍有待再加強。

表 4-18 討論規劃程度與基本變項之卡方獨立性考驗摘要表

基本變項	卡方值
擔任職務	37.379**
性別	2.876
服務年資	11.313
學校性質	11.531*
學校類型	9.929
學校位置	2.212

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

表 4-19 討論規劃程度與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	0	0.0	6	18.8	14	43.8	9	28.1	3	9.4	37.379	.002
	教師兼主任	5	7.8	16	25.0	30	46.9	11	17.2	2	3.1		
	教師兼（副）組長	8	11.6	35	50.7	17	24.6	7	10.1	2	2.9		
	非行政教師	16	16.2	37	37.4	28	28.3	15	15.2	3	3.0		
	職工	3	4.7	23	35.9	18	28.1	18	28.1	2	3.1		
學校性質	國小	19	11.4	48	28.7	53	31.7	39	23.4	8	4.8	11.531	.021
	中學	13	8.1	69	42.9	54	33.5	21	13.0	4	2.5		

肆、「組織再造試辦方案」遭遇困難之結果分析

一、實施方案之遭遇困難程度

(一) 表 4-20 顯示，除第 4 選項-專任人力不足難以落實「教學行政分途」達 34.3%「符合度」，其餘選項至少有 28.1%填答「有點符合」，統計資料顯示學校在辦理本方案時，仍有多方面的問題亟待解決。

(二) 表 4-21 呈現學校辦理本方案最常遭遇到的困難是「專任人力不足，難以落實教學行政分途」(M=3.55, SD=1.04)，其次是「不易聘得合適之兼課教師」(M=3.20, SD=1.02)，再其次為「業務無法減少，行政單位難以整併」(M=3.19, SD=1.00)，其他遭遇的困難程度除了「教職員員額已聘滿，難以進行組織再造」之平均數為 2.79，介於「不符合」和「有點符合」外，其餘困難程度均介於「有點符合」和「符合」之間(平均數達 3 以上)，學校所遭遇到的各項困難達到「中度以上」符合程度。

表 4-20 臺北縣實施「組織再造試辦方案」遭遇困難程度填答分布情形

題目	非常不符合	不符合	有點符合	符合	非常符合
1.教師參與較少，以致需求較難以考量納入	0.9%	19.6%	46.8%	26.9%	5.7%
2.成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低	1.2%	29.5%	40.1%	25.0%	4.2%
3.業務無法減少，行政單位難以整併	2.4%	24.7%	33.4%	28.9%	9.9%
4.專任人力不足，難以落實「教學行政分途」	1.8%	16.0%	28.0%	34.3%	19.9%
5.非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱	3.6%	23.8%	35.2%	25.9%	11.4%
6.教職員員額已聘滿，難以進行組織再造	10.3%	34.1%	28.1%	21.8%	5.7%
7.不易聘得合適之兼課教師	3.9%	20.8%	38.0%	25.9%	11.4%
8.工作轉移，加重部份成員負擔	4.5%	27.4%	32.2%	26.5%	9.3%
9.難以進行效益評估，作為回饋及改進參考	3.0%	23.6%	39.4%	24.8%	9.1%

表 4-21 臺北縣實施「組織再造試辦方案」遭遇困難程度之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
1.教師參與較少，以致需求較難以考量納入	331	3.17	0.84
2.成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低	332	3.02	0.87
3.業務無法減少，行政單位難以整併	330	3.19	1.00
4.專任人力不足，難以落實「教學行政分途」	332	3.55	1.04
5.非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱	332	3.18	1.03
6.教職員員額已聘滿，難以進行組織再造	331	2.79	1.08
7.不易聘得合適之兼課教師	332	3.20	1.02
8.工作轉移，加重部份成員負擔	332	3.09	1.04
9.難以進行效益評估，作為回饋及改進參考	330	3.13	0.98

二、遭遇困難程度之差異性考驗

臺北縣學校實施「組織再造試辦方案」所遭遇困難程度與基本變項之考驗值摘要詳表 4-22，由本表看出「擔任職務」在「成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低」、「業務無法減少行政單位難以整併」、「專任人力不足，難以落實教學行政分途」、「教職員員額已滿，難以進行組織再造」、「不易聘得合適之兼課教師」、「工作轉移，加重部份成員負擔」、「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」的看法有顯著差異；「服務年資」則影響「教師參與較少，以致較難以考量納入」、「成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低」、「不易聘得合適之兼課教師」、「工作轉移，加重部份成員負擔」、「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」看法；「學校性質」在「教職員員額已滿，難以進行組織再造」、「工作轉移，加重部份成員負擔」、「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」有顯著差異；至於「學校位置」對於「非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱」、「教職員員額已滿，難以進行組織再造」和「工作轉移，加重部份成員負擔」有差異性。

表 4-23、4-24、4-25、4-26、4-27、4-28、4-29、4-30、4-31 對於各項遭遇困難和基本變項達到顯著差異者列出考驗值，並分成九個段落依序說明之：

表 4-22 遭遇困難程度與基本變項之卡方獨立性考驗摘要表

遭遇困難程度 卡方值 基本變項	1. 教師參與較少，以致較難以考量納入	2. 成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低	3. 業務無法減少行政單位難以整併	4. 專任人力不足，難以落實「教學行政分途」	5. 非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱	6. 教職員員額已滿，難以進行組織再造	7. 不易聘得合適之兼課教師	8. 工作轉移，加重部份成員負擔	9. 難以進行效益評估，作為回饋及改進參考
擔任職務	22.314	37.757**	50.050***	46.612***	23.526	29.262*	27.873*	33.663**	29.059*
性別	5.292	6.677	8.401	7.601	4.292	4.348	5.033	7.766	6.220
服務年資	20.793**	18.398*	13.655	14.884	12.537	12.472	23.504**	34.135***	30.588***
學校性質	7.243	2.684	7.938	5.104	6.082	19.530**	1.975	15.845**	13.423**
學校類型	7.041	16.824	14.031	14.353	12.746	12.212	19.950	19.019	15.466
學校位置	7.925	6.283	9.480	4.273	12.589*	13.180*	4.007	10.852*	8.525

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

(一)「教師參與較少，以致較難以考量納入」與基本變項之考驗

表 4-23 看出「服務年資」影響「教師參與較少，以至較難以考量納入」的看法，服務 10 年以下者有 60.3%認為「有點符合」、22.9%認為「符合」；服務 11-20 年者有 38.3%認為「有點符合」、30.8%認為「符合」；而服務 21 年以上者有 37.5%認為「有點符合」和認為「不符合」及「符合」各佔 27.5%，由數據顯示 10 年以下資淺教師對於此困難程度有較高的感受度。

表 4-23 「教師參與較少，以致較難以考量納入」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
服務年資	10 年以下	1	0.8	13	9.9	79	60.3	30	22.9	8	6.1	20.793	.008
	11-20 年	1	0.8	30	25.0	46	38.3	37	30.8	6	5.0		
	21 年以上	1	1.3	22	27.5	30	37.5	22	27.5	5	6.3		

(二)「成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低」與基本變項之考驗

從表 4-24 看來，「擔任職務」和「服務年資」影響「成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低」的符合程度，在擔任職務方面，「校長」有 58.8%認為不符合，其餘受試者至少有 40.4%以上認為「有點符合」，「校長」相較於其他受試者較不認為此項是困難問題。

在「服務年資」方面，21 年以上資深人員相較於 10 年以上和 11-20 年者，認為此項較「不符合」困難程度。

表 4-24 「成員對方案目標與內容不清，主動配合情況較低」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	4	2.9	20	58.8	9	26.5	4	11.8	0	0.0	37.757	.002
	教師兼主任	0	0.0	24	37.5	28	43.8	7	10.9	5	7.8		
	教師兼(副)組長	0	0.0	19	26.8	29	40.8	19	26.8	4	5.6		
	非行政教師	2	2.0	18	18.2	40	40.4	35	35.4	4	4.0		
	職工	1	1.6	17	26.6	27	42.2	18	28.1	1	1.6		
服務年資	10 年以下	1	0.8	26	19.8	64	48.9	35	26.7	5	3.8	18.398	.018
	11-20 年	1	0.8	36	30.0	46	38.3	32	26.7	5	4.2		
	21 年以上	2	2.5	36	44.4	23	28.4	16	19.8	4	4.9		

(三)「業務無法減少行政單位難以整併」與基本變項之考驗

由表 4-25 得知，「擔任職務」影響「業務無法減少行政單位難以整併」的考驗度，有過半數以上（54.5%）的「校長」認為「不符合」，「職工」則有 44.4%認為達到「符合」程度。在學校的行政業務除了兼任行政教師外，其餘多由「職工」來分擔，尤其臺北縣在實施「組織再造試辦方案」及「人事會計聯合辦公」後，部分與教學無關之行政事務和協助人事會計業務恐轉移至職工身上，以致「職工」在此部分有較高比例的「符合度」。

表 4-25 「業務無法減少行政單位難以整併」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	2	6.1	18	54.5	11	33.3	0	0.0	2	6.1	50.050	.000
職務	教師兼主任	2	3.1	18	28.1	17	26.6	16	25.0	11	17.2		
	教師兼(副)組長	1	1.4	14	19.7	26	36.6	18	25.4	12	16.9		
	非行政教師	3	3.0	17	17.2	40	40.4	34	34.3	5	5.1		
	職工	0	0.0	15	23.8	17	27.0	28	44.4	3	4.8		

(四)「專任人力不足，難以落實教學行政分途」與基本變項之考驗

從表 4-26 得知，「教師兼主任」和「教師兼(副)組長」有較高的符合度，由此判斷教師兼任行政職務者僅可減少授課時數，每週依照班級數多寡有固定節數的教學課務，尚需兼任額外的行政職務難以專心致力於教學或行政工作，故對於此項困難相較於「校長」和「非行政教師」有較高的符合度。

此外，「職工」也有 40.6%填答符合，在臺北縣中學除了總務處三位專任組長由職員擔任外，其餘職工也擔任協助行政的角色，甚至跨處、組別共同分擔校務有多重角色的扮演，職工雖是行政上的配角，但因深感行政業務煩瑣而認為有專任人力不足的現象。

