

# 影響教育行政決定之因素研究

## 教育學院 教育學系

吳 清 基

### 緒 論

#### 第一節 研究動機與目的

教育行政決定 (decision making in educational administration) 是教育行政機關的中心功能，也是教育行政人員的主要任務，更是今日教育行政學術與問題研究的焦點所在。因為教育行政決定的功能，不僅指著擬作決定 (the making of decision) 的過程本身而已，更須兼顧所作決定的執行 (the implementing of decision) 成效問題，因此，教育行政決定的探討，實際上涉及整個教育行政的運作活動，也貫串了整個教育行政的運作歷程。換句話說，教育行政上任何決定作得合理與否，不僅將影響全部教育行政歷程的運作，也將關係著整個教育行政功能的發揮，至為重要 (註一)。

教育行政學者哥里斐斯 (Daniel E. Griffiths) 曾指出「行政決策是任何教育行政組織的中心；教育行政的本質，就是在於控制行政決策的歷程。」(註二) 哥里斐斯是第一位為教育行政決策工作豎立新標竿的學者，其讓吾人了解教育行政人員之「決策行為」的重要性，今天許多研究即深受其影響，如認為教育行政人員必須要求自己建立一套明晰的決策過程或程序，以利其行政行為易為部屬所接受。(註三) 可見行政決策行為的研究，在教育行政運作上是迫切需要的。

此外，教育行政學者余吉班尼 (Thomas J. Sergiovanni) 及卡佛 (Fred D. Carver) 二人亦指出「行政決策乃是行政活動和教育活動的中心，也是了解教育行政組織效能的基本概念。」(註四) 狄什多等人 (Ralph A. Van Duss-dorp, et al.) 則認為「教育情境中的決策行為，乃是教育行政的主要角色之一。」(註五) 均是指陳「決策行為在教育行政運作中的重要性」。

「決策」行為的探討，不僅在教育行政運作上受人重視，在一般公共行政和企業管理上，尤倍受推崇。新格登 (J. W. Singleton) 認為「行政計劃的方法，乃

在於決策的歷程。因為決策本身具有聯絡計劃過程和系統行政二者的關鍵性功能。」(註六)他又指出「教育行政若無最後決策的計劃，將是缺乏重點和目的的，未依明確而有意義的決策基礎，教育行政將是缺乏中心和焦點。是則可知，行政決策為達成行政計劃目標之主要步驟。」(註七)

李查士 (Max D. Richards) 和格林羅 (Paul S. Greenlaw) 則認為「行政決策已逐漸被認為是企業管理和一般行政研究的焦點。像行政學權威學者賽蒙 (Herbert A. Simon) 強調「行政決策和管理是同義詞。雖然，行政決策並無法包含所有管理的層面，但它已被證明對管理的分析和行政研究具有高度的貢獻。」(註八)弗利波 (Edwin B. Flippo) 則對行政決策理論的研究，給予更進一步的評估，他認為「在所有管理哲學中，決策理論將具有關鍵性的重要地位；事實上，科學方法論的成長，已致使決策的步驟成為管理過程的中心。」(註九)二者皆充份強調決策行為研究的受企業管理和行政管理重視之一斑。

迪爾 (William R. Dill) 亦對行政決策的重要性提出了令人注目的看法，他認為「行政決策是行政人員 (或管理人員、或政府官員) 執行任務的主要功能。事實上，行政決策是行政管理上的中心活動，也是管理訓練中引人注意的主要項目，這個概念在今天已是普遍被大多數人所共同接受的。」(註十)歐文斯 (Robert G. Owens) 對行政決策的重要性，則有進一步詳細的闡述，他指出「行政決策是行政組織的一個重要功能，從最廣泛的政策事件到最偏狹的專門技術問題，都將涉及行政決策的過程。由於組織中的每一個人都不免要參與決定，因此，如誰 (who) 將參與決定？如何 (how) 參與決定？參與什麼 (what) 決定，以及如何使決定參與的意見集中和力量團結，此乃與組織的動機激勵、領導型態、組織氣氛、衝突管理……等有密切關係，可見組織行為的任何中心概念，都將與『行政決策』有關。」(註十一)

綜合上述專家學者的意見，吾人可知「行政決策是行政歷程的中心所在，行政決策更是任何行政組織運作成敗的重要關鍵。」換句話說，行政決策是任何教育行政組織運作歷程的中心，它貫串了所有教育行政的活動，支配了整個教育行政的歷程。由此可見，有關教育行政決策之概念探討，確是教育行政學術研究上最重要的概念，也是教育行政實際問題探討中的核心所在。

惟目前國內有關教育行政決策理論之文獻研究，仍屬不多，對當前各級教育行政機關中行政決策問題之實證探討，更是闕如。尤其，對影響教育行政決策之因素探討，還未受到應有的重視。因為，欲求合理有效的教育行政決策運作，首先必須對影響教育行政決策的因素作進一步確切的瞭解與掌握，因此，探討影響教育行政決策之因素，誠為尋求合理有效教育行政決策運作的必要條件，亦是提高教育行政

績效所應予關注的要務。

基於此等認識，乃興起研究此一問題之動機。本研究之主要目的，乃在於探求教育行政決策運作之影響因素，一方面作文獻探討分析，一方面作實證調查研究，以進一步對當前我國教育行政決策運作之現況有所了解，並由其決策運作之實際差異情況，據以歸納研究結果，並提出建議，供作調適及加強我國當前教育行政決策運作的參考。

具體言之，本研究之主要目的，有下列三項：

- (一)、探討一般影響教育行政決策之因素的有關文獻。
- (二)、調查當前我國教育行政機關之行政決策影響因素的實際差異情形。
- (三)、綜合研究結果，據以試提建議，作為研究改進我國當前教育行政決策運作的參考。

## 第二節 待答問題與名詞詮釋

### 一、待答問題：

為達成上述之研究目的，應針對下列待答問題，蒐集資料，予以研析，提出解答：

- 1.不同性別教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 2.不同年齡教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 3.不同學歷背景教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 4.不同服務機關教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 5.不同職別教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 6.不同職等教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。
- 7.不同年資教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形。

### 二、名詞詮釋：

本研究所探討的問題中，涉及下列二個重要名詞，須予詮釋，俾便明確：

#### 1.教育行政決定（決策）：

「教育行政決定（決策）」(decision-making in educational administration) 在本研究中係指存在於各級教育行政機關（中央教育部、省市教育廳局、縣市教育局）中之教育行政人員的行政決策行為運作而言，不包含一般學校行政人員的行政決定行為運作。本研究中「行政決定」或「決策」一詞，皆是由

英文 decision-making 推衍其義而得，將視其上下行文需要，而分別採用「行政決定」或「決策」，至於其語意嚴格界定，本文獻中另有探討。

## 2. 影響因素：

「影響因素」在本研究中持較廣義的看法，凡是對教育行政人員之行政決策行為運作，具有直接或間接相關的因果關係者，皆可視為其行政決策之影響因素，本研究中所探討教育行政決策之影響因素，可分「個人層面因素」和「組織層面因素」。前者又可分為：(1)個人價值觀念，(2)個人知識能力，(3)個人直覺習慣，(4)個人人格特質；後者則包含：(1)組織資訊溝通系統，(2)組織內部人際關係，(3)組織外在壓力影響，(4)組織傳統習慣作法。

## 第三節 研究方法與步驟

本研究係兼採文獻分析和問卷調查法。

本研究進行的步驟，首先為閱覽有關文獻，其次為編製調查研究工具，繼以選取樣本與實施調查，然後實施調查資料之整理與統計，並予分析及討論，最末則為研究報告的撰寫。

本研究共可分為五部份，除緒論部份說明研究動機、目的、方法、步驟外，第二部份為有關文獻的探討，先敘說教育行政決定的意義，其次就有關學者對影響教育行政決定之因素，作一歸納分析；第三部份為研究的設計與實施，說明研究工具的編製，研究對象與樣本選取，調查研究的實施和調查資料的處理；第四部份為調查結果與討論，提出各項統計結果，並就其實際差異情形，加以分析討論；第五部份則為結論與建議，首先歸納本研究的結果發現，試提改進現行教育行政決策運作的可能途徑，以作為提高教育行政決策運作績效的參考。

## 註 解

註 一：黃昆輝著：教育行政與教育問題、台北、五南圖書出版公司，民國六十九年八月，頁六五。

註 二：Daniel E. Griffiths, Administrative Theory : Current problems in Education, New York : Appleton Century Cofts,

1959, pp. 74-75。

- 註三：Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, INC., 1981, p.26。
- 註四：Thomas J. Sergiovonni & Fred D. Carver, The New School Executive : A Theory of Administration, New York :Harper & Row, publishers, 1980, p.306。
- 註五：Ralph A. Van Dusseldorp, Duane E. Richardson & Walter J. Foley, Educational Decision-Making Through Operations Research, Boston : Allyn and Bacon Inc., 1971, p.19。
- 註六：J. W. Singleton, " Decision-making, " in Education Canada, September 1972, p.45。
- 註七：同上註。
- 註八：Max D. Richards & Paul S. Greenlaw, Management Decisions and Behavior, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, INC., 1972, p.33。
- 註九：Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, Boston, Mass. : Allyn and Bacon, INC., 1966, p.35。
- 註十：William R. Dill, " Administrative Decision-Making, " in Concepts and Issues in Administrative Behavior, edited by Sidney Mailick & Edward H. Van Ness, Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall INC., 1962, p.29。
- 註十一：同註三，序頁二～三。

## 第二章 文獻探討

本章主要的目的，乃在針對研究設計之架構概念及調查實施之分析需要，就有關教育行政決定之文獻資料作一探討與析述。本章文獻探討，計可分二節，首先，探討教育行政決定之意義，作一開宗明義之確定內涵所在；其次，析論影響教育行政決定運作之因素，俾利研究設計之參考。

## 第一節 教育行政決定的意義

欲探討教育行政決定(決策)的意義,吾人可從幾方面來加以析述:首先敘述行政決定思想發展的歷史淵源,其次指出行政決定概念的一般看法及學理分析,再次區分行政決定與決策的不同,最後則析論行政決定的元素。

### 一、行政決定思想的歷史淵源:

在探究行政決定(決策)的意義之際,吾人若能對「行政決定」的思想發展作一歷史剖析,則將有助吾人對行政決定意義的澄清與了解。

一般人在探討行政決定的思想起源時,常從二方面去加以追溯:

(一)第一方面的發展,也就是認為行政決定思想係受「數學經濟學」(mathematical economics)的思想源起影響,它是起始於十八世紀,即一七三八年柏諾利(Daniel Bernouli)的揭櫫,及一九四四年紐曼(John Van Neuman)和摩根斯坦(Oskar Morgenstern)二人提出的現代「博奕理論」(Theories of Games)的影響促成。一九五七年安東尼當(Anthony Down)曾利用經濟理論來說明政府決策的形成,這是政治學上的重要突破與成功。將一般經濟學所強調「最小投資最大報酬」的經濟效益觀念,引用於政府政策上的作決定過程中,頗能為人所接受。

在一九五七年同時,陸斯(Duncan R. Luce)和雷賀(Howard Raiffa)二人率先提出利用數學的、經濟學的和博奕理論的概念,作為研究「行政決策理論」的參考;同時提出許多包含進一步實證調查的假設命題。有關此方面的研究,李克(William H. Riker)在一九六二年所撰「聯盟和聯盟的形成」(Coalitions and Coalition Formation)一書中,亦有詳盡的說明。

此外,愛德華士(Ward Edwards)在一九五四年及一九六一年,亦曾利用實驗研究來驗證由數學模式所推論出來的假設,以作為行政決定的參考依據,此導致了今日計量性行政決定技術應用之研究風氣的開始。

(二)第二方面的行政決定分析的歷史根源,則係來自「公共行政」(Public Administration)的研究,其主要領域則頗多受限於「政治性的行政決策」(political decision making)。

在十九世紀末葉,美國的漢米爾敦(Alexander Hamilton)和法國的柏尼(Charles Jean Bonnin)曾對此「政治性的行政決策」有所探討過。此後的一百年內,美國的威爾遜(Woodrow Wilson)和德國的韋伯(Max Weber)等

政治學者多人亦皆曾就「組織性的行政決策」( Organization decision making ) 作過深入的探討，更開創了今日「行政決定理論」學術研究的新紀元。

其次，在有關組織決定研究方面，最主要的經典性著作，則係分別由巴納德 ( Chester I. Barnard ) 在一九三八年提出，和賽蒙 ( Herbert A. Simon ) 在一九四七年提出。巴納德所著「行政首長的功能」( The Functions of the Executive ) 和賽蒙大作「行政行為」( Administrative Behavior )，二書皆是在研究行政組織決策理論方面，具有里程碑性的重要著作。巴納德和賽蒙可說皆是研究組織行政決策理論方面，首先要求和介紹社會科學技術去加以探討的先導，亦是率先指出利用相關心理學和社會學組織，以了解組織和研究行政決策理論的先鋒者。

在一九五四年及一九六二年，史尼德 ( Richard C. Snyder ) 和他的同事先後接著提出一個概念基模 ( a concept scheme )，用以研究外國政策決定組織 ( foreign-policy making organization )，同時，亦可用以研究一般性的組織行政決定，使行政決定理論發展及實際應用發展，又有進一步的成長。

今天，在政治科學中，「行政決定」( decision making )，或「決策」( Policy-making ) 是用來研究選舉投票，立法點名、司法判決、公共輿論和其他任何一種政治情境或場合的需要，可說非常普遍受到一般行政組織和個人的重視 ( 註一 )。