表 4-26 「專任人力不足，難以落實教學行政分途」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	3	8.8	10	29.4	14	41.2	3	8.8	4	11.8	46.612	.000
職務	教師兼主任	0	1.0	16	25.0	11	17.2	21	32.8	16	25.0		
	教師兼(副)組長	0	0.0	11	15.5	13	18.3	29	40.8	18	25.4		
	非行政教師	3	3.0	8	8.1	36	36.4	35	35.4	17	17.2		
	職工	0	0.0	8	12.5	19	29.7	26	40.6	11	17.2		

(五)「非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱」與基本變項之考驗

從表 4-27 得知，「學校位置」對於「非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱」有顯著差異，一般地區學校受試者有 34.9%認為「有點符合」、29.0%認為「符合」，偏遠或特偏地區則有 33.0%認為「不符合」和 36.3%「有點符合」，顯而易見地一般地區認為「非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱」有較高的符合度。

臺北縣學校實施「組織再造試辦方案」自行訂定暫僱人員聘用辦法，非專任人員依照學歷起薪，大學畢業者至多不超過三萬元且未有任何正式職員所享有的休假、各項補助、考績和年終獎金，其薪資待遇相較於都會區私人企業也不見優渥，任職期間學校大多採一年一聘，無法給予任何的工作保障以激發其工作熱忱；但偏遠或特偏地區就業機會相較於都會區少，在地人如可就近學校任職，且有固定上、下班時間和享有寒暑假半天班，也算是不錯的就業機會。

表 4-27 「非專任人力缺乏誘因以激發其工作熱忱」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
學校	一般地區	7	2.9	49	20.3	84	34.9	70	29.0	31	12.9	10.589	.032
位置	偏遠或特偏地區	5	5.5	30	33.0	33	36.3	16	17.6	7	7.7		

(六)「教職員員額已滿，難以進行組織再造」與基本變項之考驗

由表 4-28 得知，「擔任職務」、「學校性質」和「學校位置」對於「教職員員額已滿，難以進行組織再造」有明顯差異，在「擔任職務」方面「非行政教師」有 35.4%認為「有點符合」，其餘受試者至少有 35.2%以上認為「不符合」，「非行政教師」較其他受試者有較高感受度。

在「學校性質」方面，「中學」較「小學」的符合程度略低，係因為中學的員額編制人數較小學高，其可彈性調整運用人力較多。

在「學校位置」方面，「偏遠或特偏地區」相較於「一般地區」學校的符合程度低，一般地區學校正式員額較易聘滿，人員流動率相較於偏遠地區低且缺額情況較少，況且近年來學校受到少子化的衝擊，都會型學校一減班所需面臨到超額教師問題相較於偏遠學校的人數更多，正式人員的出缺有時尚不足以彌補超額人數，故一般地區學校認為可彈性運用的教職員

較少。整體而言，不論是「擔任職務」、「學校性質」和「學校位置」在本項考驗值屬於「低中度」符合程度。

表 4-28 「教職員員額已滿，難以進行組織再造」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	5	14.7	13	38.2	9	26.5	2	5.9	5	14.7	29.262	.022
	教師兼主任	10	15.6	23	35.9	15	23.4	11	17.2	5	7.8		
	教師兼(副)組長	9	12.7	25	35.2	18	25.4	14	19.7	5	7.0		
	非行政教師	9	9.1	27	27.3	35	35.4	25	25.3	3	3.0		
	職工	1	1.6	25	39.7	16	25.4	20	31.7	1	1.6		
學校性質	小學	10	5.9	52	30.8	45	26.6	47	27.8	15	8.9	19.530	.001
	中學	24	14.8	61	37.7	48	29.6	25	15.4	4	2.5		
學校位置	一般地區	19	7.9	76	31.5	69	28.6	61	25.3	16	6.6	13.180	.010
	偏遠或特偏地區	15	16.7	37	41.1	24	26.7	11	12.2	3	3.3		

(七)「不易聘得合適之兼課教師」與基本變項之考驗

從表 4-29 看出「擔任職務」和「服務年資」在「不易聘得合適之兼課教師」上有差異性，在「擔任職務」方面，「教師兼主任」明顯高於其他受試者，兼課教師雖授權校長自行聘用，但實際上卻多由主任進行遴選，因此「教師兼主任」認為「不易聘得合適之兼課教師」有較高的符合度。

就「服務年資」而言，服務 21 年以上者有 27.2%認為「不符合」及 30.9%認為「有點符合」，11-20 年者有 36.7%認為「有點符合」及 32.5%「符合」者，10 年以下者有 43.5%認為「有點符合」和 23.7%認為「符合」，21 年以上資深者相較於其他服務年資者較不認為是問題。

表 4-29 「不易聘得合適之兼課教師」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	6	17.6	7	20.6	13	38.2	4	11.8	4	11.8	27.873	.033
	教師兼主任	1	1.6	10	15.6	22	34.4	22	34.4	9	14.1		
	教師兼(副)組長	2	2.8	16	22.5	29	40.8	16	22.5	8	11.3		
	非行政教師	3	3.0	22	22.2	34	34.3	27	27.3	13	13.1		
	職工	1	1.6	14	21.9	28	43.8	17	26.6	4	6.3		
服務年資	10 年以下	1	0.8	28	21.4	57	43.5	31	23.7	14	10.7	23.504	.003
	11-20 年	3	2.5	19	15.8	44	36.7	39	32.5	15	12.5		
	21 年以上	9	11.1	22	27.2	25	30.9	16	19.8	9	11.1		

(八)「工作轉移，加重部份成員負擔」與基本變項之考驗

「工作轉移，加重部份成員負擔」方面的困難程度，從表 4-30 得知在「擔任職務」、「服務年資」、「學校性質」和「學校位置」上有顯著性差異，在「擔任職務」方面，「教師兼（副）組長」和「職工」的符合度高於其他受試者，係前述二者向來是學校行政工作的主力，學校行政工作不論如何調整其業務負擔皆不脫離此二者身上，是以「教師兼（副）組長」和「職工」有較高的符合度。

在「服務年資」方面，服務 21 年以上資深者相較於其他服務年資淺者的符合度較低，較不認為此項是困難。

在「學校性質」方面，「小學」高於「中學」係因國小的專任職員較少，行政業務多由教師兼任，行政人力有較吃緊的現象，故「國小」受試者有較高的感受程度。

在「學校位置」方面，「一般地區」略高於「偏遠和特偏地區」學校，一般地區較偏遠和特偏地區學校班級數多，行政人員控制幅度更大，況且教育局所交辦的活動大多委由大型學校辦理較多，在校園內仍普遍存在「能者多勞」的現象，故「累者恆累」工作的轉移是無法全面減輕行政人員的負擔。

表 4-30 「工作轉移，加重部份成員負擔」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	6	17.6	15	44.1	9	26.5	4	11.8	0	0.0	33.663	.006
	教師兼主任	2	3.1	16	25.0	26	40.6	13	20.3	7	10.9		
	教師兼（副）組長	3	4.2	22	31.0	17	23.9	22	31.0	7	9.9		
	非行政教師	3	3.0	21	21.2	37	37.4	28	28.3	10	10.1		
	職工	1	1.6	17	26.6	18	28.1	21	32.8	7	10.9		
服務年資	10 年以下	2	1.5	33	25.2	53	40.5	35	26.7	8	6.1	34.135	.000
	11-20 年	4	3.3	24	20.0	36	30.0	40	33.3	16	13.3		
	21 年以上	9	11.1	34	42.0	18	22.2	13	16.0	7	8.6		
學校性質	小學	6	3.6	43	25.4	43	25.4	55	32.5	22	13.0	15.845	.003
	中學	9	5.5	48	29.4	64	39.3	33	20.2	9	5.5		
學校位置	一般地區	9	3.7	61	25.3	72	29.9	73	30.3	26	10.8	10.852	.028
	偏遠或特偏地區	6	6.6	30	33.0	35	38.5	15	16.5	5	5.5		

(九)「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」與基本變項之考驗

由表 4-31 得知，「擔任職務」、「服務年資」和「學校性質」對於「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」的困難程度有顯著差異。在「擔任職務」方面，「職工」和「非行政教師」認為「有點符合」者各佔 47.6%、43.4%，「教師兼主任」有 39.7%認為「有點符合」，「校長」和「教師兼（副）組長」則各有 35.3%和 31.0%認為「不符合」，由此可見「職工」和「非行政教師」明顯高於其他受試者。

在「服務年資」方面，服務「21 年以上」較其他服務年資者認為本項「不符合」困難程度。

在「學校性質」方面，「小學」的符合度高於「中學」。

表 4-31 「難以進行效益評估，作為回饋及改進參考」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	4	11.8	12	35.3	11	32.4	4	11.8	3	8.8	29.059	.024
	教師兼主任	2	3.2	17	27.0	25	39.7	13	20.6	6	9.5		
	教師兼（副）組長	1	1.4	22	31.0	21	29.6	1	25.4	9	12.7		
	非行政教師	3	3.0	14	14.1	43	43.4	30	30.3	9	9.1		
	職工	0	0.0	13	20.6	30	47.6	17	27.0	3	4.8		
服務年資	10 年以下	1	0.8	27	20.6	62	47.3	33	25.2	8	6.1	30.558	.000
	11-20 年	3	2.5	19	16.1	46	39.0	35	29.7	15	12.7		
	21 年以上	6	7.4	32	39.5	22	27.2	14	17.3	7	8.6		
學校性質	小學	5	3.0	34	20.1	57	33.7	53	31.4	20	11.8	13.423	.009
	中學	5	3.1	44	27.3	73	45.3	29	18.0	10	6.2		

伍、「組織再造試辦方案」教育局提供支持措施之結果分析

一、教育局提供之支持措施程度

(一) 從表 4-32 得知，教育局所提供之各項之支持措施至少有 38.1%達到「有點符合」，表 4-33 在「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」的支持程度最為顯著 (M=3.58, SD=2.35)，其餘各項教育局所提供之支持措施平均數均達 3 以上，皆介於「有點符合」和「符合」之間，由此可見，教育局提供學校「中等以上」的支持程度。

(二) 第八項「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」的標準差高達 2.35，將藉由後續卡方考驗值來進行深入討論。

表 4-32 臺北縣實施「組織再造試辦方案」教育局提供之支持措施填答分布情形

題 目	非常 不符合	不 符合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
1.提供試辦方案的行動指引	3.0%	9.6%	43.4%	38.9%	5.1%
2.提供法令和相關的諮詢	2.7%	10.5%	44.0%	37.0%	5.7%
3.提供試辦方案規劃的協助和指導	2.4%	15.1%	42.5%	34.9%	5.1%
4.提供試辦方案實施後的評估與檢討機制	3.6%	18.7%	43.1%	29.5%	5.1%
5.制定相關辦法使學校有所依循	3.0%	8.1%	41.0%	40.4%	7.5%
6.指派學校成員參加相關研習和會議	1.8%	11.4%	39.2%	36.7%	10.8%
7.瞭解各校試辦過程及個別需求	3.6%	18.7%	44.9%	27.7%	5.1%
8.充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費	1.85	11.2%	38.1%	37.2%	11.8%

表 4-33 臺北縣實施「組織再試辦方案」教育局提供之支持措施之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
1.提供試辦方案的行動指引	332	3.33	0.84
2.提供法令和相關的諮詢	332	3.33	0.84
3.提供試辦方案規劃的協助和指導	332	3.25	0.86
4.提供試辦方案實施後的評估與檢討機制	332	3.14	0.90
5.制定相關辦法使學校有所依循	332	3.41	0.86
6.指派學校成員參加相關研習和會議	332	3.43	0.90
7.瞭解各校試辦過程及個別需求	332	3.12	0.90
8.充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費	332	3.58	2.35

二、教育局提供之支持措施之差異性考驗

臺北縣學校實施「組織再造試辦方案」對於教育局提供之支持措施與基本變項之卡方考驗值摘要詳表 4-34。「擔任職務」和「服務年資」影響各項支持措施，「性別」則在「提供試辦方案的行動指引」、「提供試辦方案實施後的評估與檢討機制」和「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」有顯著差異，「學校類型」對「提供試辦方案的行動指引」、「提供法令和相關諮詢」達到顯著性差異。

表 4-35、4-36、4-37、4-38、4-39、4-40、4-41、4-42 對於教育局提供之各項支持措施和基本變項達到顯著差異者列出考驗值，並分段落依序說明。

表 4-34 教育局「提供之支持措施」與基本變項之卡方獨立性考驗摘要表

支持措施 卡方值 基本變項	1.提供試辦方案的行動指引	2.提供法令和相關的諮詢	3.提供試辦方案規劃的協助和指導	4.提供試辦方案實施後的評估與檢討機制	5.制定相關辦法使學校有所依循	6.指派學校成員參加相關研習和會議	7.瞭解各校試辦過程及個別需求	8.充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費
擔任職務	86.612***	75.770***	50.063***	26.312*	61.488***	72.063***	34.311**	103.217***
性別	10.930*	5.516	7.103	10.504*	8.597	7.994	5.107	14.593**
服務年資	38.842***	29.652***	21.986**	16.322*	25.907**	37.241***	33.857***	47.991***
學校性質	1.626	1.376	3.396	5.726	1.361	3.511	8.203	0.610
學校類型	22.863*	22.384*	10.729	14.458	10.128	10.221	16.282	6.199
學校位置	3.214	7.423	3.403	1.614	3.186	2.180	4.069	0.295

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

(一)「提供試辦方案的行動指引」與基本變項之考驗

由表 4-35 得知，「擔任職務」、「性別」、「服務年資」和「學校類型」對於教育局所「提供試辦方案的行動指引」達到顯著性差異，在「擔任職務」方面，校長、教師兼主任和職工各有 44.1%、54.7%、45.3% 填答「符合」，教師兼（副）組長和非行政教師過半數以上（各 53.5%、52.5%）填答「有點符合」，由數據顯示對於教育局本項支持措施，「校長」、「教師兼主任」和「職工」相較於「教師兼（副）組長」和「非行政教師」的認同度較高。

在性別方面，男性（45.5%）較女性（33.7%）的認同符合度高；在服務年資方面，服務 21 年以上（46.9%）相較於服務 10 年以下（32.1%）及 11-20 年者（40.8%）所認同的符合度高；至於在學校類型方面，49 至 72 班學校（54.0%）相較於其他類型學校符合度高。

表 4-35 教育局「提供試辦方案的行動指引」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	0	0.0	8	23.5	15	44.1	11	22.4	86.612	.000
職務	教師兼主任	2	3.1	2	3.1	21	32.8	35	54.7	4	6.3		
	教師兼(副)組長	3	4.2	9	12.7	38	53.5	21	29.6	0	0.0		
	非行政教師	4	4.0	12	12.1	52	52.5	29	29.3	2	2.0		
	職工	1	1.6	9	14.1	25	39.1	29	45.3	0	0.0		
性別	男	5	3.4	10	6.9	53	36.6	66	45.5	11	7.6	10.930	.027
	女	5	2.7	22	11.8	91	48.7	63	33.7	6	3.2		
服務年資	10 年以下	6	4.6	14	10.7	67	51.1	42	32.1	2	1.5	38.842	.000
	11-20 年	4	3.3	10	8.3	55	45.8	49	40.8	2	1.7		
	21 年以上	0	0.0	8	9.9	22	27.2	38	46.9	13	16.0		
學校類型	12 班以下	4	7.1	4	7.1	27	48.2	18	32.1	3	5.4	22.863	.029
	13 班至 48 班	4	3.6	11	10.0	51	46.4	40	36.4	4	3.6		
	49 班至 72 班	2	2.3	5	5.7	30	34.5	47	54.0	3	3.4		
	73 班以上	0	0.0	12	15.2	36	45.6	24	30.4	7	8.9		

(二)「提供法令和相關的諮詢」與基本變項之考驗

表 4-36 顯示「擔任職務」、「服務年資」和「學校類型」影響教育局「提供法令和相關的諮詢」考驗，在「擔任職務」方面，校長(47.1%)、教師兼主任(54.7%)和職工(40.6)填答「符合」者高於教師兼(副)組長(21.1%)和非行政教師(31.3%)；「服務年資」方面，21 年以上資深者(48.1%)的「符合」度明顯高於 10 年以下(29.0%)和 11 至 20 年者(38.35%)；在「學校類型」方面，49 至 72 班學校(49.4%)的「符合」度明顯高於 12 班以下(30.4%)、13 至 48 班(35.5%)和 73 班以上(30.4%)。

教育局所提供的支援措施在本項「提供法令和相關的諮詢」以及前項「提供試辦方案的指引」，在基本變項「擔任職務」、「服務年資」和「學校類型」方面，各不同受試者填答「符合」者的消長情形似乎有雷同的情況。

表 4-36 教育局「提供法令和相關的諮詢」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	0	0.0	8	23.5	16	47.1	10	29.4	75.770	.000
職務	教師兼主任	2	3.1	1	1.6	22	34.4	35	54.7	4	6.3		
	教師兼(副)組長	2	2.8	11	15.5	43	60.6	15	21.1	0	0.0		
	非行政教師	4	4.0	13	13.1	48	48.5	31	31.3	3	3.0		
	職工	1	1.6	10	15.6	25	39.1	26	40.6	2	3.1		
服務	10 年以下	5	3.8	12	9.2	72	55.0	38	29.0	4	3.1	29.652	.000
年資	11-20 年	4	3.3	13	10.8	53	44.2	46	38.3	4	3.3		
	21 年以上	0	0.0	10	12.3	21	25.9	39	48.1	11	13.6		
學校	12 班以下	3	5.4	9	16.1	20	35.7	17	30.4	7	12.5	22.384	.033
類型	13 班至 48 班	4	3.6	9	8.2	54	49.1	39	35.5	4	3.6		
	49 班至 72 班	2	2.3	6	6.9	33	37.9	43	49.4	3	3.4		
	73 班以上	0	0.0	11	13.9	39	49.4	24	30.4	5	6.3		

(三)「提供試辦方案規劃的協助和指導」與基本變項之考驗

從表 4-37 得知，「擔任職務」和「服務年資」對於教育局「提供試辦方案規劃的協助和指導」有顯著性差異，在「擔任職務」方面，校長（47.1%）和教師兼主任（50.0%）填答符合者明顯高於教師兼（副）組長、非行政教師和職工（各 23.9%、26.3%、39.1%）；在「服務年資」方面，服務 21 年以上認同符合度相較於 20 年以下者高（34.2%以下）。

表 4-37 教育局「提供試辦方案規劃的協助和指導」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	0	0.0	11	32.4	16	47.1	7	20.6	50.063	.000
職務	教師兼主任	1	1.6	7	10.9	20	31.3	32	50.0	4	6.3		
	教師兼(副)組長	2	2.8	19	26.8	33	46.5	17	23.9	0	0.0		
	非行政教師	4	4.0	15	15.2	50	50.5	26	26.3	4	4.0		
	職工	1	1.6	9	14.1	27	42.2	25	39.1	2	3.1		
服務	10 年以下	5	3.8	20	15.3	66	50.4	37	28.2	3	2.3	21.986	.005
年資	11-20 年	3	2.5	19	15.8	52	43.3	41	34.2	5	4.2		
	21 年以上	0	0.0	11	13.6	23	28.4	38	46.9	9	11.1		

(四)「提供試辦方案實施後的評估與檢討機制」與基本變項之考驗

由表 4-38 看出，「性別」和「服務年資」影響教育局「提供試辦方案實施後的評估與檢討機制」的考驗值，在「性別」方面，女性各有 50.3%、27.8% 認為「有點符合」及「符合」；男性則各有 33.8%、31.7% 填答「有點符合」及「符合」，女性和男性整體而言皆達到「中度以上」符合程度。至於「服務年資」方面，服務 21 年以上（38.3%）填達符合者明顯高於 10 年以下（22.9%）和 11 至 20 年者（30.8%）。