由上述的析論，吾人固可見行政決定理論研究發展之經過，然而，研究行政學或政治學的人，也都同意凡人或由人組成的團體在作任何行動計劃時，即已產生「行政決定」的行為。換句話說，自有政治社會的存在以來，便有行政決定的行為發生。可是，決策的概念，或以行政決定概念作為行政學研究的「參照架構」( frame of reference )，來選擇問題與資料以研究任何類型之決策制定與執行之行政決定研究法，確是在第二次世界大戰開始以後才逐漸發展起來的 ( 註二 )。

行政學者迪爾 ( William R. Dill ) 即指出「行政決定」這個概念，在今天雖已是普遍被大多數人所共同接受，但是，行政決定之研究發展，確實是自第二次世界大戰以來才倍受矚目的。他認為自二次世界大戰以來，行政決定之研究發展，可分為三個階段 ( 註三 )：

在第一階段中，行政決定理論之研究發展，主要是以批判態度來探討古典組織理論和行政理論的焦點和目的。換句話說，行政決定理論的研究者其開始的研究動機，乃是對傳統古典組織理論和行政理論的不滿和反抗所產生。

在第二階段中，行政決定的研究，主要是在對影響個人作決定和組織作決定的因素，作一廣泛的探討；同時，對有關作決定的接受和執行的方法技術，作進一步

的了解。此階段的研究，已不再僅停留在反抗與不滿情緒階段而已，而是能開始對有效行政決定本身作各種角度的問題探討。

第三階段的研究重點，則在強調應用數學、統計學和電腦學的方法技術，以分析和解決軍事上及企業上的各種行政決定問題，同時進一步探討此行政決定的方法技術在一般公共行政上應用的可能性。此時有關行政決定理論的探討，已從萌芽階段，經過發展階段，而臻於應用階段。惟有關行政決定理論的研究，目前仍繼續不斷地在成長推進中，如賽蒙教授——此一泛科際整合學術研究頗為成功突出諾貝爾獎得主，不僅專精於行政學，且博通於政治學、經濟學、心理學和電腦學，在過去二十餘年，即一直使用電腦來模擬人類的思考，以研究行政決定和問題解決的過程（註四）。由於賽蒙教授的帶風氣之先，今天以電腦程式設計來模擬人類行政決定和問題解決的研究，已是當今行政決定理論研究的發展趨向了。

## 二、行政決定概念的一般看法

有關行政決定的定義，一般概念性的看法，仍屬紛云，本探討乃嘗試從各家的不同的界定中，去加以列舉陳述，並試圖作一比較周全的界說。

行政學者愛爾賓（Alvar Elbing）指出，「行政決定」（decision-making）經常被認為包含了問題解決、計劃或組織，有時被衍伸解釋為包含所有思考和行動的各層面，但在一般組織決定的文獻中，則強調以作抉擇（choice making）為其主要特徵。抉擇可以是在簡單的情境中，亦可以在複雜情境中，但不管怎樣，「在所有可行的變通方案中作一選擇，似乎是行政決定的主要概念」（Selection among alternatives seems to be the key concept in decision making）（註五）。此一界說，給行政決定的概念，作一切要中肯的提述。

社會哲學家歐夫斯塔德（Harold Ofstad）認為「行政決定意指一個人在許多可行行動變通方案中，經過一番深思熟慮後，對某一情境中個人的應有行為所作的一種判斷。」（註六）

布羅斯（Irwin Bross）則認為「從許多可行變通方案中選舉一個行動的過程，就是我們所稱的行政決定。」（註七）

曼恩（Dale Mann）亦指出「行政決定的明顯本質是一種選擇的事件，是在許多可行途徑中，選擇一種特殊的行動方向。」（註八）

邱諾夫（Herman Chernoff）則指出「行政決定乃是在一問題決定情境中，從一組可利用的行動方案中去選擇某一行動。」（註九）

杜拉克（Peter F. Drucker）在談到「有效行政決定」時，亦指出「真正的行政決定，乃是在選定一種行動的方向，和告訴一種行動的真正功能所在。」（



註十)

國內學者朱承武則認為「決策（行政決定）就是選擇，即是基於某些標準，從數種不同的可能行動或策略中，擇取一個行動或策略的程序。」（註十一）

黃學亮在其譯「決策理論導引」一書中，亦提及「決策理論問題之要點，是我們必須只選一個行動，而且必須在知道那個事件發生前選擇一個行動，必須要考慮不同行動之結果，及不同事件發生之機會，來做最後決策。」（註十二）

國內著名學者魏鏞在談到「政策科學與決策」時，亦指出「決定某一政策就是決策，也可以說決策是從可以選擇的各種方案之中，選擇一項作為自己的決定。所以，決策是一種選擇行為。」（註十三）

以上這些定義，均認為「行政決定乃是在許多可行的變通方案中作一種有意識的抉擇。」然而，有許多學者認為行政決定並不應該僅限定於在許多可行變通方案中的抉擇或挑選，儘管，他們同意抉擇是行政決定過程中的主要特徵及步驟。因此，有些學者乃進一步對「行政決定」作更為廣泛的定義。

如：泰勒（Donald Taylor）認為「行政決定乃是在可行變通方案的行動方向中，對抉擇結果的思考。」（註十四）

賽蒙（Herbert A. Simon）在其「管理決定的新科學」（New Science of Management Decision）一書中，則指出「行政決定與管理同義，而在我們認為行政決定與管理同義時，我們不僅認為它是可行變通方案中抉擇的最終行動，更認為它是整個決定的過程。」（註十五）

薛里士（Leonard Sayles）也認為應予較廣泛的定義，他說「行政決定是一種組織的過程，它是由管理人員的交互作用所形成，也是由個人的計劃和認知過程所形成。」（註十六）

李汾（James M. Lipham）和小霍賀（James A. Hoeh, Jr.）則指出「行政決定乃是一種對系統中問題狀態之知覺的過程，受到資訊和價值的影響，同時，也根據系統結果狀態之了解，在各種可行的變通方案中，去作一種抉擇與執行。」（註十七）

由此可見，行政決定是超越抉擇的觀點，而包含了整個管理功能的過程，可以說，行政決定不僅包括了可行變通方案中抉擇的主要行動，它更是整個問題解決的過程。

依此分析，吾人可界定「行政決定」的意義如下：所謂「行政決定」，乃指具有相對權責的個體或組織，在面臨問題解決或行為抉擇之際，依據一定的價值標準或目的期待，從許多不同的可行變通方案中，試圖去找尋一種最佳的或令人滿意的可行變通方案，以期求獲致理想有效的問題解決結果的行動過程。

### 三、行政決定概念的學理分析

由上述一般性看法的分析，自可讓吾人對行政決定的概念有所初步了解，今為求進一步的認識，或可從心理學、經濟學和政治學的角度加以析述如下：

#### (一)行政決定概念的心理學分析

從心理學的觀點，談「行政決定」的概念分析，一般人常較偏向於「抉擇」(choice)一字的用法。此乃因為人類在日常生活情境中，常常必須選擇什麼是該做的和不該做的事情，儘管一般人的抉擇，經常缺乏某些有關結果的知識，但此不影響他抉擇行為的存在。

一般說來，「抉擇」是建立在二個概念和二項原則之上的，所謂「抉擇的二個概念」，乃指「效用」(utility)和「機率」(probability)而言。「效用」一詞，亦可稱為「一種結果的主觀價值」(the subjective value of an outcome)，是影響抉擇行為的主觀因素，具有絕對的作決定導向功能；「機率」一詞，則是指作決定者在作某一特定決定時，其某一特定結果將出現的可能性(how likely it seems to the decision maker that a particular outcome will occur if he makes a particular decision)。

至於所謂「行政決定的二項原則」，則指「期待效用的極大化」(maximizing expected utility)和「貝斯法則」(Bayes' theorem)，二者皆是規範性的(normative or prescriptive)的原則。「期待效用的極大化」，乃指作決定者在作任一行為抉擇時，無不期待能獲致最大的效用，以作為其抉擇的效標參照。至於「貝斯法則」，則是變換意見作為新資訊的一種最佳的正式理想規則，可用以明示資訊如何有效地溝通和處理的參考。

有關「效用」和「效率」的概念，雖在十八世紀起已開始受人注意，但真正從心理學的觀點去加以探討的，則是在一九三〇年代以後的事，即自心理學家勒溫(Kurt Lewin)談到有關「效用」和「效率」等概念開始，而勒溫則是深受紐曼(John von Neumann)於一九二八年在柏林所作數篇有關「決定理論」之講演的影響甚大(註十八)。

總之，從心理學的角度分析，吾人可知行政決定的概念實乃由「行為抉擇」的概念所推衍，只不過行政決定的概念較強調從「效用」和「機率可能性」的價值前提下，去加以考慮，而不是非意識的或無意識的隨興所欲的選擇動作，其「抉擇」的著眼點將是一種最佳的最理想的和最大效用的行為方案。

#### (二)行政決定概念的經濟學分析

從經濟學的觀點，談「行政決定」的概念分析，一般人較強調「以最小的成本

去獲致最大的效益」之看法。

事實上，經濟學者認為「行政決定」乃是在要求行政管理人員去發展審慎熟慮的能力，以某一適當的方法，在衡量有利和不利的條件下，就其最喜歡和最不喜歡之事物，作一連續性的排列，從而促使作決定者去強迫選取其中最佳的行為可行變通方案。換句話說，行政決定乃是在給予一組可能的行為變通方案（行為選項），以促使具有理性的人，能夠選取其中最佳的方案作為施行的依據。即使最佳的行為變通方案不可能獲致，次佳的方案亦是必須的。

一般說來，從經濟學的觀點，認為行政決定乃是在勸告作決定者如何在財富、金錢或所得利益上，去獲致最大的期待價值（to maximize the expected value）（註十九）。

此種傳統經濟理論的「行政決定」概念分析，乃是建立在「經濟人」（economic man）的「全知萬能」和「無限理性」的前提下，認為理想的「理性行政決定」行為，必然可獲致最大的利潤和最大的期待價值與效用，乃有「以最小的成本去獲致最大的效益」之主張。

不過，此種看法，後來經賽蒙提出「行政人」（administrative man）的觀點加以修正，賽蒙駁斥傳統「經濟人」無限理性的看法，他「利用決策者與決策過程的關係，將環境因素，特別是行為因素加以考慮，從而提出震驚學術界的『有限理性』（limited rationality）以及『滿意的利潤』（satisfied profits）的創見（註二十）。此修正性的行政決定理論，雖仍涉及經濟學理的分析，但它所主張的行政決定概念的抉擇規準，則是「滿意利潤的獲致」，而不是「最大利潤的獲得」，後者雖是作決定者考慮決定的理想規準，但却不若前者的確實可行。

### （三）行政決定概念的政治學分析

從政治學的觀點，談「行政決定」或「決策」的概念分析，一般人較重視「社會歷程」（social process）的看法。認為決策乃是一種社會歷程，其目的乃在選取某一問題，以作決定或抉擇，同時，藉以導致某些限定的可行變通方案（行為選項），而決策者乃在從這些可行變通方案中去選取某一特定的行為變通方案，以利執行和實施（註二十一）。

換句話說，從政治學的觀點來看，一般行政決定的研究，較偏重有關決策的組織環境的探討，因為任何行政決定的抉擇，並不皆在組織環境中進行，所以，決策者在作任何行政決定時，都必須考慮到組織中的規則、規範、和群眾的期待與參與。而有關組織中溝通的來源、型式與過程，皆是決策者所不能忽略的，因為在政治決策中，所涉及選舉投票、立法表決、司法判決、公共輿論與一般道德性的政治情境，都是在組織環境中所常見的一種社會歷程作用（註二十二）。

一般而言，政治科學家在研究「決策」時，通常較關心「組織不同其決策結果是否亦有差異」，或許最常被研究的問題，乃是比較「科層組織決策」(bureaucratic decision making)二者的決策過程的問題。可以預見的，「科層組織決策」將比「立法組織決策」更不講人情，更具有「程式化的」(programmed)決策規則，和更複雜、更階層化的決定權力結構，其受到「政策」的影響程度將較為明顯(註二十三)。

由上述政治學觀點的分析，吾人將可了解「決策」的進行，將離不開「組織」與「政策」。換句話說，決策的抉擇，必須符合既定團體「政策」的需要，同時，亦應考慮組織環境的條件，重視決策的社會歷程與合理性，如此方能滿足作決定者所屬組織團體的權益需要。

#### 四、行政決定與決策的區別

由政治學觀點的分析，吾人可發現「決定」(decision)與「政策」(policy)二者之間，關係非常密切。因此，有關「行政決定」(decision making)與「決策」(policy making)二者關係之區別，乃為人所重視。

李奇(John M. Rich)指出「政策」與「決定」二者之間的關係，所以會如此複雜，主要乃是因為「決定理論」的發展，可作為「決策」的基礎。決定理論的研究，常關係著選擇性的人類行為層面，重要目標的決定，其描述性層面所研究是決定如何被完成，而規範性層面則在發展模式以了解決定為何被完成和應如何改進決定(註二十四)。