表 4-38 教育局「提供試辦方案實施後的評估與檢討機制」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
性別	男	7	4.8	33	22.8	49	33.8	46	31.7	10	6.9	10.504	.033
	女	5	2.7	29	15.5	94	50.3	52	27.8	7	3.7		
服務年資	10 年以下	6	4.6	22	16.8	70	53.4	30	22.9	3	2.3	16.322	.038
	11-20 年	5	4.2	24	20.0	47	39.2	37	30.8	7	5.8		
	21 年以上	1	1.2	16	19.8	26	32.1	31	38.3	7	8.6		

(五)「制定相關辦法使學校有所依循」與受試者背景變項之考驗

從表 4-39 得知，「擔任職務」和「服務年資」對於教育局「制定相關辦法使學校有所依循」有顯著差異，在「擔任職務」方面，校長（47.1%）和教師兼主任（56.3%）的符合度明顯高於其他擔任職務者（40.6%以下）；在「服務年資」方面，服務 21 年以上（45.7%）填答符合者高於 10 年以下（36.6%）和 11 至 20 年者（40.8%）。

表 4-39 教育局「制定相關辦法使學校有所依循」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	0	0.0	0	0.0	7	20.6	16	47.1	11	32.4	61.488	.000
	教師兼主任	1	1.6	5	7.8	16	25.0	36	56.3	6	9.4		
	教師兼（副）組長	3	4.2	8	11.3	33	46.5	25	35.2	2	2.8		
	非行政教師	5	5.1	6	6.1	52	52.5	31	31.3	5	5.1		
	職工	1	1.6	8	12.5	28	43.8	26	40.6	1	1.6		
服務年資	10 年以下	5	3.8	7	5.3	67	51.1	48	36.6	4	3.1	25.907	.001
	11-20 年	4	3.3	13	10.8	47	39.2	49	40.8	7	5.8		
	21 年以上	1	1.2	7	8.6	22	27.2	37	45.7	14	17.3		

(六)「指派學校成員參加相關研習和會議」與基本變項之考驗

表 4-40 看出，「擔任職務」和「服務年資」對教育局「指派學校成員參加相關研習和會議」有差異性，在「擔任職務」方面，校長（44.1%）和教師兼主任（48.4%）填答符合者明顯高於其他擔任職務者，係因本方案相關研習大多由校長或教務主任參加，因而「校長」和「教師兼主任」有較高的認同符合度。

在「服務年資」方面，21 年以上（44.4%）和 11 至 20 年者（38.3%）的符合度高於 10 年以下者（30.5%）。

表 4-40 教育局「指派學校成員參加相關研習和會議」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任職務	校長	0	0.0	0	0.0	5	14.7	15	44.1	14	41.2	72.063	.000
	教師兼主任	0	0.0	5	7.8	18	28.1	31	48.4	10	15.6		
	教師兼（副）組長	1	1.4	11	15.5	34	47.9	21	29.6	4	5.6		
	非行政教師	5	5.1	10	10.1	49	49.5	29	29.3	6	6.1		
	職工	0	0.0	12	18.8	24	37.5	26	40.6	2	3.1		
服務年資	10 年以下	4	3.1	11	8.4	69	52.7	40	30.5	7	5.3	3.241	.000
	11-20 年	2	1.7	19	15.8	43	35.8	46	38.3	10	8.3		
	21 年以上	0	0.0	8	9.9	18	22.2	36	44.4	19	23.5		

(七)「瞭解各校試辦過程及個別需求」與基本變項之考驗

表 4-41 顯示「擔任職務」和「服務年資」的不同對教育局「瞭解各校試辦過程及個別需求」的看法有顯著差異，在「擔任職務」方面，「教師兼（副）組長」（21.1%）的符合度明顯低於其他擔任職務者，可能是教育主管在推動各項教育方案或政策時，教師兼（副）組長除擔任第一線推動人員，尚須扮演決策者（上級教育單位或校長）和非行政教師之間的溝通協調者，因而在執行各項政策方案時常面臨到兩難的情境，以致對於教育局的本項支持措施認同度較低。

在「服務年資」方面，10 年以下者有 57.3%填答「有點符合」，11 至 20 年和 21 年以上者各 37.5%、35.8%填答「有點符合」，由數據顯示，服務 10 年以下對於教育局的本項支持措施高於其他資深服務者。

表 4-41 教育局「瞭解各校試辦過程及個別需求」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	2	5.9	14	41.2	11	32.4	7	20.6	34.311	.005
職務	教師兼主任	0	0.0	11	17.2	26	40.6	24	37.5	3	4.7		
	教師兼(副)組長	4	5.6	16	22.5	35	49.3	15	21.1	1	1.4		
	非行政教師	6	6.1	21	21.2	43	43.4	24	24.2	5	5.1		
	職工	2	3.1	12	18.8	31	48.4	18	28.1	1	1.6		
服務年資	10 年以下	5	3.8	21	16.0	75	57.3	30	22.9	0	0.0	32.857	.000
	11-20 年	4	3.3	27	22.5	45	37.5	39	32.5	5	4.2		
	21 年以上	3	3.7	14	17.3	29	35.8	23	28.4	12	14.8		

(八)「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」與基本變項之考驗

表 4-42 顯示，「擔任職務」、「性別」和「服務年資」影響教育局「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」差異性考驗，在「擔任職務」方面，校長、教師兼主任各有 76.4%和 71.9%達到符合度以上，明顯高於其他受試者，可能是學校在試辦方案的人力和人事經費多由校長和主任調配，故此二者有較高的感受度。

在「性別」方面，多數男性（38.6%）填答「符合」而大部分女性受試者（42.5%）填答「有點符合」，從表 4-42 數據顯示：本項支持措施男性較女性持肯定態度。

在「服務年資」方面，10 年以下有過半數（51.5%）填答「有點符合」，11 至 20 年及 21 年以上者多數（各 40.8%、35.8%）填答「符合」，由各項百分比數字顯示，服務 11 至 20 年對於本項認同度高於 21 年以上者，服務 21 年以上者又高於 10 年以下者。

表 4-42 教育局「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」與基本變項之考驗表

基本變項	選 項	非常不符合		不符合		有點符合		符合		非常符合		卡方值	p 值
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%		
擔任	校長	0	0.0	2	5.9	6	17.6	8	23.5	18	52.9	103.217	.000
職務	教師兼主任	0	0.0	3	4.7	15	23.4	34	53.1	12	18.8		
	教師兼(副)組長	1	1.4	8	11.3	39	54.9	22	31.0	1	1.4		
	非行政教師	5	5.1	13	13.1	44	44.4	30	30.3	7	7.1		
	職工	0	0.0	11	17.5	22	34.9	29	46.0	1	1.6		

表 4-42 (續)

性別	男	5	3.4	12	8.3	47	32.4	56	38.6	25	17.2	14.593	.006
	女	1	0.5	25	13.4	79	42.5	67	36.0	14	7.5		
服務年資	10 年以下	3	2.3	13	10.0	67	51.5	45	34.6	2	1.5	47.991	.000
	11-20 年	3	2.5	16	13.3	39	32.5	49	40.8	13	10.8		
	21 年以上	0	0.0	8	9.9	20	24.7	29	35.8	24	29.6		

陸、綜合討論

綜合以上臺北縣「組織再造試辦方案」實施情形的調查結果，研究者加以歸納並討論如下：

一、方案實施後達到「中度」改變程度，其中較顯著的是「保留正式人員缺額改聘兼任人員」。

問卷結果顯示：實施方案後不論在「組織結構的調整」、「組織運作的調整」、「學校人力資源整合」方面，多數學校係進行少部分調整均達到「中度」改變程度。而各項改變程度中，不但以「保留正式人員缺額改聘兼任人員」最為顯著而且各校間的差異性也較大，有高達 80% 左右學校保留正式缺額改聘兼任人員。

二、「教師兼（副）組長」、「非行政教師」和「年資較淺者」認為「組織結構的調整」和「組織運作的調整」改變程度較大，至於「保留正式人員缺額改聘兼任人員」則以「中學」、「12 班以下」學校、「偏遠或特偏地區」學校的改聘幅度較大。

從改變程度和基本變項之卡方考驗得知，「擔任職務」、「服務年資」在「組織結構的調整」和「組織運作的調整」有顯著性差異。「教師兼（副）組長」、「非行政教師」和「年資較淺者」所感受到的改變程度較高，係學校第一線業務人員為教師兼（副）組長，而行政單位的主要服務對象除了學生以外大致以教師為主體，以致於二者直接感受到改變程度較明顯；而「服務資淺者」對於學校的組織文化尚在調適中，故對於學校任何的風吹草動較敏感。

「人力資源的整合」改變程度和基本變項間未達到顯著性差異，至於「保留正式人員缺額改聘兼任人員」和「學校性質」、「學校類型」、「學校位置」

達到差異性水準，其中「中學」、「12 班以下」學校、「偏遠或特偏地區」學校的改聘幅度較大。影響此種差異情形原因在前面已經說明：係中學專任職員編制多於小學，幹事一出缺則優先改聘臨時人員；而北縣 12 班以下學校大致地處偏遠地區，偏遠學校正式人員流動率較高以致改聘兼任和臨時人員的現象較多見。

三、學校在實施方案前有進行多方面考量，其中較重要的考量因素為「上級教育主管機關既定的政策」、「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」、「配合整體教育政策與環境趨勢」。

從問卷中八個考量因素得分顯示：以五等量表而言平均分數皆在三分以上，可見學校在實施方案前，能針對不同的面向來思考以符合不同層面的實際需求。其中最主要者為「上級教育主管機關既定的政策」、「彈性聘用兼任支援教學人力，以彌補師資不足」、「配合整體教育政策與環境趨勢」，這也顯示教改的急迫性對於學校所造成的影響，而學校也頗能因勢利導的加以因應配合；再者，師資不足的現象早已存在校園內，尤以新課程改革後，英語、鄉土、表演藝術等師資普遍缺乏，兼任教師的聘用可稍緩各校師資結構失調的現象。

四、「校長」和「服務資深者」認為方案各項主要考量因素的符合程度較高。

實施方案主要考量因素和基本變項的差異考驗結果得知，「校長」和「服務資深者」在許多考量因素中的得分明顯高於其他受試者，研究者推斷可能是校長是學校的最高行政領導者和決策者，在執行方案時較能通盤考量以獲取最大利益；至於資深人員在本研究中對於各項實施情形和實施成效都有較高的支持度，大概是早已熟悉學校文化而有較高的認同度。

五、學校對於方案事前討論規劃程度仍有待加強；而「校長」、「教師兼主任」和「國小」認為事前討論規劃的符合度較高。

臺北縣學校辦理「組織再造試辦方案」成員討論規劃程度平均數為 2.7，在五點量表中屬於「低中度」符合程度，顯示此部分學校尚有努力的空間。而在討論規劃程度和基本變項的差異性考驗方面，「擔任職務」和「學校性質」達到顯著性差異，其中以「校長」、「教師兼主任」和「國小」的符合度較高，

研究者自行推斷係校長和主任居學校行政決策地位，且校內不論大小會議此二者向來是主要成員，參與討論和主導的機會較大以致符合度較高。另外，中學在討論規劃程度上較顯不足，仍有待再加強。

六、學校辦理方案所遭遇到主要困難問題是「專任人力不足，難以落實教學行政分途」、「不易聘得合適之兼課教師」、「業務無法減少，行政單位難以整併」。

就「組織再造試辦方案」所遭遇到的難題，其中「專任人力不足，難以落實教學行政分途」平均數得分最高為 3.55，這是臺北縣學校所面臨的最大難題，目前中、小學的行政主體普遍仍以教師為主，行政教師在授課之餘仍需兼顧行政工作，以致常面臨到教學和行政兩者難以兼顧的窘境。尤其臺北縣國小 48 班以上甚至 72 班以上的大型學校比例居高，但各校不論班級數多寡皆僅配置一名幹事，即使學校保留正式缺額多聘臨時人員，仍難以達到教學行政分途的理想境界。

次要難題為「不易聘得合適之兼課教師」平均數為 3.20，雖然兼課教師使得學校師資之任用更有彈性，但「合適」之兼課教師確實不易聘得，畢竟兼課教師有課則來沒課則走留校時間短，在班級經營和學生的互動關係上相較於專任教師顯得不足；其次，優秀之教師早已通過教師甄選受聘於學校，兼課教師之遴選已不似正式合格教師嚴謹，在素質上難免會有落差。再者，某些科目師資來源的缺乏（如：特教、童軍、英語、鄉土等）是全國的現象，這導因於師資培育階段的失調，正式和代課缺額已不易足額聘滿，更何況兼課教師的聘用。

「業務無法減少，行政單位難以整併」是第三難題，學校各處、組不論如何整併其總業務量仍維持不變，在有限的人力下行政業務仍無法明顯減少，尤其是「職工」對本項的感受度更高，或許專任人力的增加才是釜底抽薪的辦法。

七、「校長」和「服務資深者」認為方案所遭遇到的困難符合度較低。

在前面有提及「校長」和「服務資深者」對於方案的實施情形和實施成效有比較高的認同度，相對地認為方案所遭遇的困難度較低。此種現象可能是校長和資深者人生歷練豐富，對於許多難題見怪不怪認為一切問題可以迎

刃而解；從另一面向思考是他們非身為第一線人員，比較容易看得到成果而無法體會實際難題所在。

八、教育局提供學校之支持措施情況良好，其中以「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」、「指派學校成員參加相關研習和會議」和「制訂相關辦法使學校有所依循」的支持程度最顯著。

本研究結果顯示：教育局對於學校提供之支持措施令人滿意。教育局提供之各項支持措施平均數均有 3 以上，皆達到「中等以上」的支持程度，其中最高分為「充分授權學校進行人力整合和彈性運用人事經費」平均數 3.58；其次為「指派學校成員參加相關研習和會議」平均數 3.43；再次者為「制訂相關辦法使學校有所依循」平均數 3.41。

臺北縣教育局授權學校在總員額不變情況下，各校可保留 1-4 人或 5% 的員額，並提供薪資計算基準以進用臨時人員；而且制定了「臺北縣政府非編制內員工管理辦法」、「臨時雇工及暫僱人員契約書範本」、「臺北縣政府暫僱人員支給報酬參考表」、「臺北縣臨時人員給假規定」提供學校進用非正式人員之依據；在「指派學校成員參加相關研習和會議」方面，不論是事前的說明會或是實施後的座談會心得分享，皆函發各校指派成員參加；此外，尚印製全縣各校計畫手冊和實施檢討意見表給予學校參酌。以上種種皆顯示台北縣政府教育局對於本試辦方案的用心，以致獲得不錯的得分。

九、「校長」、「教師兼主任」和「服務資深者」對於教育局所提供之支持措施有較高認同度。

針對教育局所提供之支持措施和基本變項之差異性考驗，其中「擔任職務」和「服務年資」對於各項支持措施均達到顯著性差異，結果顯示「校長」、「教師兼主任」和「服務資深者」有較高的支持度。以上結果可能是校長和主任位居行政核心決策地位，影響和主導學校方案如何實施的成分居高，再加上出席相關的會議機會多，而有較高的參與認同度。而服務資深者本身已較能適應學校組織文化，原先已經對學校的認同度較高，當然對於有益於學校之教改政策會持肯定態度。

第二節 臺北縣「組織再造試辦方案」的實施過程

本節欲瞭解臺北縣「組織再造試辦方案」實施過程中，實施指標被實施的情形。本研究僅針對「學校組織結構再造」層面訂定實施指標，包含「事先評估需求」和「行政單位的增設、減併」共二大項。前述實施指標構成本方案改變理論中「學校組織結構再造」的重要基礎。

壹、「組織再造試辦方案」實施過程之結果分析

本節以次數分配表來呈現臺北縣「組織再試辦方案」的實施過程(詳表 4-43)，並輔以描述性統計量來作分析(詳表 4-44)，因第 7 至 12 題目選項為「是」和「否」，故將填答「是」者重新編碼為 1、答「否」者重編碼為 0，以求得描述性統計量的平均數和標準差值，以下說明統計結果。

在事先評估需求指標，第 1 至 5 子題受試者填答「符合」者各達 45.2%、43.4%、42.5%、36.7%、45.2%，至於第 6 子題也有 40.1%受試者填答「有點符合」，就本項各子題得分顯示，臺北縣「組織再試辦方案」的實施指標在「事先評估需求」方面平均達「中上」程度。

在行政單位的增設、減併方面，僅第 8 子題「增設課程研發組或研究發展組」和 12 子題「衛生組增加環境教育業務」各達到 55.1%、52.1%過半數以上的執行情況。這也顯示學校進行行政單位的增設、減併，有因應實施九年一貫新課程而作改變。

表 4-43 臺北縣「組織再造試辦方案」實施過程之次數分配表

題	目	非常不符合	不符合	有點符合	符合	非常符合
(一) 事先評估需求						
1.	事先評估各行政單位應有的功能	9%	11.4%	34.6%	45.2%	7.8%
2.	事先評估能夠符合九年一貫課程改革趨勢	1.5%	10.5%	38.0%	43.4%	6.6%
3.	事先評估學校特色的發展	1.5%	13.0%	32.2%	42.5%	10.8%
4.	事先瞭解教師的需求	1.8%	22.3%	30.7%	36.7%	8.4%
5.	事先評估學校未來整體發展	1.5%	15.1%	29.8%	45.2%	8.4%
6.	事先評估家長和社區需求	3.6%	19.0%	40.1%	32.2%	5.1%

表 4-43 (續)

題 目	是	否
(二) 行政單位的增設、減併		
7.整併學務處與輔導處業務	25.3%	74.7%
8.增設課程研發組或研究發展組	55.1%	44.9%
9.增設親師組或社區活動組	21.4%	78.6%
10.整併註冊組和資料組的業務	44.3%	55.7%
11.教學設備管理，整並至事務組或改由職員（或行政助理）來擔任管理人員	31.1%	68.9%
12.衛生組增加環境教育業務	52.1%	47.9%

由表 4-44 得知，各項事先評估需求指標之平均數均達 3 以上，其中最高者為「事先評估各行政單位應有的功能」(M=3.48, SD=0.83) 和「事先評估學校特色的發展」(M=3.48, SD=0.90)，較低者是「事先評估家長和社區需求」(M=3.16, SD=0.92)。「事先評估需求」層面整體平均數得分為 3.37，標準差是 0.76，顯示學校在實施過程中在「事先評估需求」指標方面有「中等以上」的表現；而在「行政單位的增設、減併」整體平均數得分 0.38，標準差 0.30，由得分顯示多數學校並未如預期中的進行行政組織結構的改造。

表 4-44 臺北縣「組織再造試辦方案」實施過程之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
(一) 事先評估需求			
1.事先評估各行政單位應有的功能	332	3.48	0.83
2.事先評估能夠符合九年一貫課程改革趨勢	332	3.43	0.83
3.事先評估學校特色的發展	332	3.48	0.90
4.事先瞭解教師的需求	332	3.28	0.96
5.事先評估學校未來整體發展	332	3.44	0.90
6.事先評估家長和社區需求	332	3.16	0.92
(二) 行政單位的增設、減併			
7.整併學務處與輔導處業務	332	0.25	0.44
8.增設課程研發組或研究發展組	332	0.55	0.50
9.增設親師組或社區活動組	332	0.21	0.41
10.整併註冊組和資料組的業務	332	0.44	0.50
11.教學設備管理，整並至事務組或改由職員（或行政助理）來擔任管理人員	331	0.31	0.46
12.衛生組增加環境教育業務	332	0.52	0.50

貳、綜合討論

臺北縣「組織再造試辦方案」實施過程指標「事先評估需求」被實施的情形大致良好，而「行政單位的增設、減併」並未如預期中進行。

由實施過程的結果看來，以五點量表而言「事先評估需求」總平均數為 3.37 達到「中等以上」程度，顯示此部分的整體被實施情形良好，這也表示學校確實能掌握各方面的需求來實施方案。

至於「行政單位的增設、減併」學校並未如預期中的進行，經參酌上一節表 4-1「組織結構」方面的改變程度，研究者自行推測可能係多數學校（38.9%）僅進行少部分調整，甚至有 19.9%學校未進行調整，因行政單位的增設、減併情況不顯著以致影響本項實施指標的得分。