羅賓遜(James A. Robinson)則強調「行政決定」和「決策」二者，固然有些地方相近，但亦有其區別處。他認為「行政決定」的目的，乃在求取獲致某一行動方案的抉擇(choice)，其將涉及意識的行動(conscious action)並且受到賞罰原則所支配。「決策」則是一種交錯的綜合體，它並沒有固定作抉擇(choice-making)的單位，以替所有涉及的政黨作一決定。例如：每一個人人都將可接受總統或國會的付託去作一「決定」，但是，要集合所有這些機構或個人的「決定」，才能形成全美國整個「決策」過程的一部份(註二十五)。可見「行政決定」是人人都存在的行為「抉擇」現象，它可涉及一般性問題解決的歷程，而不一定與政策的決定有關，至於「決策」則明顯地較偏重政治上的決定，或政黨政策的決定。

國內學者華力進對「決定」與「決策」，亦有過明晰的界定。他認為一個人或一個行政組織在任何時刻都有許多實際可能做的行動，在經過某種程序後，最後只有一種行動是真正實行的，實行某種行動也就是放棄所有其他可能的行動，這就是

「決定」( decision )，或稱為「抉擇」( choice )。在一般用法上，「決定」是指有意識的，經思考的，理性的選擇。至於「決策」，則是指實際作決定的人的行為，決策行為不限於指各可能行動中抉擇一種行動的活動，而是包括此抉擇活動前各種可能是長時間的、複雜的注意、探求和分析活動，即包括整個決策程序( decision making process )各種活動(註二十六)。

國內學者黃昆輝對「行政決定」與「決策」之區分，有過人的見解。他在「教育行政決定理論之分析」一文中，指出：「作決定」是泛指教育行政人員對於各種行政問題的處理方法或途徑所為的裁決而言；「決策」則乃是僅指訂定教育行政組織的政策而言。

就前者來說，「作決定」所包括的範圍，至為廣泛，大如國家教育政策，小如各校訓導問題，鉅細靡遺，無一不在教育行政決定的領域之內。換言之，不論是屬於政策性的、抑是事務性的，不論是涉及全國性的，抑是限於地方性、不論是整體性的、或是局部性的，均是屬於作決定的範圍。

至於「決策」涉及的行政活動，範圍較小，僅限於機構政策之制定，往往是屬於全國性、整體性及政策性的決定。由此可知，「作決定」實則包括了「決策」，而「決策」則僅是「作決定」中之一種。

其次，教育行政人員人人皆有作決定之權( authority )，可是未必人人都有從事決策之權，不管是屬於高層、中層、甚至是基層的教育行政人員，政府皆賦予他們作決定之權，祇是他們所作決定的性質彼此之間有所不同而已。可見所有教育行政人員，不管其任務的輕重，不論其職位的高低，皆有作決定的餘地，可是，這並不意味著所有教育行政人員皆有決策的權力。質言之，決策之權係為高層行政人員所有，亦即為教育行政領導者所有，中層或基層教育行政人員所作之決定，涉及政策性的頗為少見(註二十七)。

由上述分析，吾人可知「行政決定」與「決策」二者，雖然存有密切的關係，但二者是有區別的。首先，就其範圍而言，「行政決定」所涉及事務抉擇活動的範圍較為廣大，而「決策」所涉及政策抉擇活動的範圍則較為狹小，或可說後者只是包含於前者中的一部份抉擇活動而已。其次就其性質而言，「行政決定」的抉擇活動，較偏向一般事務性的決定；而「決策」的抉擇活動，則較偏向特定政策性的決定；最後，就其抉擇活動的主體而言，「行政決定」抉擇活動的主體，其權責階層分佈較廣，高層、中層及基層的行政人員，皆有「作決定」的機會；但「決策」抉擇活動的主體，其權責階層分佈較偏高，通常高階層行政人員大多扮演決策的功能，而職級愈低，作「決策」之機會愈少，甚至不存在。

## 五、行政決定的元素

行政學者邱奇曼 ( C. W. Churchman ) 認為「行政決定」乃是在許多可行變通行動方案中，試圖去找尋最佳決定之準則的一種嘗試。所謂「最佳的」，乃是基於所選擇每一行動變通方案可能結果之不同產出的價值測量 ( 註二十八 )。李奇 ( John W. Rich ) 則認為行政決定理論之基礎，乃是在所給予情境中決定最佳行動之客觀可行性，其企求在情境中許多不同的可行變通行動方案之下，找尋最有效能 ( efficient ) 及最有效率 ( effective ) 之行動方向，亦即它冀期在發展一套最佳的行政決定系統 ( 註二十九 )。

上述二者，皆是有關「行政決定」較通常性且較易為人所接受的界定，由此界定的舉隅中，吾人可發現：在經驗的世界中，一個可能想像的行政決定場合，必然發生在某一特定的時空中，而此一行政決定場合，至少則須由三個部份所構成：第一是決策者 ( 作決定者 ) —— 一個人或個人所組成的團體；第二是圍繞決策者的特殊環境 —— 包括自然的、文化的、以及行為交互影響所形成的狀況；第三是決策者懷有一個主觀的目的，並企圖從克服環境或利用環境而加以實現。此一場合祇是決定發生的「必要條件」，而非「充分條件」，無此場合，沒有決定行為，有此場合，不一定即有決定行為發生 ( 註三十 )。可見行政決定的元素，不外行政決定者本身、行政決定環境及行政決定的目的三者。

美國 PDK 全國評鑑研究委員會 ( PDK National Study Committee on Evaluation ) 指出，行政決定時應涉及的元素有下列：一、決定者是誰？二、待答的決定問題是什麼？三、應考慮的決定選擇方案是什麼？四、用以判斷可行選擇方案的規準是什麼？五、決定過程中步驟計劃時間 ( 註三十一 )。可見行政決定的元素，似應包括行政決定者，待決定問題，決定方案，決定規準及決定過程步驟時間。

此外，組織理論學者艾利西斯 ( Marcus Alexis ) 及威爾遜 ( Charles Z. Wilson ) 則一致認為對所有行政決定來說，至少應具備下列六個共同的元素：

一、自然狀態 ( the state of nature )：即影響作決定者抉擇之環境因素，包括抉擇和結果的關係，有三方面：1. 確定性 ( certainty )：對每一抉擇的結果，設定有完整和正確的知識；2. 未確定性 ( uncertainty )：每一抉擇結果，不能藉由相對關係來界定；3. 風險性 ( risk )：設定對每一可行變通方案結果的概率分配，存有正確的知識；

二、行政決定者：個人或團體皆可為行政決定主體；

三、目標或目的：用以導引行政決定的方向依據；

四、相關的可行變通方案和決定行動組合；

五產生可行變通方案之優先次序的關係；

六抉擇本身，即可行變通方案的選擇或聯合（註三十二）。

國內學者黃昆輝亦指出教育行政決定三度空間之看法，認為作決定者首須善於掌握三個層面的各種因素，即情境（situation）、歷程（process），及決定者（the decision maker）。任何一項決定，都是在這三個層面的交互影響下作成的（註三十三）。

由上析述，吾人可見行政決定的基本要素，必然將包含有作決定的「人、事、時、地、物」因素。其中「人的因素」即指行政決定者本身，或是行政決定的個人，也可能是行政組織的團體，即具有形成決定之權威的個體或組織；「事的因素」即是目標或目的因素，是行政決定者形成一種決定時所依據的價值規準或理想期待；「時的因素」與「地的因素」可合稱「情境因素」或「環境的因素」，即行政決定發生的時機與地點因素，此亦涉及行政決定的「歷程問題」；至於「物的因素」，即行政決定的對象問題，乃指行政決定中有待抉擇的可行行動變通方案或問題解決的方案。

綜述本小節的析論，有關教育行政決定的意義，吾人可知其乃指教育行政機關或教育行政人員，在面臨教育行政問題有待解決之際，能依據一定的社會規範或價值標準，在許多不同的教育計劃方案中，試圖去找尋一種最佳的或令人滿意的可行教育行動方案，以期求獲致理想有效的教育行政問題解決的一種行動抉擇過程。

教育行政決定概念，是教育行政運作過程中的一種中心概念，它將包含教育行政的計劃與執行等全部歷程。一般人在提及教育行政決定概念時，通常特別著重其作決定的抉擇歷程，而有關抉擇的依據價值或目的，則常強調「最大化」的原則，即以最少的教育經費負擔去企求最大的教育效益收穫。然而，有時此最大化原則，常只是一種理想情境，常常會因客觀現實條件之受限制而無法達成。因此，退求其次，教育行政決定之原則，乃常以能獲致「滿意的」效益為目標，此乃教育行政決定的經濟概念所在。至於，教育行政決定應著重在教育行政組織政策之配合及社會歷程之合理性，則是從政治學觀點所強調的。而強調教育行政決定是受主觀個人價值觀念及效用原則所支配，則又是心理學角度下之影響結果。

至於，教育行政決定與教育行政決策二者之區別，則甚為明顯。前者是任何教育行政人員皆有作決定之機會，其作決定之範圍亦較為廣泛；而後者則僅存在於較高階層的教育行政人員，且其決策之範圍較為狹窄，僅限於與政策有關的作決定，一般人對此二者之看法，目前仍未一致，尤其企業管理及公共行政界之看法，更是紛歧。

今天教育行政決定之探討，除對「人」的因素——行政決定者特加留意外，對

作決定所依尋之價值規範——「事」的因素，尤其重視。教育行政決定之價值前提與事實前提，乃是今天教育行政決定合理性之重點所在。而「時」、「地」因素——即「環境」因素或「情境」因素，也是教育行政決定所不可少的要件，其中「歷程」之探討，尤其廣受重視。至於「物」的因素——即行政決定中有待抉擇的可行行動變通方案，更是教育行政決定探討的重點。當然，若以教育行政決定的三度空間——「決定者」、「情境」、「歷程」來說明教育行政決定之要素，或許更為清楚。

### 第一節註解

- 註 一：James A. Robinson, "Decision making : political Aspects," in International Encyclopedia of the Social Science, Vol.4, 1968, pp.55-56.
- 註 二：張昭雄：行政決定之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，民國五十九年五月，頁一一二。
- 註 三：William R. Dill, "Administrative Decision-making," in Concepts and Issues in Administrative Behavior, edited by Sidney mallick & Edward H. Van Ness, Englewood cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, INC., 1962, p.29.
- 註 四：拙作：賽蒙行政決定理論及其對教育行政之啓示，師大學報，第二十八期，民國七十二年六月，頁二六七。
- 註 五：Alvar Elbing, Behavioral Decisions in Organizations, Glenview, Illinois : Scott, Foresman Company, 1978, p.9.
- 註 六：Harold Ofstad, An Inquiry into the Freedom of Decision, Oslo : Norwegian Universities press, 1961,p.15.
- 註 七：Irwin Bross, Design for Decision, New York : Mac Millan, 1953, p.1.
- 註 八；Dale Mann, Policy Decision-Making in Education, New



York : Teachers College Press, 1975, p. 20.

- 註九：Herman Chernoff, " Decision Theory, " in International Encyclopedia of the Social Science, vol. 1968, pp.62.
- 註十：Peter F. Drucker, " Decision-making and the Effective Executive ", in NASSP Bulletin, Vol.52, No.328, May, 1968,
- 註十一：朱承武：現代管理科學，台北，學生書局，民國六十六年六月，頁七九。
- 註十二：J. Morgan Jones 原著，黃榮亮譯：決策理論導引，台北，徐氏基金會，民國六十八年八月，頁四。
- 註十三：魏鏞：政策科學與政策，收於「政策科學與研考工作理論方法與實務論文集」，台北，行政院研究發展考核委員會，民國六十七年九月，頁五。
- 註十四：Donald Taylor, " Decision-making and problem Solving, " in Handbook of Organization, edited by James G. March, New York : Rand Mc Nally, 1965, p.48.
- 註十五：Herbert A. Simon, New Science of Management Decision, New York : Harper & Row, 1960, p.1.
- 註十六：Leonard Sayles, Managerial Behavior, New York : McGraw-Hill, 1964, p.207.
- 註十七：James M. Lippam & James A. Hoeh, Jr., The principalship : Foundations and Function, New York : Happer & Row publishers, INC, 1974, p.155.
- 註十八：Ward Edwards, " Decision making : Psychological Aspects " in International Encyclopedia of the Social Science, Vol. 4, 1968, p.34.
- 註十九：Jacob Marschak, " Decision making : Economical Aspects " in International Encyclopedia of the Social Science, Vol.4, 1968, pp.43-51.
- 註二十：彭文賢：賽蒙氏的思想體系與組織原理，台北，中央研究院三民主義研究所叢刊(三)，民國七十年四月，頁五。
- 註二十一：Richard C. Sryden, et or<sub>1</sub>, Foreign Policy Decision-making : An Approach to the study of International politics, New York : Free Press, 1962, p.90.
- 註二十二：同註一，頁五六、五九。

註二十三：同上註，頁六〇。

註二十四：John M. Rich, New Directions in Educational Policy, Lincoln, Nebraska : Professional Educators Publications, 1974, p.26.

註二十五：同註一、頁五五，或另參見 David Braybrooke & Charles E. Lindblom, A Strategy of Decision:Policy Evaluation as a Social process, New York : Free press, 1963, p.249.

註二十六：華力進：賽蒙氏決策理論，東方雜誌，二卷十二期，民國五十八年六月，頁四八一四九。

註二十七：黃昆輝：教育行政決定理論之分析，師大教育研究所集刊，第十七輯，民國六十四年六月，頁一二三一一二四。

註二十八：C. W. Churchman, " Science and Decision making" in Philosophy of Science, Vol.23, 1956, p.247.

註二十九：同註二十四，頁二十七。

註三十：同註二，頁四三一四四。

註三十一：PDK National Study committee on Evaluation, Educational Evalucation and Decision making, Illinois : F. E. Peacock publishers, INC., 1971, p.49.