第三節 臺北縣「組織再造試辦方案」的實施成效

臺北縣「組織再造試辦方案」的實施成效主要分成三個層面來探討：一、學校組織結構再造；二、學校組織運作再造；三、人力規劃，以上各層面的成效藉由正式問卷第三部分第（二）大項之 14 至 34 題來調查。本節第一部分先以描述性統計量來分析說明，第二部份為瞭解不同基本變項影響實施成效的差異情形，以 t 考驗和單因子變異數分析（one-way analysis of variance，簡稱 one-way ANOVA）來檢視顯著差異之部分。

壹、「組織再造試辦方案」實施成效之結果分析

三個成效層面及各子題的描述性統計量詳表 4-45，從本表看出在「學校組織結構再造」成效平均數得分最高者為第 14 題「彈性調整行政單位」（ $M=3.35$ ， $SD=0.87$ ），其次是第 15 題「整合學校的行政功能」（ $M=3.34$ ， $SD=0.89$ ），最低者是第 23 題「改善各處、組勞逸不均的現象」（ $M=3.02$ ， $SD=1.01$ ）和第 24 題「減少教師處理行政業務的時間」（ $M=3.02$ ， $SD=1.07$ ）；「學校組織運作再造」成效平均數最高者為第 25 題「彈性改變學校運作方式」（ $M=3.39$ ， $SD=0.88$ ），次高者為第 26 題

「組織運作的調整更符合學校所需」(M=3.34, SD=0.90), 最低者為第 28 題「縮短學校行政運作的時間」(M=3.09, SD=0.98); 「學校人力規劃」成效得分最高者為第 30 題「學校人力運用更有彈性」(M=3.40, SD=0.97), 次高者為第 32 題「非專任人力的運用能有效協助校務推動」(M=3.34, SD=1.03), 最低者為第 34 題「減少教師兼任行政工作」(M=3.02, SD=1.10)。

整體而言, 得分最高的是「人力規劃」成效 (M=3.25, SD=0.87), 其次是「學校組織運作再造」成效 (M=3.23, SD=0.83), 最低者是「學校組織結構再造」成效 (M=3.17, SD=0.76)。整體實施成效平均數 3.20, 標準差 0.74, 在五點量表中屬於「中上」程度, 由以上數據顯示受試者認為臺北縣辦理「組織再造試辦方案」實施成效大致良好。

表 4-45 臺北縣「組織再造試辦方案」實施成效之描述性統計量表

選項	次數	平均數	標準差
*學校組織結構再造成效	332	3.17	0.76
14.彈性調整行政單位	332	3.35	0.87
15.整合學校的行政功能	332	3.34	0.89
16.促進訓輔功能合一	332	3.27	0.92
17.足以因應九年一貫課程所增加的業務	332	3.06	1.00
18.提升學校對外公共關係	332	3.07	1.00
19.提升學生資料的管理與運用	332	3.25	0.97
20.設備和財產管理業務的整合	332	3.20	0.99
21.發揮環境教育的功能	332	3.27	0.95
22.促使各處、組業務量的均衡	332	3.08	1.01
23.改善各處、組勞逸不均的現象	332	3.02	1.01
24.減少教師處理行政業務的時間	332	3.02	1.07
*學校組織運作再造成效	331	3.23	0.83
25.彈性改變學校組織運作方式	332	3.39	0.88
26.組織運作的調整更符合學校所需	331	3.34	0.90
27.學校行政流程更加透明清楚	332	3.20	0.95
28.縮短學校行政運作的時間	332	3.09	0.98
29.學校行政效率顯著提昇	332	3.13	0.97
*人力規劃成效	332	3.25	0.87
30.學校人力運用更有彈性	332	3.40	0.97
31.適當調整教學和行政所需的人力配置	332	3.32	0.95
32.非專任人力的運用能有效協助校務推動	332	3.34	1.03
33.改善學校行政人力不足的現象	332	3.17	1.09
34.減少教師兼任行政工作	332	3.02	1.10
*整體成效	332	3.20	0.74

貳、「組織再造試辦方案」實施成效之差異性考驗

本段落欲瞭解不同基本變項所知覺到的「組織再造試辦方案」實施成效的差異情形，在不同「性別」、「學校性質」、「學校位置」以「獨立樣本 t 檢定」來進行檢視，對於不同「擔任職務」、「服務年資」、「學校類型」則以「單因子變異數分析 (ANOVA)」來進行考驗以求得差異情形。在 ANOVA 檢定後如差異情況達到顯著水準者 ($p < .05$)，再進行 LSD 事後比較。以下茲將各基本變項考驗情形分述如下：

一、不同擔任職務者對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

本題原選項(5)專任教師因回收受試者僅 15 份人數過少，故和原選項(4)教師兼導師合併為「非行政教師」。不同職務受試者對「組織再造試辦方案」實施成效整理分析如表 4-46。

由表 4-46 得知，不同擔任職務對「組織再造試辦方案」各層面成效和整體成效看法有顯著性差異，經由 LSD 事後比較分析，「校長」在各層面的認同度最高，其次是「教師兼主任」和「職工」，而「非行政教師」和「教師兼(副)組長」的認同度最低。

表 4-46 不同擔任職務對「組織再造試辦方案」實施成效之變異數分析摘要表

成效層面	擔任職務	樣本數	平均數	標準差	變異數分析				LSD 事後比較	
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方		F 值
學校組織結構再造	(1) 校長	34	3.53	0.72	組間	10.365	4	2.591	4.663***	(1) > (3), (4)
	(2) 教師兼主任	64	3.26	0.72	組內	181.701	327	0.556		(2) > (3)
	(3) 教師兼(副)組長	71	2.92	0.80	全體	192.066	331			(5) > (3)
	(4) 非行政教師	99	3.11	0.74						
	(5) 職工	64	3.28	0.73						
	全體	332	3.17	0.76						
學校組織運作再造	(1) 校長	33	3.77	0.74	組間	16.753	4	4.188	6.478***	(1) > (2)(3)(4)(5)
	(2) 教師兼主任	64	3.36	0.74	組內	210.787	326	0.647		(2) > (3), (4)
	(3) 教師兼(副)組長	71	2.99	0.85	全體	227.541	330			(5) > (3)
	(4) 非行政教師	99	3.10	0.83						
	(5) 職工	64	3.30	0.76						
	全體	331	3.23	0.83						

表 4-46 (續)

人力 規劃	(1) 校長	34	3.90	0.75	組間	30.360	4	7.590	11.286***	(1)>(2)(3)(4)(5)
	(2) 教師兼主任	64	3.48	0.80	組內	219.909	327	0.673		(2) > (3), (4)
	(3) 教師兼(副)組長	71	2.95	0.87	全體	250.269	331			
	(4) 非行政教師	99	3.01	0.80						
	(5) 職工	64	3.36	0.85						
	全體	332	3.25	0.87						
整 體	(1) 校長	33	3.68	0.65	組間	15.354	4	3.839	7.385***	(1)>(2)(3)(4)(5)
	(2) 教師兼主任	64	3.33	0.69	組內	169.456	326	0.520		(2) > (3), (4)
	(3) 教師兼(副)組長	71	2.94	0.77	全體	184.810	330			(5) > (3)
	(4) 非行政教師	99	3.08	0.73						
	(5) 職工	64	3.30	0.72						
	全體	331	3.21	0.75						

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

二、不同性別對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

此部分以獨立性樣本 t 考驗來檢定男性和女性受試者對「組織再造試辦方案」成效看法的差異情形，並整理如表 4-47。

從表 4-47 數據顯示，「男性」雖然在整體層面或各分層面的實施成效皆高於「女性」，但經由 t 考驗檢試平均數的差異情形並未達到顯著性差異水準，故方案實施成效的看法並沒有性別上的差異。

表 4-47 不同性別對「組織再造試辦方案」實施成效看法之 t 考驗摘要表

成效層面	性別	次數	平均數	標準差	t 值
學校組織 結構再造	男	145	3.22	0.81	0.849
	女	187	3.14	0.73	
學校組織 運作再造	男	145	3.28	0.89	0.928
	女	186	3.19	0.78	
人力規劃	男	145	3.30	0.91	0.943
	女	187	3.21	0.84	
整 體	男	145	3.25	0.79	0.969
	女	186	3.17	0.71	

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

三、不同服務年資對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

由於服務年資 (4) 31 年以上的受試者較少，因此將與選項 (3) 21-30 年合併為「21 年以上」。表 4-48 為不同服務年資對「組織再造試辦方案」實施成

效的變異數分析情形。

不論從各成效層面或整體成效來分析，不同服務年資的看法有顯著性的不同，透過 LSD 事後比較得知，「21 年以上」資深者相較於年資淺者對於實施成效的評價較高。

表 4-48 不同服務年資對「組織再造試辦方案」實施成效之變異數分析摘要表

成效層面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	變異數分析					LSD 事後比較
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	
組織結構再造	(1) 10 年以下	131	3.06	0.74	組間	4.319	2	2.160	3.784*	(3) > (1)
	(2) 11-20 年	120	3.17	0.72	組內	187.747	329	0.571		
	(3) 21 年以上	81	3.36	0.83	全體	192.066	331			
	全體	332	3.17	0.76						
組織運作再造	(1) 10 年以下	131	3.07	0.77	組間	9.175	2	4.587	6.890**	(3) > (1)
	(2) 11-20 年	120	3.23	0.83	組內	218.366	328	0.666		
	(3) 21 年以上	80	3.50	0.87	全體	227.541	330			
	全體	331	3.23	0.83						
人力規劃	(1) 10 年以下	131	3.03	0.78	組間	17.492	2	8.746	12.361***	(3) > (2), (1)
	(2) 11-20 年	120	3.24	0.88	組內	232.777	329	0.708		
	(3) 21 年以上	81	3.62	0.87	全體	250.269	331			
	全體	332	3.25	0.87						
整體	(1) 10 年以下	131	3.06	0.70	組間	7.849	2	3.924	7.274**	(3) > (2), (1)
	(2) 11-20 年	120	3.20	0.73	組內	176.962	328	0.540		
	(3) 21 年以上	80	3.45	0.79	全體	184.810	330			
	全體	331	3.21	0.74						