註三十二：Marcus Alexis & Charles Z.Wilson, Organizational Decision-making, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall INC., 1967, P.149.

註三十三：黃昆輝：教育行政與教育問題，台北、五南圖書出版公司、民國六十九年八月、頁八一—八二。

## 第二節 教育行政決定的影響因素

教育行政決定的運作，其目的乃在獲致一種合理有效的行政歷程；以達成組織目標與個人需要的滿足。因此，對足以影響合理有效的教育行政決定運作因素之探討，誠有必要。

行政管理學者李查士 (Max D. Richards) 和格林羅 (Paul S. Greenlaw) 二人均一致認為：爲了改進組織的行爲，任何足以影響組織目標達成行政決定之因素，皆必須加以修飾。換句話說，爲了發展問題解決的有意義策略，了解所欲的行政決定目標，及其影響行政決定目標達成的變項，是非常重要的（註一）。

行政學大師賽蒙 (Herbert A. Simon) 曾指出：「兩個人，若給予相同的可能行爲變通選項，相同的價值和相同的知識，則將可合理地作成唯一相同的決定。」（註二）此乃肯定了行政決定因素探究之重要性。亦即吾人若能合理有效地控制行政決定的影響因素，則必然可企求唯一期盼的理想決定的達成。

有關行政決定影響因素的探討，一般說來，可從個人的層面 (Personal Domain) 和組織的層面 (Organizational Domain) 二方面來加以析論。換句話說，影響組織行政決定的因素，有個人的因素和組織的因素二種。

李查士 (Max D. Richards) 和格林羅 (Paul S. Greenlaw) 又指出「欲求行政決定的合理性，吾人必須設法去除個人感覺和情緒作用，而依據行政決定情境的事實去完成決定。今天許多行政組織工作者對所謂非理性因素 (nonrational factors) 深感興趣，因爲這些非理性因素，乃在強調個人尊嚴，並要求將人看成一個人，因此心理的和社會的因素 (psychological and sociological factors) 正日受重視，被認爲是影響個人決定的關鍵。」（註三）其中「個人感覺和情緒作用」乃是影響個人行政決定的主要個人因素，而「行政決定情境的事實」則屬影響個人行政決定的主要組織因素。而所謂行政決定的關鍵因素，「心理因素」和「社會因素」，實乃從個人角度和組織立場去探討影響行政決定的因素所在。

羅賓遜 (James A. Robinson) 對影響行政決定的個人因素和組織因素，又有進一步深刻的析述。他指出史尼德 (Richard C. Snyder) 等人在行政決定研究中最大的貢獻，乃是提出一種概念基模 (conceptual scheme)，此概念基模是融合心理學和社會學的解釋觀點。換句話說，史尼德等人建議要探討行政決定之影響因素，必須要結合有關行政決定者「個人」和其運作「組織」的內容資料和理論。他提供了以「人格」等因素來解釋組織群體行爲，亦即史尼德的目標，乃是在結合社會學和心理學的分析層面，以增加其預測變項的能力。今天吾人最大的期望，乃是

希望大多數有關行政決定的研究，皆能對導致行政決定結果之「個人因素」和「組織因素」，二者交互關係去加以深入探討（註四）。

由此可見，有關教育行政決定運作影響因素的探討，吾人確可從個人因素及組織因素二種角度去加以分析。

## 壹、個人因素

教育行政決定將受到作決定者個人因素之影響，這是普遍受到肯定的一種看法。李查士 (Max D. Richards) 和格林羅 (Paul S. Greenlaw) 即指出行政決定的達成，有時是受到個人理由 (personal reasons) 和情緒因素 (emotional factors) 的影響。他們認為一般上最常用來選擇適當行動方向的方法，乃是有賴於個人的識見 (insight)、直覺 (intuitive)、判斷 (judgment) 和經驗 (experience)。此外，他們二人又進一步指證組織之成就發展常因個人因素之影響，居功厥偉。他們認為盱衡今天許多大公司組織發展的歷史，吾人可發現這些大公司之成功和特質，仍主要受到個人或少數人成功地作決定的影響，如：福特 (Henry Ford) 對福特汽車公司，懷斯通 (Havey Firestone) 對火石火星塞公司，布朗 (Dohaldson Brown) 對杜邦化學公司，詹姆士林 (James Ling) 對 LTV 公司，及伍德 (General Wood) 對西爾斯百貨公司等例子，皆顯示了個人成功作決定因素將影響組織發展之證明，這些公司的領導者皆戲劇性地顯示個人成功作決定過程可形成一種巨大的公司（註五）。可見不管個人作決定或組織作決定，常常會受到作決定者個人因素之影響。

有關行政決定個人因素之探討，吾人可從下列四個角度去加以分析：1. 個人價值觀念；2. 個人組織背景；3. 個人直覺習慣；4. 個人人格特質。

### 一、個人價值觀念

教育行政決定常受教育人員個人主觀價值觀念之影響，此乃不爭之事實。

費利 (Anwar Faily) 認為「價值」是所有行政決定所涉及之共同問題。在吾人社會中，有二種型式的價值與吾人之行動和行為有密切相關：第一種顯著的價值是：民主 (democracy)、個人主義 (individualism)、平等 (equality)、人文完美性 (human perfectibility) 或樂觀 (optimism) 等，蓋哲爾 (J.W. Getzels) 稱之為「神聖的價值」(sacred values)，此乃不可改變的，它代表大多數美國人行動決定和行為表現的希望和欲圖。第二種價值包含：工作成就倫理 (work-success ethic)、未來時間導向 (future time orientation)、獨立或自主 (independence or autonomous self) 或清教徒道德 (Puritan Mo-

ality)等。蓋哲爾稱之為「世俗的價值」(secular values)。世俗價值在我們社會文化中已顯示其重要性，改變中的世俗價值將是教育行政決定的重要依據，也是學校教育課程的正式內容，但事實上它却被忽略了(註六)。費利之看法，肯定了個人價值對行政決定之重要性。

國內學者魏鏞指出，決策不祇是看客觀的條件，亦須有主觀的意志來決定。在決策上，主觀意志所發生的影響，是對政治體系的成員促進其決策執行的信心，並產生執行時對其個人和體認認同的效果。一般說來，愈是貧窮的制度，愈是未開發的國家，主觀的意志，主觀求取成功的精神力量，對於機關決策能否執行關係愈大(註七)。主觀的意志作用，事實上乃是受個人價值判斷及先入主觀觀念的影響結果。

山姆二世(Charles E. Summer, Jr.)在談到「行政決定分析和預測的藝術與技能」時，指出行政決定是一種藝術，它需要許多「價值判斷」(value judgement)和智慧(wisdom)，以作有效的預測和分析(註八)。

國內學者彭文賢亦指出「價值前提」乃是決策前提應予考慮之因素之一。他認為大部份人類的行為，尤其是行政組織中的個人行為，都是有目的的。目的的決定，即是目的價值的選擇。此種價值的選擇，主觀的成份較大，因此，在相同的決策場合中，不同的決策者常會作出各種不同的價值判斷。至於，價值觀念的形成，雖難作客觀的科學分析，但無論如何，一個決策者的價值判斷，其可能的相關變數，不外乎是他們的信仰系統、人格系統、知識程度、個人的特殊經驗、以及他所處的文化環境。個人價值觀念之影響決策之形成，乃是一個無可否認的事實(註九)。

由以上分析，吾人可見在教育行政決定過程中，欲不涉及個人價值觀念之影響，似為不可能。因為現今教育行政決定的過程，事實上受到教育行政體系之運作的影響。每一位教育行政人員在作決定時，必須依據行政體制的分工權責劃分來運作，由於任一教育行政權責之劃分皆有其目標之存在，因此在制訂達成目標之行政決定時，也必將滲入其價值觀念，而所涉及之價值觀念，則又多以本單位或本身的利益為前提。所以，在教育行政決定過程中，自然無法完全做到客觀和理性的境地。而從另一角度來看，價值觀念的前提，實際上乃存在於決定某種行為選項的主觀意圖或喜好上，如對某一可行變通方案的「應該如此」、「必須如此」、「滿意的」、「比較好的」或「最佳的」的看法，或價值判斷，皆是建立在某些個人或當時社會上所公認的假設之上，凡此皆不是經驗的或科學分析的產物。依此，教育行政決定將受個人價值觀念之影響，實乃必然之事實。

## 二、個人組織背景

教育行政決定之達成，將受到個人「知識背景」之影響，在今日「專業取向」之社會中，已甚為明顯。

山姆二世 (Charles E. Summer, Jr.) 曾指出「知識」是行政決定過程中非常重要的因素，行政決定者藉由知識可以認知問題，而進一步形成解決問題的可行變通方案，及選擇最佳問題解決方案，亦均需要知識的能力（註十）。此乃肯定了知識在行政決定過程中之特殊地位，的確，自問題的了解開始，至問題的解決完成，均有賴於知識之價值與必要。

費利 (Anwar Faily) 亦強調「知識」是影響行政決定的重要因素，他指出行政決定的第二層面是「知識」，即對問題之了解及對賦予情境之可能性的了解。如果在行政決定的過程中，行政人員能有更多的知識或對問題有更多的了解，則所達成正確決定的數目就更大 (The more knowledge and understanding the administrators have, the greater will be the number of right decisions) (註十一)。

決定理論泰斗賽蒙教授 (Herbert A. Simon) 即指出一個人在行政決定過程中，常易受到三種因素之限制，而影響其行政決定的合理性。其中，個人常因受到與工作相關之「知識」的限制，即行政決定所需的基本知識，以及針對所面臨待作決定之情境所需要的資料的不足所限制。因為一個人要做某一決定，必須對該事件有徹底的瞭解，才能做出理性的決定，但事實上，一個人的知識常是有限的，就是供作決定的資料也往往不能蒐集齊全，自然一個人所做的決定乃就無法是理性的（註十二）。

國內學者陳光華亦指出「知識」不足，乃是影響合理決策的可能因素，他認為許多企業家或管理人員從來沒有為求達到完全合理所必須的完備知識，因此，在實際生活中，管理人員僅能就決策周圍的一切情況，蒐集一些零星的知識，而未能具有完備的知識準備；同時，除了在決策時可預見的有限知識之外，對於後果亦沒有很多的理解（註十三）。

國內學者黃昆輝亦指出，一個教育行政機構所作的決定，其合理性是高是低，與知識和資料是否完整有關。因為知識在作決定過程中，是一種手段，用來發現某一行為所造成的所有後果，在經由變通行為的比較分析，可選擇一個較佳之可行變通行為。可見知識完整與否，是作決定之主要影響因素（註十四）。

上述可見，知識完整與否，確實影響作決定者所作決定之合理性甚大。事實上，從認識、解釋及確定問題的範圍、分析及評鑑問題、規劃及選擇較佳解決方案等作決定步驟，均無不需要有完整的知識作為憑依。衡諸今日教育行政機關之行政決定現象，確也常因行政決定者有否完整的知識，而關繫所作決定之正確性與適切性。

### 三、個人直覺習慣

在個人行政決定過程中，有許多決定的達成，是深受個人對行政決定情境問題之直覺判斷與習慣經驗之影響。

李查士 (Max D. Richards) 及格林羅 (Paul S. Greenlaw) 一致指出，個人在行政決定過程中最常用來選擇適當行動方向的方法，乃是有賴於個人的識見 (insight)、直覺 (intuition)、判斷 (judgement)、和經驗 (experience)。換句話說，在個人作決定過程中，個人之識見、直覺、情緒、預感、判斷、經驗和習慣等因素，常是影響個人行政決定行動方案選擇之主要因素 (註十五)。

山姆二世 (Charles E. Summer, Jr.) 認為個人對行政決定問題之「敏感性」 (sensitivity)，是行政決定過程中應加以重視的一種藝術或技巧，它涉及心理學、社會學、組織理論和其他行政理論 (註十六)。

艾爾賓 (Alvar Elbing) 也一再強調「經驗」是影響個人行政決定的重要因素，他認為「從過去有限的經驗所學的行政決定方法，是一種適當的行政決定方法，惟吾人仍應嚐試去適應此情境作決定之需要，以免為經驗所限。」 (註十七)

李查士 (Max D. Richards) 和格林羅 (Paul S. Greenlaw) 對經驗在行政決定過程中之重要性，有更進一步之釋說。二人均認為如果行政決定能避免過去經驗的過度類化作用，而正確地了解存在於新決定問題中主要變項與過去情境的異同時，則依據經驗所作的決定，將可被證明是相當有效的。然而，這種依據經驗作決定的方法，確有某些限制：即每一作決定者的背景是有限制的，其先前的經驗並不一定能提供合適的例子供作新決定的參考，即此情境中的決定，將會因由舊經驗所推論出的錯誤前提，而遭致失敗。此外，人類的記憶、觀察和資料解釋亦是難免有錯誤的。所以，儘管作決定者個人的假設是正確的，但是，不完整的知識和錯誤的資料解釋，將減低依據經驗所作決定的有效性。因此，今天依據經驗作決定的方法，雖仍然廣泛被使用，但是，行政決定者已經很少盡信此種方法了。大部份的作決定方法，皆是混合採用科學的作決定方法和經驗的作決定方法。(註十八) 此對經驗在行政決定過程中之可能影響與可能運用價值，皆有明晰敘述。

國內學者黃昆輝對經驗在行政決定中的影響，亦有明確的指出。他認為作決定的問題，通常因經驗法則的趨向而簡單化，儘管一項決定的合理性受到許多不可預知及控制的因素之影響，可是經驗的法則，卻可指引我們作決定之參照架構 (註十九)。