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

四、不同學校性質對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

此變項在原問卷設計上分為三組：(1) 國小 (2) 國中 (3) 完全中學，係因考量完全中學部分僅抽樣三校問卷回收只有 24 份，與其他組別樣本數差異較大，而將國中與完全中學合併為「中學」，因而本題僅剩二組選項。

從表 4-49 得知，「小學」在各分層面成效和整體成效的平均數皆高於「中學」，而不同學校性質僅有在「學校組織結構再造」的得分有顯著不同。

表 4-49 不同學校性質對「組織再造試辦方案」實施成效之 t 考驗摘要表

成效層面	學校性質	次數	平均數	標準差	t 值
學校組織結構再造	小學	169	3.27	0.82	2.32*
	中學	163	3.08	0.68	
學校組織運作再造	小學	169	3.31	0.90	1.64
	中學	163	3.16	0.75	
人力規劃	小學	169	3.27	0.89	0.44
	中學	163	3.23	0.85	
整體	小學	169	3.28	0.80	1.80
	中學	163	3.13	0.68	

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

五、不同學校類型對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

從表 4-50 看出，不同學校類型在「學校組織結構再造」、「學校組織運作再造」和「整體成效」方面有顯著性差異，從 LSD 事後比較分析結果來看，有差異性的部分，「72 班以上」和「49 班至 72 班」的得分均高於「13 至 48 班」。

表 4-50 不同學校類型對「組織再造試辦方案」實施成效之變異數分析摘要表

成效層面	學校類型	樣本數	平均數	標準差	變異數分析				LSD 事後比較	
					變異來源	離均差平方和	自由度	F 值		
學校組織結構再造	(1) 12 班以下	56	3.17	0.73	組間	5.987	3	1.996	3.518*	(3) > (2)
	(2) 13 至 48 班	110	3.00	0.75	組內	186.079	328	0.567		(4) > (2)
	(3) 49 至 72 班	87	3.34	0.75	全體	192.066	331			
	(4) 72 班以上	79	3.24	0.77						
	全體	332	3.17	0.76						
學校組織運作再造	(1) 12 班以下	56	3.26	0.79	組間	9.679	3	3.226	4.843*	(3) > (2)
	(2) 13 至 48 班	109	3.00	0.77	組內	217.862	327	0.666		(4) > (2)
	(3) 49 至 72 班	87	3.43	0.87	全體	227.541	330			
	(4) 72 班以上	79	3.31	0.83						
	全體	331	3.23	0.83						

表 4-50 (續)

人力 規 劃	(1) 12班以下	56	3.26	0.88	組間	3.352	3	1.117	1.484	
	(2) 13至48班	110	3.11	0.89	組內	246.916	328	0.753		
	(3) 49至72班	87	3.32	0.89	全體	250.269	331			
	(4) 72班以上	79	3.35	0.80						
	全體	332	3.25	0.87						
整 體	(1) 12班以下	56	3.21	0.74	組間	5.998	3	1.999	3.656*	(3) > (2)
	(2) 13至48班	109	3.02	0.72	組內	178.812	327	0.547		(4) > (2)
	(3) 49至72班	87	3.36	0.76	全體	184.810	330			
	(4) 72班以上	79	3.28	0.74						
	全體	331	3.20	0.75						

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

六、不同學校位置對「組織再造試辦方案」實施成效的看法分析

表 4-51 為不同學校位置的受試者對「組織再造試辦方案」實施成效看法 t 考驗摘要表。從平均數來看，一般地區在「學校組織結構再造」和「整體成效」平均數得分高於偏遠或特偏地區學校，而在「學校組織運作再造」平均數則相等，但在「人力規劃」層面偏遠或特偏地區卻高於一般地區。但經由 t 考驗來檢視各分層面和整體成效均未達到平均數差異的顯著水準，可見不同學校位置在「組織再造試辦方案」實施成效上的看法沒有明顯差異。

表 4-51 不同學校位置對「組織再造試辦方案」實施成效之 t 考驗摘要表

成效層面	學校位置	次數	平均數	標準差	t 值
學校組織 結構再造	一般	241	3.19	0.77	0.70
	偏遠或特偏	91	3.13	0.73	
學校組織 運作再造	一般	241	3.23	0.86	0.042
	偏遠或特偏	90	3.23	0.75	
人力規劃	一般	241	3.23	0.87	-0.624
	偏遠或特偏	91	3.30	0.88	
整 體	一般	241	3.21	0.76	0.230
	偏遠或特偏	90	3.19	0.71	

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

參、綜合討論

歸納臺北縣「組織再造試辦方案」實施成效所作的分析結果，在本小節試整理出研究結論並討論如下：

一、臺北縣辦理「組織再造試辦方案」的實施成效大致良好，其中「人力規劃」層面最好。

經由統計資料顯示，臺北縣學校實施「組織再造試辦方案」的實施成效，不論在各分層面或是整體成效在五點量表中均達 3 分以上屬於「中等以上」符合程度，顯示出臺北縣學校的試辦成效良好，而其中實施成效最好的是「人力規劃」層面。

學校是個開放系統，不僅需要和家長保持互動甚至和鄰近社區、團體、大學等密切往來，學校的人力資源不再侷限於編制內教職員工，家長義工、社區人士、教育替代役、實習教師、退休教師、大專生等亦積極協助投入校務，例如：導護媽媽（爸爸）、圖書館和園藝義工、和教育部推行攜手計畫和風華再現計畫皆運用到大專生和退休教師來協助輔導學習不利學生，以及大專院校的服務時數認證等都促長了學生至校義務服務的意願。再者，「組織再造試辦方案」在人員的聘用上是具有彈性的，學校在規定的額度範圍內保留正式缺額用以改聘較便宜的人力，學校人力的運用不再是一個蘿蔔一個坑，而是一種米養百樣人，各校可依照各自需求來聘用人員，在人力的調度上有「因校制宜」的彈性作法而導致「人力規劃」的成效較高。

二、不同擔任職務對「組織再造試辦方案」的成效看法，在各分層面及整體成效上有顯著性差異。

從受試者擔任職務來看，由統計數據明顯成區分為三個群組，「校長」在各項平均數的得分最高，其次是「職工」和「教師兼主任」，最低者為「非行政教師」和「教師兼（副）組長」。造成上述結果的原因可能是學校在推行教育政策時大多由校長所主導，尤其本方案在試辦階段屬於自願性，當然校長本身要有意願才可能推動學校去執行。從行政的角度而言，校長較有機會參與相關方案的會議、研習，提供規劃方向和修正意見；就校長個人而言，每

一項教育方案的成效皆可視為學校或個人的績效，有利於考核或遴選之參酌，故校長在推行教育政策上向來不遺餘力地積極配合辦理。

再者，學校在推行各項活動和方案，「非行政教師」通常是被動的參與者，反正大家怎麼做就怎麼配合；而「教師兼（副）組長」的平均數得分最低，經過研究者推測可能的原因是：行政組長常感嘆對於上級交辦的業務是說的容易做的難、心有餘而力不足，份內之工作已無法面面俱到更何況是份外之事，當面臨到「知易行難」之困境時以致影響方案成效的得分。

三、不同性別對「組織再造試辦方案」的成效看法，在各分層面及整體成效上均沒有顯著性差異。

經由獨立性樣本 t 檢定結果顯示，男性和女性受試者在各分層面和整體成效上面未達顯著差異，方案的成效並沒有因性別的不同而有差異看法。

四、不同服務年資對「組織再造試辦方案」的成效看法，在各分層面及整體成效上有顯著性差異。

由據統計資料得知，服務「21 年以上」者對於方案的評價最高。而本章第一節在分析方案辦理情形亦有同樣的情況，資深人員對於方案皆給予較高的肯定度，可能係資深者早已熟悉學校各項運作方式以及較容易融入校園文化中，即使對於學校各項措施雖未積極配合但也較無意見。再者，服務 21 年以上離退休年限亦不遠矣，對於諸多事情見怪不怪也較不會斤斤計較，況且，德高望重之資深人員是受人敬重的，資深教師的舉止常有標竿作用，以上種種因素促成資深者對於方案的成效認知較高。

五、不同學校性質對「組織再造試辦方案」的成效看法，在「學校組織結構再造」層面有顯著性差異。

在本章第一節討論到不同學校性質對「組織結構的調整」的改變程度有顯著性差異，小學的調整度高於中學，係國小多數學校將與教學無關之行政工作改由非教師來辦理。而在不同學校性質對「組織再造試辦方案」的實施成效看法上，經由 t 檢定結果亦僅有「學校組織結構再造」層面達到顯著性差異，其餘層面成效和整體實施成效則沒有顯著性差別。

六、不同學校類型對「組織再造試辦方案」的成效看法，在「學校組織結構再造」、「學校組織運作再造」和「整體成效」有顯著性差異。

教育部所公佈的試辦方案依照學校班級數區分成三種學校類型：大型 49 班以上、中型 13-48 班、小型 12 班以下。而經由變異數分析結果：臺北縣 49 班至 72 班和 72 班以上大型學校，對於「學校組織結構再造」、「學校組織運作再造」和「整體成效」的實施成效看法較優於 13 至 48 班中型學校。

七、不同學校位置對「組織再造試辦方案」的成效看法，在各分層面及整體成效上均沒有顯著性差異。

經由 t 考驗檢定結果，不同學校位置對方案各層面及整體成效看法未達顯著性差異，經比對第一節表 4-3 學校位置對於實施情形「組織結構的調整」、「組織運作的調整」和「人力資源的整合」的改變程度並未達顯著，也因此受試者所知覺的方案實施成效並沒有顯著不同。

第四節 實施過程指標和「組織再造試辦方案」實施成效之關係-以學校組織結構再造為例

本節主要以實施過程中「事先評估需求」、「行政單位的增設、減併」等二大項實施指標為研究變項，來預測臺北縣「組織再造試辦方案」中「學校組織結構再造」的實施成效。此部分採用逐步多元迴歸分析法來作前述預測效果，以「學校組織結構再造」層面成效為依變數，首先將所有的控制變項一次（擔任職務、性別、服務年資、學校性質、學校類型和學校位置）納入自變項，接著再將「事先評估需求」實施指標納入自變項，再來以「行政單位的增設、減併」共六項細項指標投入自變項，以上總共可獲致八種模式，來逐一探討控制變項和研究變項對於「學校組織結構再造」層面成效的解釋力為何。下面說明逐步多元迴歸分析的步驟、解釋模型和結果：