賽蒙 (Herbert A. Simon) 在談到行政決定有限理性的障礙時，亦曾指出個人在作決定時，常常會受到那些不屬於有意識的技巧、習慣和反射作用的限制。例

如：一個人的工作，可能受到他的手工熟練程度或反應時間的快慢或其體力等的限制，而一個人在作決定過程中也常受他思考過程的快慢速度的限制（註二十）。

由上述分析，吾人可以肯定在行政決定過程中，確實常受到一些非意識的直覺、習慣、預感、情緒及早期經驗的影響。這種直覺性或經驗性的行政決定方式，在過去傳統式的行政決定過程中尤為常見，雖然很容易造成失誤或偏差，但是，一般人常常不易覺察或避免，反而常有誤用之情事發生。

#### 四、個人人格特質

作決定者個人之人格特質，將影響行政決定行為的達成，此乃吾人所共同認定的。同樣的行政決定情境，由於行政決定者的人格特質的差異，其決定的運作與結果，自然將有所不同。

歐克遜菲爾德 (Alfred R. Oxenfeldt) 指出，儘管行政人員可運用最合適的研究方法去作決定，用最好的模式和最適合的概念，用最相關的、正確的和豐富的資料去作決定，但是，他們將仍會作些不好的決定。因此，行政人員需要具有某些個人素質和行為，方能作好有效的決定。吾人認為個人素質和個人基本人格特質 (basic personality traits) 極近相關，它強烈地影響一個行政人員在行政決定環境中的行為（註二十一）。

歐克遜菲爾德進一步指出，有效行政決定者所需具備的主要個人人格特質如下：1.客觀性 (objectivity)：即努力避免受個人偏見之影響，以企求達成正確的決定之特性；2.彈性 (flexibility)：即不需要絕對證據，即可適時改變對任何事物之看法；3.危機的容忍力 (tolerance for risk)：即能接受錯誤和失敗的危險而不致受任何損傷之特質；4.無防禦性 (nondefensiveness)：即願意承認錯誤之特質；5.曖昧的容忍力 (tolerance for ambiguity)：即儘管資料缺乏和矛盾，仍可形成判斷之特性；6.鑑微的耐性 (patience with detail)：即在相當費時情況下，也能小心地檢視相關的資料之特性；7.邏輯能力 (logical powers)：即能感覺其非連續性，而嚐試經由複雜的問題去合理化的作法；8.想像力 (imagination)：即對存在答案逐漸感覺不滿意，而能產生可行變通方案之能力；9.承受壓力的韌性 (resilience under pressure)：即能承受緊張、經得起考驗而仍不失去遠見之特性；10.成熟 (maturity)：即具有非常廣博的經驗，和具有超年齡的情緒穩定性（註二十二）。上述人格特質與行政決定確具有密切關係，在今日已逐漸受到吾人的加以重視。

至於有關人格和行政決定關係，羅賓遜 (James A. Robinson) 有更詳細的說明。他指出，探討人格和行政決定的關係，是政治分析學者歷來所感興趣的，但



仍長久停滯在軼事和玄思之中，實有待吾人進一步作實質系統研究的必要。

拉斯威爾 (Harold D. Lasswell) 在一九三〇年代，曾提出心理分析和心理概念，至今仍受到重視。他的二大研究領域，1. 論及政治社會化 (political socialization) 和行政決定角色之補充問題；2. 指出行政決定者個人特性與所作決定的內容具有密切的相關。

有關人格與行政決定關係之研究，吾人可以美國總統威爾遜 (President Woodrow Wilson) 為例。從威爾遜之個人了解，去探討其政治決定之情形，吾人可得下列假設：即小孩時代缺乏情愛關懷者，將導致低度的自尊，因此，在青少年及成人時期，他將會努力尋求權力和運用權力在別人身上，以作為補償。因此，威爾遜的補償作用，先是追求成為大學辯論社團的發言人，繼之成為普林斯頓大學 (Princeton University) 校長，紐澤西州 (New Jersey) 的眾議員及美國總統。

今天已有許多努力，發現心理特性可用以區別政治決定的型態。如威爾克 (Gohn Wahlke) 等人在一九六二年曾比較研究四州的議員政治決策行為，他們發現這些政治領袖人才的興趣，是在人生中每一階段所加以區化得來的，但是，明顯的，最重要的政治社會化階段，是發生在相當早期的階段，甚至很多是在小孩時期。此外，海曼 (Herbert H. Hyman)、格林斯汀 (F. I. Greenstein)、伊斯頓 (David Easton) 和海斯 (Robert D. Hess) 等人，亦先後在一九五九年、一九六〇年、一九六一年及一九六二年發表有關「人格」和行政決定具有密切關係之觀點。

艾爾曼德 (Gabriel A. Almond) 和拉斯威爾 (Harold D. Lasswell) 在一九四八年指出，人民的霸道和順從，與從事社會福利的行政人員的交互作用，可預測行政人員的決定。霸道的人民，通常較喜歡從溫和的機構中去獲取更令自己喜歡的決定。而順從的人民，則較喜歡從蠻悍的機構中去獲取對自己有利的決定 (註二十三)。

由以上的分析，羅賓遜指出近年來有許多研究證據，顯示「人格」與「行政決定」間具有密切相關，且此種研究已成為今日決策研究的重要主題。

## 貳、組織因素

教育行政決定將受到組織環境因素之影響，此亦為吾人所共同接受的看法。由於教育行政決定之執行，必然要依附於行政決定之組織中，因此，任何決定之完成，不僅要考慮行政決定者的個人因素，亦要兼顧作決定情境中組織因素的可能影響。

歐克遜菲爾德 (Alfred R. Oxenfeldt) 即強調行政決定環境對決定的影響，他認為根據行政決定問題周圍的環境不同，其行政決定的方法也將有差異 (註二

十四)。換句話說，行政決定的環境因素，將影響行政決定的抉擇。

國內學者彭文賢指出，只有當決策者瞭解問題的全貌，並能控制其周圍環境的可變因素，進而以謙虛的態度，來研究此一決策所能成就的範圍時，決策才能夠成功（註二十五）。換句話說，成功的行政決定必然地要對可能影響的組織因素加以探討。

影響教育行政決定運作的組織因素，一般說來，可從四個方面來加以探討：1. 組織資訊溝通系統；2. 組織內部人際關係；3. 組織外在壓力影響；4. 組織傳統作法。

### 一、組織資訊溝通系統

任何教育行政決定之達成，若能有完備的組織資訊溝通系統，則將較可能作出合理正確的決定；反之，若行政決定的組織資訊系統不暢達，則消息來源錯誤，下情無法上達，則將影響行政決定的正確性與適切性。

國內學者黃昆輝指出，組織與資料是否完整，關係所作決定是否合理。一個教育行政機構所作的決定，其合理性是高是低，固然與其領導者的知識及才智有關，但是與此一機構之資料系統及溝通系統之組織頗具關聯。一個教育行政機關如無建立一適當之資料輸入系統，經常儲存有關問題之資料，則作決定的人面臨解決問題時，即無法於有限時間內瞭解問題的背景及尋求可能解決之途徑。教育行政人員通常未有充分的時間，去針對問題蒐集資料，並作深入分析，如平時未建立資料，則往往不得不憑個人經驗，而作較主觀的決定，這是比較危險的。另外，為提高機構所作決定之合理性，教育行政領導者亦須設法建立明確而有效之溝通系統，使機構成員對問題的見解繼續不斷的流通，以發揮集體智慧的功能，則所作決定可能更為明智與合理（註二十六）。

國內學者魏鏞也指出，政府決策的第一要件，是要建立有效的情報收集系統。因為它所收集情報的數量、有效性和正確性，直接決定此一政治體系所作的決策，將來是否能具體實行，是否能符合這個國家社會的需要。任何決策者不可能根據初步資料作決定，決策者也必須憑依最少的，最低需要的資料來作決定，而不是根據最多的資料作決定。艾森豪將軍在任聯軍統帥時，曾要求部下所寫的報告，只要看了第一段，就可以不必看第二段，看了第二段就可以不必看第三段，看了第三段就能得到百分之八十的消息；如非絕對必要，不必再看全文。艾森豪的規定，非常切合實際需要，因為決策者工作都很繁忙，太多的資料送到他手上時，反而無法利用，時常因此而貽誤有時間性的事情。下級作業人員如能供給最低件數的必要資料，並根據輕重緩急加以排列，則可使決策者能在最短時間內把握最重要資料來作決定（註二十七）。

辛格登 ( J. W. Singleton ) 亦指出，資訊系統是行政決定所應加以關心之重要因素。我們有理由去強調完整的資訊系統對行政決定有效性的重要，固然，資訊系統有時是被過度敘述，但是其重要性則是事實。今天電腦的使用，使資訊能夠有效幫助行政決定成爲更可能 ( 註二十八 ) 。

由上述分析，吾人可知任何教育行政決定之抉擇，其受到資訊溝通系統之影響頗大。一般說來，教育行政資訊系統完備，溝通系統健全之組織，其組織中所作決定必然較易合理有效。反之，若資訊系統不全，資訊收集不易，溝通又呈困難，則欲作一明確合理之決定，恐將力有不逮之嘆。

## 二、組織內部人際關係

教育行政組織內部的人際關係，亦是影響教育行政決定的重要因素。一般說來，作決定者若能持有較良好的組織內部人際關係，則較易因獲得同仁支持而作成正確適當之決定，同時，該決定亦較易受到認同與支持執行。反之，若作決定者所處組織內部人際關係不良，則作決定之助力有時可能變爲阻力，所作決定之執行，亦將受到消極的影響。

山姆二世 ( Charles E. Summer, Jr. ) 在談到「行政決定的藝術與技能」時，指出「人際關係」亦是行政決定過程中應加以重視的因素。許多行政學者均強調統整組織中不同個人與群體間目標、理想差異的能力，是非常重要的。良好人際關係的能力，在掌握組織的各種關係，及解釋意識和非意識的實際溝通所爲，對作好行政決定具有重要的幫助與影響 ( 註二十九 ) 。

國內教育行政學者黃昆輝認爲，教育行政組織中現有之人際關係，對於作決定也深具影響。由於部屬個人受到他們長官所作決定的影響，因而亦在尋求機會影響他們長官的作決定。因此，教育行政人員在某些方面競相尋求他們的觀念及技術得到承認，以影響他們長官的決定。至於組織中人際關係通常表現於組織之科層隸屬關係，這種事實對於作決定而言，却是利弊互見的。因爲科層組織的特徵便於協調，但是却限制了作決定之團體商討的機會，限制並導引了溝通的流動，阻礙了問題的解決。似此情形，對於作決定亦有影響 ( 註三十 ) 。

組織內部人際關係與組織行政決定二者間具有密切關係，在今日一般行政機關之決定運作上亦甚彰顯。在作決定之抉擇過程中，由於組織內部良好之人際關係的存在，使得組織成員大家皆能同心協力，共策目標之達成，對作決定情境是有利的；反之，則將因彼此之不睦，對資訊收集及意見溝通造成不利條件，將致影響了作決定的正確抉擇。至於，在作決定之執行方面，良好內部人際關係，實有利於所作決定之推展，作決定者的命令或請求，很容易引起同仁的支持與配合；反之，若大

家心存推諉或觀望的態度，對所達成之決定，不予熱烈之配合與執行，則將事倍而功半，此實非行政決定者所願見之事實。可見行政決定者常會因組織內部之人際關係的和睦與否，而影響其行政決定之抉擇與執行。

### 三、組織外在壓力影響

教育行政決定是一項公共政策決定，其決策過程自然與社會組織具有密切關係，而其將受到組織外在壓力影響，自為必然現象。

行政學者蘭恩 (Willard R. Lane) 指出，吾人大部份決定皆是在因應外在環境之所需，亦即在作決定過程中，環境常會給予作決定者感受壓力之存在。(註三十一)

國內教育行政學者黃昆輝亦指出，教育行政決定有時受到組織外在壓力所影響，其來自外界的壓力，有時超越了組織本身的承受度，逼得組織不得不遷就。加給學校壓力的團體通常是議會、家長會、傳播機構、地方士紳、或其他社區有關機關。他們施予學校或教育行政機構壓力的原因，細加分析，固然相當複雜，亦隨問題的性質而有區別。大致言之，主要有三：第一、價值的衝突，使教育的實施與他們的期望不符，甚至形成對立；第二、對事實缺乏瞭解，對於待決的問題，缺乏完整的系統的資料，而獲得不實的看法；第三、教育專業人員與一般民衆對於作決定應行扮演的角色未有明確的劃分。(註三十二)

國內政治學者朱志宏認為，公共政策之制定為一錯綜複雜的過程，尤其在民主法治社會中，由於人們政治知識的普遍提高，政治參與的興趣日濃，於是影響公共政策的行為者，已由過去的少數人變為多數人，行政機關的顧客：其他政府部門的人員、政黨、利益團體、以及對政策感到興趣的公民，對於公共政策的制定都可能有所影響。(註三十三)

在民主政治運作下，教育行政上任何決定皆不免會受到民意代表機構之壓力與節制。衡諸今日教育行政事務之處理，吾人常可見來自民意機關代表之關說與干預，確實給予教育行政決定不少壓力感。

黨團政治功能愈是發揮的國家，其教育行政決策愈是受到外界壓力影響愈大。在民主國家中，教育行政是公共行政領域之一門，教育行政決定將受到政黨政策之影響，自不在話下。在今日吾人可發現除政黨力量外，部份社團法人或財團法人，亦常可影響教育行政之決策執行。

此外，社會人士及輿論之力量，亦是影響教育行政決策之主要壓力來源。吾人衡諸今日教育行政決策之運作，可發現一般社會人士及輿論確實常可影響教育行政決策之達成。如專家學者對某一教育問題之看法，常是教育行政人員作決策時所不

能忽視的，又如一般報章雜誌對某一教育問題之評論或共同看法，常可阻止或改變教育行政決策之制訂，而社會人士或學校之學生家長意見，亦常是教育行政決策之參考來源。

至於，其他政府部門意見有時亦是教育行政決策之主要影響力量來源，蓋今日政府政策之制訂，常是全面性考慮的，教育行政決定自不能有本位主義之看法，必須時時以其他部門之意見為參考依據，如此所作決定，其可行性方可大增，否則，教育行政部門一意孤行結果，其所作決策將因其他部門之無法配合，而終致窒礙難行。因此，教育行政決策必須考慮來自教育行政組織以外之壓力或看法，自是必然之趨勢取向。

#### 四、組織內部傳統作法

教育行政決定的運作，常常會受到教育行政組織內部傳統作法所影響。此乃由於公共政策之執行，常要受一定之原則與固定策略之支配，因此，其決策的運作，自乃表現其共同的一致特性。換句話說，任何教育行政決策的執行，常須因應政策之要求，而表現其應有之固定性，因此，教育行政之決定抉擇，乃有必要援用過去已有之慣例或參酌原有的傳統作法，以求相互配合，並避免脫節或相互矛盾。

蘭恩 (Willard R. Lane) 曾指出，影響任何決定，至少有五種約束力量：一是組織內部的傳統；二是對於外界組織的正式承諾；三是來自外界的壓力；四是過去所作的決定；五是人員間之現有關係。(註三十四) 其中組織內部的傳統與過去所作的決定，均是在強調組織傳統對行政決定之影響。

國內教育行政學者黃昆輝也認為，教育行政機構過去所作的決定，對於其未來待作的決定，具有影響。他指出，所謂作決定，即是一系列的選擇。換言之，任何決定皆有階層性質，亦即現今待作之決定，往往建立在過去所作決定之上。因此，任何一項決定承受過去有關決定之影響，同時又成為將來作決定之參考。因此，要作一項決定，必須考慮決定作成之後，對於未來決定可能影響的程度。此外，作決定本來就是變通行為的發展與選擇，決定一旦作了，就成了整個決定連鎖中的一部份。亦即成為待作決定的條件，也就是成為達成組織目標一系列行動中的一種，因而限制了達成組織目標未來的變通行為，自然也影響了組織的選擇。(註三十五) 由此可見，教育行政決定之抉擇，常會考慮其過去的傳統作法，相互呼應，以求貫徹既訂的政策，同時也必須重視所作決定在未來推展執行之可行性。換句話說，教育行政決定重視其「時間取向」，乃是必然應有的考慮。

當然，教育行政決定是否承受過去組織內部傳統作法之影響，與教育行政決定者之「人格特質」有關。一般說來，作風較保守的行政決定者，其作決定過程中，

所受到過去的組織內部傳統作法影響較大，其認為蕭規曹隨，墨守成規之行政決定方式，當不致有錯。而作風較開放的行政決定者，在其作決定過程中，通常較喜歡創新求變化，其認為因襲前例有時無法適應時需，因此，對組織過去傳統作法較不易接納。惟在一般行政決定過程中，通常行政決定者都會考慮組織內部傳統作法，以憑參辦依據。尤其，教育人員向來是公職人員中較為保守的一群，其教育行政決定之抉擇，自將深受教育行政組織內部之過去傳統作法的影響，此乃預料中事。

## 第二節註解

- 註 一：Max D. Richards & Paul S. Greenlaw, Management Decision and Behavior, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin INC., 1972, pp.54-55.
- 註 二：Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York : The Free Press, 1976, p.241.
- 註 三：同註二，頁三四—三五。
- 註 四：James A. Robinson, "Decision making : Political Aspects"; in International Encyclopedia of the Social Science, Vol.4, 1968, pp.56-57.
- 註 五：同註一，頁三四、五九。
- 註 六：Anwar Faily, " Effective Administrative Behavior, " in NASSP Bulletin, Vol.64, No.433, p.32.
- 註 七：魏鏞：政策科學與決策，收於「政策科學與研考工作理論方法與實務論文集」，行政院研究發展考核委員會，民國六十七年九月，頁八一—九。
- 註 八：Charles E. Summer, Jr., Factors In Effective Administration, New York : The Trustees of Columbia University, 1956, p.94.
- 註 九：彭文賢：決策行爲之探討，憲政評論，三卷一期，民國六十一年一月，頁一二。
- 註 十：同註八，頁九八。
- 註 十一：Anwar Faily, " Effective Administrative Behavior, "

in NASSP Bulletin, Vol. 64, No.433, p.33.

- 註十二：同註二，頁四〇一四一。
- 註十三：陳光華，企業政策，台北，三民書局，民國七十年三月，頁二五〇。
- 註十四：黃昆輝：教育行政決定理論之分析，國立台灣師範大學教育研究所集刊，第十七輯，民國六十四年六月，頁一三〇一一三一。
- 註十五：同註一，頁五九。
- 註十六：同註八，頁九七。
- 註十七：Alvar Elbing, Behavioral Decisions in Organizations, Glenview, Ill. : Scott, Foresman & Company, 1978, p.12.
- 註十八：同註一，頁五九一六〇。
- 註十九：同註十四，頁一三一。
- 註二十：同註二、頁四〇。
- 註二十一：Alfred R. Oxenfeldt, Cost-Benefit AnslYSIS for Executive Decision Making, New York:AMACOM, 1979, p.13.
- 註二十二：同上註，頁一四。
- 註二十三：James A. Robinson, "Decision Making : Political Aspects," in International Encyclopedia of the Social Science, Vol.4, 1968, pp.58-59.
- 註二十四：同註二十一，頁一八。
- 註二十五：同註九，頁一三。
- 註二十六：黃昆輝：教育行政與教育問題，台北，五南圖書公司，民國六九年八月，頁七九。
- 註二十七：同註七、頁六一七。
- 註二十八：J.W. Singleton, " Decision-making, " in Education Canada, September 1972, p.47.
- 註二十九：同註八，頁九七。
- 註三十：同註二十六，頁八八一八九。
- 註三十一：Willard R. Lane and others, Foundations of Educational Administration, New York : The Macmillan Co. p.134.
- 註三十二：同註二十六，頁八九。
- 註三十三：朱志宏：公共政策概論，台北，三民書局，民國六十八年七月，頁67-68
- 註三十四：同註三十一，頁一三四一一三六。註三十五：同註二十六，頁86、88。

## 第三章 研究設計與實施

### 第一節 研究工具的編製

本研究旨在探討現行各級教育行政機關中影響一般行政人員決策之因素的實際差異情形，故研究工具乃以自編「我國教育行政機關決策現況調查問卷」為主。

本調查問卷原包含三部份，其中第一部份即在探討影響決策因素之實際差異情形，共計四十題（如附錄一）。

問卷設計之概念架構，共包含二個層面因素，第一層面因素，是個人層面因素，第二層面因素是組織層面因素。個人層面因素又分「個人價值觀念」（一、五、九、十三及十七題）、「個人組織能力」（二、六、十、十四、十八題）、「個人直覺習慣」（三、七、十一、十五及十九題）、「個人人格特質」（四、八、十二、十六及二十題）等四項；組織層面因素，又可分為「組織資訊溝通系統」（二十一、二十五、二十九、三十三及三十七題）、「組織內部人際關係」（二十二、二十六、三十、三十四及三十八題）、「組織外在壓力影響」（二十三、二十七、三十一、三十五及三十九題）、「組織傳統習慣作法」（二十四、二十八、三十二、三十六及四十題）等四項。

初式問卷編製完成，乃先進行預試。分別以國立台灣師範大學教育研究所週末進修班及其新竹巡迴班一年級學員九十人為預試對象，因該學員大部份係來自全國各級教育行政機關，因此，具有意見徵詢之價值，本項工作於民國七十二年五月上旬完成初試，為建立信度需要，乃進行信度考驗，求其內部一致性係數 $\alpha$ 係數）。其中第一部份（一～二十題），係探討影響行政決策之「個人層面因素」，其內部一致性係數為 $0.74189$ ；第二部份（二十一～四十題），係探討影響行政決策之「組織層面因素」，其內部一致性係數為 $0.82714$ ；均顯示具有相當高的可信度，因此乃據以編成正式問卷，進行調查研究。

### 第二節 研究對象與樣本選取

本研究對象係以我國教育部、省市教育廳局、縣市教育局等各級教育行政機關之行政人員為主，並不包含各級學校機關之行政人員。



樣本選取原則上是各級教育行政機關中七職等以上之主管職人員（如股長、課長、科長、縣市局長、司處長、廳局長、部次長等），採取普查方式，希望能因其主管工作有較多行政決定機會而有利意見徵詢；至於其它職等的非主管職人員則採取隨機取樣方法，求其客觀代表性。共計取樣二十七個教育行政機關，問卷發出六六〇份，收回三九八份，收回率僅有六〇・三〇%。

### 第三節 調查研究的實施

本研究係在探討影響我國各級教育行政機關人員決策因素之實際差異情形，取樣機關又包含教育部、省市教育廳局、各縣市教育局及金馬地區文教科等二十七個單位，因樣本分散又各忙公務，因此，欲親赴各地個別實施問卷調查，確有困難，乃決定以函寄問卷方式進行調查研究。

本調查工作在教育部教育計劃小組協助下，函請各級教育行政機關轉發各有關行政人員協助填答，各機關寄發之調查問卷份數，原則上依其七職以上主管職人員之數量加倍取樣，即各機關中取樣人數為主管職人員全部普查及非主管職人員部份抽樣，二者人數各佔一半。

本調查問卷於民國七十二年六月上旬寄出，預計六月底收回。大部份機關皆能如期寄回，唯仍有少數機關未克及時收回。再經電話洽繫催收，最後於七十二年七月底截止日期，仍有連江縣文教科未寄回，收回率僅有百分之六〇・三〇。

### 第四節 調查資料的處理

本調查問卷自收齊後，即開始進行電腦資料處理工作，並依本研究所列待答問題，逐項分析，首先求出各控制變項組的平均數、標準差等分數，再參用不同統計方法予以考驗或推論。

一、以平均數差異考驗不同性別與職別教育行政人員之決策影響因素的實際差異情形，再以七值考驗其差異顯著性。

二、以單因子變異數分析（One-way ANOVA）考驗不同年齡、學歷、機關、職等及年資之教育行政人員決策影響因素的實際差異情形。

三、若各組差異達到顯著水準時，則再進一步以夏氏檢定法（Scheffe Method）進行事後比較，以考驗其間單純效果的差異情形。

## 第四章 調查結果與討論

### 第一節 不同性別教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 1 的統計結果，性別不同的教育行政人員之行政決策影響因素的得分平均數，並不相同。一般說來，在個人因素層面方面，女性行政人員決策受到個人因素的影響之實際平均得分，比男性行政人員平均得分要高，前者為六二·六〇四七，後者為六一·八一六四。

但是，依  $t$  值考驗結果，女性行政人員的平均得分，雖然與男性行政人員的平均得分有所不同，但其差異並未達到顯著水準。

在組織因素層面方面，男性行政人員決策受到組織因素所影響之實際平均得分，比女性行政人員平均得分要高，前者為六五·〇八二四，後者為六四·二〇九三。

再依  $t$  值考驗結果，同樣發現男性行政人員的平均得分，雖與女性行政人員的平均得分有所不同，但其差異亦未達到顯著水準。

由上述分析，吾人可知性別對國內教育行政人員的行政決策運作來說，並非影響其決策差異的重要變項。

### 第二節 不同年齡教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 2 的統計結果，發現不同年齡教育行政人員決策受到個人因素影響的平均得分互有差異。其中，以四十歲以下者得分最高（ $M = 63.5976$ ， $SD = 9.1692$ ），其次為四一—五五歲者（ $M = 61.0062$ ， $SD = 10.4225$ ），而以五六歲以上者得分最低（ $M = 59.7761$ ， $SD = 8.7314$ ）。

依表四~ 12 單因子變異數分析結果，可知  $F$  值為四·九五〇，達到·〇一（ $p < .01$ ）的差異顯著水準。据此進行事後比較研究，依表四~ 13 得知，四十歲以下與五六歲以上之教育行政人員間決策受到個人因素影響的實際差異達到·〇五（ $p < .05$ ）的顯著水準，而四十歲以下者與四一—五五歲者，及四一—五五歲者與五六歲以上者的差異，均未達到顯著性水準。

若再進一步分析，依表四~ 3、6、8、11，在個人因素中，只有「個人價

值觀念」一項，在不同年齡教育行政人員中具有 $\cdot 001$  ( $p < .001$ ) 的差異非常顯著水準，其餘「個人知識能力」、「個人直覺習慣」、「個人人格特質」等各項則未具顯著差異。

其次，依表四~ 22，可知不同年齡教育行政人員在決策時受到組織因素影響的得分亦有不同。其中以五六歲以上者得分最高 ( $M = 65.9552$ ， $SD = 10.3520$ )，其次為四一—五五歲者 ( $M = 65.0187$ ， $SD = 8.4841$ )，而以四〇歲以下者最低 ( $M = 64.5714$ ， $SD = 8.3404$ )。