壹、逐步多元迴歸分析步驟

表 4-52 為控制變項和研究變項轉換為虛擬變項或簡化合併情形：

表 4-52 控制變項和研究變項轉換為虛擬變項或簡化合併情形

控制變項 /研究變項	變項屬性	轉換或簡化合併方式	轉換合併後屬性
擔任職務	名義變項	將 (1) 校長、(2) 教師兼主任、(3) 教師兼組長或副組長、(6) 職工合併為 (1) 行政人員→1；(4) 教師兼導師和 (5) 專任教師合併成 (2) 非行政教師→0	名義變項
性別	名義變項	以男性為參照值，建構虛擬變項（男性→1，女性→0）	名義變項
服務年資	次序變項	合併成 (1) 10 年以下、(2) 11-20 年、(3) 21 年以上	次序變項
學校性質	名義變項	合併成 (1) 國小→1，(2) 中學→0	名義變項
學校類型	次序變項	不轉換	
學校位置	名義變項	轉換成 (1) 一般地區→1，(2) 偏遠或特偏地區→0	名義變項
事先評估需求	次序變項	不轉換	連續變項
行政單位的增 設減併	名義變項	轉換成 (1) 是→1，(2) 否→0	名義變項

控制變項經轉換合併後，各變項之描述性統計資料詳如表 4-53：

表 4-53 控制變項轉換後之描述性統計量表

控制變項名稱	次數	最小值	最大值	標準差
行政人員	330	0.00	1.00	0.46
男性	330	0.00	1.00	0.50
服務年資	330	1.00	3.00	0.79
國小	330	0.00	1.00	0.50
學校類型	330	1.00	4.00	1.03
一般地區	330	0.00	1.00	0.44

實施指標係以問卷第三大項第(一)大題「實施過程」第1至12題演變而來，其中第1至6題為「事先評估需求」指標，第7至12題為「行政單位的增設、減併」指標。

其中第一大類「事先評估需求」指標以各題加總分數來進行統計分析；而第二大類「行政單位的增設、減併」指標，因考量學校各處、組行政單位設置情形不一而採逐題分析，以實施指標為研究變項經轉換合併後，其描述性統計資料詳表4-54：

表 4-54 研究變項轉換後之描述性統計量表

實施指標	研究變項名稱	次數	最小值	最大值	標準差
事先評估需求	事先評估需求	330	1.00	5.00	0.76
行政單位的增設、減併	整併學務處與輔導處業務	330	0.00	1.00	0.44
	增設課程研發組或研究發展組	330	0.00	1.00	0.50
	增設親師組或社區活動組	330	0.00	1.00	0.41
	整併註冊組和資料組的業務	330	0.00	1.00	0.50
	教學設備管理，整併至事務組或改由職員來擔任管理人員	330	0.00	1.00	0.46
	衛生組增加環境教育業務	330	0.00	1.00	0.50

貳、學校組織結構再造的解釋模型

此部分以「學校組織結構再造」層面成效為依變數，首先一次納入六個控制變項「擔任職務」、「性別」、「服務年資」、「學校性質」、「學校類型」、「學校位置」為自變數進行分析，接著再依序以實施指標「事先評估需求」一大項和「行政單位的增設、減併」有六項，以上共計八個自變項逐一投入自變數，以多元逐步迴歸分析法來作統計分析共獲得八種模式，其統計結果摘要如表4-55：

表 4-55 控制變項和實施指標與「組織再造試辦方案」成效關係之迴歸分析表

	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
行政人員	0.218	-0.800	-0.518	-0.518	-0.518	-0.518	-1.025	-1.025
男性	0.320	0.805	0.954	0.954	0.954	0.954	0.490	0.490
服務年資	2.459*	2.192*	2.196*	2.196*	2.196*	2.196*	2.411*	2.411*
國小	2.013*	3.336*	2.293*	2.293*	2.293*	2.293*	2.139*	2.139*
學校類型	1.260	1.337	0.823	0.823	0.823	0.823	0.587	0.587
一般地區	0.167	1.514	0.571	0.571	0.571	0.571	0.184	0.184
事先評估需求		15.825***	15.755***	15.755***	15.755***	15.755***	15.635***	15.635***
整併學務處與輔導處業務			2.836*	2.836*	2.836*	2.836*	2.139*	2.139*
增設課程研發組或研究發展組				0.810	0.810	0.810	0.935	0.935
增設親師組或社區活動組					0.834	0.834	0.564	0.564
整併註冊組和資料組的業務						1.577	1.842	1.842
教學設備管理、整併生事務組或由職員擔任管理員							2.776*	2.776*
衛生組增加環境教育業務								1.704
決定係數 R^2	0.034	0.441	0.460	0.460	0.460	0.460	0.473	0.473
增加解釋量 ΔR	0.034	0.407	0.019				0.013	
F 值	5.766*	129.960***	69.675***	69.675***	69.675***	69.675***	58.229***	58.229***

a..依變數為「學校組織結構再造」成效。

b.***p<.001 **p<.01 *p<.05，控制變項和實施指標與模式對應的數值為 t 值。

從表 4-55 得知，每一個模式皆達到顯著水準，以六個控制變項而言，所有的控制變項能夠聯合預測「學校組織結構再造」成效 3.4%的變異量 ($F=5.766, p<.05$)。

在模式一控制變項中，每個變項和「學校組織結構再造」層面成效皆具有正向的關係，其中「服務年資」和「學校性質」達到顯著水準，也就是服務年資愈資深者和任職於國小者，對於學校組織結構再造成效的評價就愈高。

在控制了控制變項的影響後，實施指標對於「學校組織結構再造」成效的解釋度，可從表 4-55 之模式二至模式八得知，七個實施指標共可以解釋「學校組織結構再造」成效 43.9%的變化。各個實施指標和學校組織結構再造成效皆具有正向關係，其中「事先評估需求」、「整併學務處與輔導處業務」、「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」三項達到顯著水準。就個別實施指標來看，「事先評估需求」的預測力最佳，其解釋量為 40.7%；其次為「整併學務處與輔導處業務」解釋量為 1.9%；再次者為「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」的解釋量為 1.3%。

參、綜合討論

根據以上統計資料分析結果，整理出本節以下重點結論：

一、本研究所有控制變項和實施指標可以解釋「組織再造試辦方案」學校組織結構再造層面之成效 47.3%的變化。

將實施指標「事先評估需求」、「整併學務處與輔導處業務」、「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」和控制變項「服務年資」、「學校性質」合併起來，對於學校組織結構再造有 47.3%的解釋力，即使將控制變項扣除後仍可解釋 43.9%的變化，顯示實施指標對於學校組織結構再造層面的實施成效有算還不錯的解釋程度。

二、控制變項中以「服務年資」、「學校性質」和學校組織結構再造成效具有顯著的正向關係

「服務年資」、「學校性質」和學校組織結構再造成效間有顯著正向關係，這表示服務年資愈久者和服務國小者，所知覺到學校組織結構的再造成效較好。此種現象可對照本章上一節實施成效結果分析，在「學校組織結構再造」層面成效方面，表 4-48 呈現出服務 21 年以上者在整體和各層面實施成效的評

價明顯高於 10 年以下者，而表 4-49 則呈現出小學對於「學校組織結構再造」層面的實施成效知覺優於中學。

造成此現象的原因係：資深者早已融入學校組織文化中，對於學校各項措施活動即使未積極投入也多無意見；而國小在組織結構的調整度高於中學（可參酌表 4-4），以致於造成「學校組織結構再造」層面成效較高，這也可看出本方案對於學校組織結構的鬆綁，促使學校可以彈性調整行政單位，尤其是小學更能掙脫以往受法令的束縛，相較於中學有更放寬的作法。

至於性別和學位位置並未影響「學校組織結構再造」的成效，這與上一節實施成效的差異性考驗結果相符（詳表 4-47、4-51）；而「擔任職務」在上一節各層面和整體實施成效皆達到顯著性差異（校長明顯高於其他擔任職務者），但在進行迴歸分析時未達顯著水準，此現象經研究者自行判斷：進行迴歸分析時雖然「擔任職務」未有顯著考驗力，但其中擔任校長者之服務年資大多為 20 年以上資深者，此部分與「服務年資」愈久者愈有正向考驗力應有競合處。

三、實施指標中以「事先評估需求」、「整併學務處與輔導處業務」、「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」和學校組織結構再造成效具有顯著的正向關係

實施指標中以「事先評估需求」與學校組織結構再造層面的實施成效關係最為顯著，有 40.7%的解釋力；實施指標中有次要顯著關係的是「整併學務處與輔導處業務」，有 1.9%的解釋力；再次者為「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」，有 1.3%的解釋力。這顯示出「組織再造試辦方案」愈符合「事先評估需求」、「整併學務處與輔導處業務」和「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」的實施過程，則學校組織結構再造層面的實施成效愈好。

從上述分析顯示：實施指標中「事先評估需求」和實施成效的相關性最高，這說明了學校事先能夠評估行政單位應有的功能、符合九年一貫教改趨勢、發展學校特色、瞭解教師需求、學校未來整體發展以及家長和社區需求，學校組織結構再造的成效愈顯著。

另外，實施指標在「行政單位的增設、減併」層面，僅「整併學務處與輔導處業務」和「教學設備管理，整併至事務組或改由職員擔任管理員」二者和實施成效有相關性。研究者推測：前者可能在教育部實施教訓輔三合一方案後，學校開始重視訓輔功能的整合；而後者係學校儘可能將與教學業務無關之設備管理改由非教師來擔任，而促成此二者和實施成效有相關。本層面其他項目未達顯著性，研究者分析九十二學年度 28 所試辦學校有此趨勢，但在九十三學年度 109 所試辦學校卻未必依循前者腳步而行，更何況從本研究問卷「組織結構的調整」改變程度結果分析看來，多數學校僅進行少部分調整，以致影響本層面實施指標和實施成效的相關性得分。