再依表四~ 23 單因子變異數分析結果，可知  $F$  值為 $0.598$ ，未達 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 的差異顯著水準。

由本研究發現，年齡的不同對個人行政決策的運作，具有顯著性差異存在。其中個人因素對行政人員之決策行為的影響達 $\cdot 01$  ( $p < .01$ ) 的差異顯著水準，但組織因素對行政人員之決策則未達顯著差異。此或許是四〇歲以下者教育專業訓練素質較高，依賴自我價值觀念作決策判斷之傾向較明顯。

### 第三節 不同學歷教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 33 的統計結果，不同學歷教育行政人員之決策受到個人因素影響之得分亦有不同。其中以研究所學分進修者得分最高 ( $M = 63.9846$ ， $SD = 9.9018$ )，其次為師範院校畢業者 ( $M = 62.9664$ ， $SD = 9.3400$ )，再其次為獲有博碩士學位者 ( $M = 62.7719$ ， $SD = 7.5900$ ) 及一般大專學校畢業者 ( $M = 60.2342$ ， $SD = 10.8375$ )，而以其它學歷者得分最低 ( $M = 58.8409$ ， $SD = 9.0140$ )。

依表四~ 34 單因子變異數分析的統計結果，可知  $F$  值為 $3.188$ ，未達到 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 的差異顯著水準。

惟若依表四~ 24、25、26 的統計結果，可知不同學歷人員決策受個人價值觀念影響之實際差異達到 $\cdot 01$  ( $p < .01$ ) 的非常顯著水準。其事後比較結果，可見研究所進修者與「其它」學歷者二者間之差異達到 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 之顯著水準，其餘皆未達顯著水準。

其次，依表四~ 44 的統計結果，不同學歷教育行政人員之決策受到組織因素影響之得分亦有不同。其中以一般大專學歷者得分最高 ( $M = 66.8636$ ， $SD = 9.4455$ )，其次為「其它」學歷者 ( $M = 65.7727$ ， $SD = 10.3987$ )，再次為研究所進修者 ( $M = 64.9531$ ， $SD = 8.3750$ ) 及師範院校者 ( $M = 63.8739$ ， $SD = 7.8917$ )，而以博碩士學歷者得分最低 ( $M = 63.0526$ ， $SD = 7.6682$ )。

依表四～45的統計結果，可知F值為二·五六二，未達到·〇五（ $p < .05$ ）的差異顯著水準。

#### 第四節 不同機關教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四～58的統計結果，不同機關教育行政人員之決策受到個人因素影響之得分亦有不同。其中以縣市教育局之教育行政人員得分最高（ $M = 63.9167$ ， $SD = 10.0804$ ），其次為教育部之教育行政人員（ $M = 61.2857$ ， $SD = 8.5440$ ），而以省市教育廳局之教育行政人員之得分最低（ $M = 59.5390$ ， $SD = 9.1373$ ）。

依表四～59單因子變異數分析的統計結果，可知F值為九·一〇五，達到·〇〇一（ $p < .001$ ）的差異非常顯著水準。

依表四～60進行事後比較研究，可見縣市教育局之教育行政人員與省市教育廳局之教育行政人員二者間決策行為受到個人因素影響的差異，達到·〇五（ $p < .05$ ）的顯著水準，其餘二者則未達顯著差異。

若再依表四～46、47、48，表四～49、50、51，表四～52、54及表四～55、56、57的統計分析結果，吾人可發現「個人價值觀念」、「個人知識能力」、「個人直覺習慣」及「個人人格特質」等四項個人因素，影響服務不同機關之教育行政人員決策行為的實際差異，皆達到·〇〇一（ $p < .001$ ）的非常顯著水準。其中縣市教育局之教育行政人員與省市教育廳局之教育行政人員間之差異皆達·〇五（ $p < .05$ ）的顯著水準。

由此可見，服務於縣市教育局的教育行政人員在作決策時，最容易受到「個人價值觀念」、「個人知識能力」、「個人直覺習慣」及「個人人格特質」等個人因素所影響。此或許服務於縣市教育局的教育行政人員，因面對地方基層教育工作，常有因地制宜，必須隨時應變，責成決策執行之機會；加上基層教育行政工作人員，直接與地方教育及學校工作人員接觸，習慣上仍保存有傳統權威的特性，因此，個人因素無形中常會左右其作決定行為之運作。至於教育部教育行政人員之決策行為，所以也常受到個人因素的影響，乃因為教育部負責全國最高教育行政事務之決策，具有較多獨立自主、發揮理想之機會，而較高權威性的超然行政地位，也易使個人因素影響其決定行為。而服務於省市教育廳局者則個人因素對其行政決策之影響較少。

其次，依表四～69的統計結果，不同機關教育行政人員之決策受到組織因素影響之得分亦有不同。其中以服務於縣市教育局的教育行政人員的得分最高（ $M = 65.9579$ ， $SD = 8.6775$ ），其次為服務於教育部的教育行政人員（ $M = 65.1020$ ）。

，SD = 10.4068 )，而以服務於省市教育廳局的教育行政人員得分最低( M = 63.6883 ，SD = 8.2076 )。

依表四~ 70 單因子變異數分析的統計結果，可知 F 值為二·八八一，未達·〇五(  $p < .05$  )的差異顯著水準。

## 第五節 不同職別教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 71 的統計結果，可知不同職別的教育行政人員，其決策受到個人因素及組織因素所影響之得分平均數，並不相同。一般說來，在個人因素方面，幕僚人員(非主管職)的得分較高( M = 62.7039 ，SD = 9.349 )，而主管職人員的得分較低( M = 60.8457 ，SD = 10.186 )。惟 t 值考驗，發現其間的實際差異並未達到·〇五(  $p < .05$  )的差異顯著水準。值得一提的是，在「個人價值觀念」因素一項，則二者人員決策受影響的實際差異情形，經 t 值考驗結果，發現達到·〇五(  $p < .05$  )的顯著水準。而在「個人知識能力」、「個人直覺習慣」、「個人人格特質」等項因素影響下，其差異則未達顯著水準。

同樣依表四~ 71 ，可見在組織因素方面，幕僚人員(非主管職)的得分仍較高( M = 65.0862 ，SD = 8.784 )，主管職人員的得分則較低( M = 64.7391 ，SD = 8.636 )。唯依 t 值考驗結果，其間的差異，仍未達·〇五(  $p < .05$  )的顯著水準。

由此可見影響決策的個人因素與組織因素，在不同職別的主管職人員和非主管職人員的決策中並未有顯著差異的存在。

## 第六節 不同職等教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 80 的統計結果，可知不同職等的教育行政人員，其決策受到個人因素影響的得分，並不相同。其中以五職等以下(相當於委任職)的教育行政人員得分最高( M = 64.0000 ，SD = 7.5379 )，其次為十職等以上(相當於簡任職)的教育行政人員( M = 62.2400 ，SD = 7.3217 )，而以六—九職等(相當於荐任職)的教育行政人員的得分最低( M = 61.5213 ，SD = 10.1085 )。

唯依表四~ 81 單因子變異數分析結果，發現三者間之實際差異，F 值為一·一八一，並未達到·〇五(  $p < .05$  )的顯著水準。

其次，依表四~ 90 的統計結果，可見在組織因素方面，不同職等的教育行政人員決策受影響之得分，亦不相同。其中以五等職以下的教育行政人員得分最高(

(  $M = 65.2750$  ,  $SD = 10.1829$  ) , 其次為六-九職等的教育行政人員 (  $M = 65.0184$  ,  $SD = 8.5141$  ) , 而以十職等以上的教育行政人員得分最低 (  $M = 63.5200$  ,  $SD = 10.0005$  ) 。唯依表四~ 91 單因子變異數分析結果, 發現其間差異  $F$  值為  $0.369$  , 並未達到  $0.05$  (  $p < .05$  ) 的顯著水準。

可見影響決策的個人因素與組織因素, 在不同職等的教育行政人員之間並未具有顯著性差異存在。

## 第七節 不同年資教育行政人員之行政決策影響因素的實際差異情形

依表四~ 101 的統計結果, 可知不同服務年資的教育行政人員, 其決策受到個人因素所影響的得分, 並不相同, 其中以服務二十一~三〇年者得分最高 (  $M = 63.3562$  ,  $SD = 9.8479$  ) , 其次為服務六-十年者 (  $M = 63.2879$  ,  $SD = 9.2466$  ) , 再次為五年以下者 (  $M = 62.0571$  ,  $SD = 8.9869$  ) 及十一~二〇年者 (  $M = 61.8113$  ,  $SD = 9.6283$  ) , 而以服務三十一年以上者得分最低 (  $M = 57.4222$  ,  $SD = 11.0257$  ) 。

依表四~ 102 單因子變異數分析結果, 發現其間差異的  $F$  值為  $3.212$  , 達到  $0.05$  (  $p < .05$  ) 的差異顯著水準。再經事後考驗結果, 得知服務年資六-十年者與服務年資三十一年以上者, 服務年資二十一~三十年者與服務年資三十一年以上者, 其間之差異皆達到  $0.05$  (  $p < .05$  ) 顯著水準。再依表四~ 92、93、94, 可知在個人因素中, 「個人價值觀念」影響不同年資教育行政人員決策, 其間之差異亦達到  $0.05$  (  $p < .05$  ) 的顯著水準。

由本研究發現不同服務年資的教育行政人員, 因其年資的長短, 在決策上受個人因素影響所造成的差異, 達到  $0.05$  (  $p < .05$  ) 的顯著水準。換句話說, 不同服務年資的教育行政人員, 以服務二十一年到三十年間者, 在作決策時受個人因素影響最大, 此或許其積二、三十年的行政經驗, 深知行政問題有效處理之方法, 亦有較多個己之主見參與。他方面因資深職位較高, 因此, 主觀裁決作決定之機會亦較多之故。

此外, 依表四~ 112 的統計結果, 可知不同年資的教育行政人員, 其決策受組織因素影響的得分, 並不相同。其中以服務六-十年者得分最高 (  $M = 66.7846$  ,  $SD = 7.4235$  ) , 其次為服務十一~二〇年者 (  $M = 65.5094$  ,  $SD = 8.8567$  ) , 再其次為服務三十一年以上者 (  $M = 63.6591$  ,  $SD = 10.7313$  ) 及服務五年以下者 (  $M = 63.3428$  ,  $SD = 8.2994$  ) , 而以服務二十一年至三十年者最低 (  $M = 60.9178$  ,  $SD = 8.8219$  ) 。

表四之1 不同性別教育行政人員之決策影響因素的實際差異考驗

因素層面	性別	平均數	標準差	自由度	t 值
個人價值觀念	男	14.6554	3.199	395	- 1.69 n.s
	女	15.5116	2.539		
個人知識能力	男	15.8640	3.087	394	0.33 n.s
	女	15.6977	3.067		
個人直覺習慣	男	15.2153	2.952	394	0.16 n.s
	女	15.1395	2.503		
個人人格特質	男	16.2153	2.246	394	- 0.11 n.s
	女	16.2558	1.965		
個人層面	男	61.8164	9.975	395	- 0.50 n.s
	女	62.6047	7.410		
組織資訊溝通系統	男	13.5852	3.684	393	- 1.24 n.s
	女	14.3256	3.759		
組織內部人際關係	男	18.8040	2.748	393	1.60 n.s
	女	18.0930	2.706		
組織外在壓力影響	男	16.1420	2.782	393	1.77 n.s
	女	15.3488	2.768		
組織傳統習慣作法	男	16.5511	2.948	393	0.23 n.s
	女	16.4419	2.930		
組織層面	男	65.0824	8.854	393	0.62 n.s
	女	64.2093	7.987		

表四之 2 不同年齡人員決策受個人價值觀念影響的平均數與標準差

年 齡 組 項 目	40 歲以下	41—55 歲	56 歲以上
平 均 數	15.4615	14.3789	13.8358
標 準 差	2.9175	3.2862	2.9878

表四之 3 不同年齡人員價值觀念影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	163.7269	2	81.8635	8,608**
組 內	3747.0432	394	9.5103	
總 變 異	3910.7700	396		

\*\*\* P < .001

表四之 4 不同年齡人員價值觀念影響決策的事後比較情形

平 均 數		年 齡 組	5 6 歲以上	41—55 歲	40 歲以下
13.8358	56 歲以上				
14.3789	41—55 歲				
15.4615	40 歲以下	*	*		

\* < .05



表四之5 不同年齡人員知識能力影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組		
	40歲以下	41—55歲	56歲以上
平 均 數	16.2722	15.5562	15.4627
標 準 差	3.0232	3.1855	2.8832

表四之6 不同年齡人員知識能力影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	53.9699	2	26.9850	2.868 n.s
組 內	3697.5908	393	9.4086	
總 變 異	3751.5605	395		

n. s

表四之7 不同年齡人員直覺習慣影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組		
	40歲以下	41—55歲	56歲以上
平 均 數	15.5385	15.0250	14.8060
標 準 差	2.9641	2.8504	2.8297

表四之 8 不同年齡人員直覺習慣影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	34.6408	2	17.3204	2.065 n.s
組 內	3296.3376	393	8.3876	
總 變 異	3330.9783	395		

n.s

表四之 9 不同年齡人員人格特質影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組		
	4 0 歲以下	41—55 歲	5 6 歲以上
平 均 數	16.3254	16.3375	15.6716
標 準 差	2.3491	2.1038	2.0699

表四之 10 不同年齡人員人格特質影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	24.2122	2	12.1061	2.486 n.s
組 內	1913.6179	393	4.8693	
總 變 異	1937.8301	395		

表四之 11 不同年齡人員個人因素影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 年 齡 組	4 0 歲以下	41 — 55 歲	5 6 歲以上
平 均 數	63.5976	61.0062	59.7761
標 準 差	9.1692	10.4225	8.7314

表四之 12 不同年齡人員個人因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	918.1176	2	459.0586	4.950**
組 內	36536.7031	394	92.7327	
總 變 異	37454.8203	396		

\*\* P < .01

表四之 13 不同年齡人員個人因素影響決策的事後比較情形

平 均 數 \ 年 齡 組		5 6 歲以上	41 — 55 歲	40 歲以下
59.7761	56 歲以上			
61.0062	41 — 55 歲			
63.5976	40 歲以下	*		

\* P < .05

表四之 14 不同年齡人員決策受組織資訊溝通系統影響的平均數與標準差

項 目 \ 年 齡 組	4 0 歲 以 下	4 1 — 5 5 歲	5 6 歲 以 上
平 均 數	13.9286	13.4187	13.5970
標 準 差	3.5233	3.7205	4.0492

表四之 15 不同年齡人員組織資訊溝通系統影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	21.6842	2	10.8421	0.793 n.s
組 內	5356.1646	392	13.6637	
總 變 異	5377.8477	394		

n. s

表四之 16 不同年齡人員組織內部人際關係影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 年 齡 組	4 0 歲 以 下	4 1 — 5 5 歲	5 6 歲 以 上
平 均 數	18.3393	18.9000	19.2836
標 準 差	2.7135	2.7362	2.7733

表四之 17 不同年齡人員組織內部人際關係影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	50.7766	2	25.3883	3.399 n.s
組 內	2927.6409	392	7.4685	
總 變 異	2978.4172	394		

表四之 18 不同年齡人員組織外在壓力影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組	40 歲以下	41—55 歲	56 歲以上
平 均 數		15.7321	16.1375	16.6716
標 準 差		2.6161	2.7253	3.2445

表四之 19 不同年齡人員組織外在壓力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	44.0663	2	22.0331	2.861 n. s
組 內	3018.6628	392	7.7007	
總 變 異	3062.7290	394		

n. s

表四之 20 不同年齡人員組織傳統作法影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組	40 歲以下	41—55 歲	56 歲以上
平 均 數		16.5714	16.5625	16.4030
標 準 差		2.8211	2.6390	3.8418

表四之 21 不同年齡人員組織傳統作法影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	1.5643	2	0.7822	0.09 n.s
組內	3410.5989	392	8.7005	
總變異	3412.1631	394		

表四之 22 不同年齡人員組織因素影響決策的平均數與標準差

項 目	年 齡 組		
	4 0 歲以下	41 — 55 歲	5 6 歲以上
平 均 數	64.5714	65.0187	65.9552
標 準 差	8.3404	8.4841	10.3520

表四之 23 不同年齡人員組織因素影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	91.9651	2	45.9826	0.598 n.s
組內	30134.5000	392	76.8737	
總變異	30226.4648	394		

n.s

表四之 24 不同學歷人員價值觀念影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	15.2632	15.6308	14.9496	14.1802	13.5455
標 準 差	3.0268	2.7532	3.0914	3.3499	2.8648

表四之 25 不同學歷人員價值觀念影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	169.9649	4	42.4912	4,474**
組 內	3713.1606	391	9.4966	
總 變 異	3883.1255	395		

\*\* P &lt; .01

表四之 26 不同學歷人員價值觀念影響決策的事後比較情形

平 均 數 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
15.2632	博 碩 士				
15.6308	研究所進修				*
14.9496	師 範 院 校				
14.1802	一 般 大 專				
13.5455	其 它				

\* P &lt; .05

表四之 27 不同學歷人員知識能力影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	16.1228	16.4308	15.9496	15.5727	14.8636
標 準 差	3.0359	3.3586	2.8785	3.1432	2.7668

表四之 28 不同學歷人員知識能力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	78.4013	4	19.6003	2.111 n.s
組 內	3621.8464	390	9.2868	
總 變 異	3700.2476	394		

表四之 29 不同學歷人員直覺習慣影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	15.0702	15.4154	15.6807	14.8727	14.7045
標 準 差	2.3593	3.0459	3.0916	2.7863	3.0006



表四之 30 不同學歷人員直覺習慣影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	53.9642	4	13.4911	1.611 n.s
組 內	3266.7183	390	8.3762	
總 變 異	3320.6824	394		

表四之 31 不同學歷人員人格特質影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	16.3158	16.5077	16.3866	16.0273	15.7273
標 準 差	1.7844	2.6933	2.0465	2.2644	2.2450

表四之 32 不同學歷人員人格特質影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	23.9834	4	5.9968	1.223 n.s
組 內	1912.4044	390	4.9036	
總 變 異	1936.3877			

n.s

表四之 33 不同學歷人員個人因素影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	62.7719	63.9846	62.9664	60.2342	58.8409
標 準 差	7.5900	9.9018	9.3400	10.8375	9.0140

表四之 34 不同學歷人員個人因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	1180.8337	4	295.2083	3.188 n.s
組 內	36208.2825	391	92.6043	
總 變 異	37389.1133	395		

表四之 35 不同學歷人員組織資訊溝通系統影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	13.6842	13.4375	13.2101	14.4727	13.2500
標 準 差	3.8506	3.7623	3.3695	3.6390	4.1992

表四之 36 不同學歷人員組織資訊溝通系統影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	107.2833	4	26.8208	1.982 n.s
組 內	5263.4443	389	13.5307	
總 變 異	5370.7266	393		

表四之 37 不同學歷人員組織內部人際關係影響決策的平均數與標準差

項 目	學 歷				
	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	18.4211	18.7188	18.5966	18.8818	19.0454
標 準 差	2.8905	2.6275	2.4437	2.9358	3.0950

表四之 38 不同學歷人員組織內部人際關係影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	14.4120	4	3.6030	0.474 n.s
組 內	2958.8171	389	7.6062	
總 變 異	2973.2290	393		

n.s

表四之 39 不同學歷人員組織外在壓力影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	15.5263	16.1563	15.6807	16.5364	16.4091
標 準 差	2.8417	2.7268	2.4179	3.0340	2.9908

表四之 40 不同學歷人員組織外在壓力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	64.2962	4	16.0740	2.085 n.s
組 內	2998.4756	389	7.7082	
總 變 異	3062.7717	393		

表四之 41 不同學歷人員組織傳統作法影響決策的平均數與標準差

項 目 \ 學 歷	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	15.4211	16.6406	16.3866	16.9727	17.0682
標 準 差	2.5210	2.3995	2.6009	3.1403	4.0139

表四之 42 不同學歷人員組織傳統作法影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	107.6691	4	26.9173	3.188*
組內	3284.5310	389	8.4435	
總變異	3392.2000	394		

\*  $P < .05$ 

表四之 43 不同學歷人員組織傳統作法影響決策的事後比較情形

學歷 平均數		博碩士	研究所進修	師範學校	一般大專	其它
15.4211	博 碩 士					
16.6406	研究所進修					
16.3866	師範院校					
16.9727	一般大專	*				
17.0682	其 它					

\*  $P < .05$ 

表四之 44 不同學歷人員組織因素影響決策的平均數與標準差

學歷 項目	博 碩 士	研究所進修	師範院校	一般大專	其 它
平 均 數	63.0526	64.9531	63.8739	66.8636	65.7727
標 準 差	7.6682	8.3750	7.8917	9.4455	10.3987

表四之 45 不同學歷人員組織因素影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	775.6029	4	193.9007	2.562 n.s
組內	29435.1980	389	75.6689	
總變異	30210.8008	393		

表四之 46 不同機關人員價值觀念影響決策的平均數與標準差

機關項目	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	14.4083	14.0779	15.3646
標準差	2.9504	3.0881	3.1411

表四之 47 不同機關人員價值觀念影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	147.7929	2	73.8964	7.701***
組內	3761.3442	392	9.5953	
總變異	3909.1370	394		

\*\*\*  $P < .001$

表四之 48 不同機關人員價值觀念影響決策的事後比較情形

機關 平均數	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
14.4082	教育部		
14.0779	省市教育廳局		
15.3646	縣市教育局		*

\* &lt; .05.

表四之 49 不同機關人員組織能力影響決策的平均數與標準差

機關 項目	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	15.6531	15.0844	16.5026
標準差	3.1061	3.0911	2.9377

表四之 50 不同機關人員組織能力影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	173.4667	2	86.7333	9.513***
組內	3564.7139	391	9.1169	
總變異	3738.1804	393		

\*\*\* P &lt; .001

表四之 51 不同機關人員組織能力影響決策的事後比較情形

平均數 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
15.6531	教育部		
15.0844	省市教育廳局		
16.5026	縣市教育局		*

\*  $P < .05$

表四之 52 不同機關人員直覺習慣影響決策的平均數與標準差

項目 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	15.1429	14.5584	15.7435
標準差	2.6614	2.7534	2.9898

表四之 53 不同機關人員直覺習慣影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	119.9425	2	59.9712	7.331***
組內	3198.3667	391	8.1800	
總變異	3318.3001	393		

\*\*\*  $P < .001$



表四之 54 不同機關人員直覺習慣影響決策的事後比較情形

平均數 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
15.1429	教育部		
14.5584	省市教育廳局		
15.7435	縣市教育局		*

\*  $P < .05$ 

表四之 55 不同機關人員人格特質影響決策的平均數與標準差

項目 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	16.0816	15.8182	16.5602
標準差	2.4224	2.1312	2.1753

表四之 56 不同機關人員人格特質影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	47.8986	2	23.9493	4.993***
組內	1875.6089	391	4.7970	
總變異	1923.5073	393		

\*\*\*  $P < .001$

表四之 57 不同機關人員人格特質影響決策的事後比較情形

機關 平均數		教育部	省市教育廳局	縣市教育局
16.0816	教育部			
15.8182	省市教育廳局			
16.5602	縣市教育局		*	

\*  $P < .05$

表四之 58 不同機關人員個人因素影響決策的平均數與標準差

機關 項目	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	61.2857	59.5390	63.9167
標準差	8.5440	9.1373	10.0804

表四之 59 不同機關人員個人因素影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	1657.8679	2	828.9338	9.105***
組內	35686.4136	392	91.0368	
總變異	37344.2813	394		

\*\*\*  $P < .001$

表四之 60 不同機關人員個人因素影響決策的事後比較情形

平均數 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
61.2857	教育部		
59.5390	省市教育廳局		
63.9167	縣市教育局		*

\*  $P < .05$ 

表四之 61 不同機關人員組織資訊溝通系統影響決策的平均數與標準差

項目 \ 機關	教育部	省市教育廳局	縣市教育局
平均數	14.1837	13.0519	14.0316
標準差	4.5674	3.4618	3.5944

表四之 62 不同機關人員組織資訊溝通系統影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	96.5912	2	48.2956	3.570 n.s
組內	5276.7031	390	13.5300	
總變量	5373.2930	392		

n.s

表四之 63 不同機關人員組織內部人際關係影響決策的平均數與標準差

機 關 項 目	教 育 部	省市教育廳局	縣市教育局
平 均 數	18.5714	18.3701	19.0474
標 準 差	3.2787	2.7676	2.5579

表四之 64 不同機關人員組織內部人際關係影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	40.2748	2	20.1374	2.686 n.s
組 內	2924.4424	390	7.4986	
總 變 異	2964.7170	392		

n.s

表四之 65 不同機關人員組織外在壓力影響決策的平均數與標準差

機 關 項 目	教 育 部	省市教育廳局	縣市教育局
平 均 數	15.8776	15.9416	16.1684
標 準 差	3.5569	2.5597	2.7435

表四之 66 不同機關人員組織外在壓力影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	5.9683	2	2.9841	0.384 n.s
組內	3032.3137	390	7.7752	
總變異	3038.2820	392		

n. s

表四之 67 不同機關人員組織傳統作法影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 機 關	教 育 部	省市教育廳局	縣市教育局
平 均 數	16.4694	16.3247	16.7105
標 準 差	3.4946	2.7174	2.9735

表四之 68 不同機關人員組織傳統作法影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
組間	12.8879	2	6.4439	0.742 n.s
組內	3387.0137	390	8.6847	
總變異	3399.9014	392		

n. s

表四之 69 不同機關人員組織因素影響決策的平均數和標準差

機 關 項 目	教 育 部	省市教育廳局	縣市教育局
平 均 數	65.1020	63.6883	65.9579
標 準 差	10.4068	8.2076	8.6775

表四之 70 不同機關人員組織因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	439.3206	2	219.6603	2.881 n.s
組 內	29736.7226	390	76.2480	
總 變 異	30176.0430	392		

n.s

表四之 71 不同職別人員決策影響因素的實際差異考驗

因素層面	職別	平均數	標準差	自由度	t 值
個人價值觀念	幕僚	15.0429	3.185	393	2.12*
	主管	14.3642	3.040		
個人知識能力	幕僚	16.0215	2.985	392	1.29 n.s
	主管	15.6149	3.215		
個人直覺習慣	幕僚	15.3004	2.962	392	0.74 n.s
	主管	15.0807	2.839		
個人人格特質	幕僚	16.3391	2.299	392	1.17 n.s
	主管	16.0745	2.072		
個人層面	幕僚	62.7039	9.349	393	1.87 n.s
	主管	60.8457	10.186		
組織資訊溝通系統	幕僚	13.6897	3.684	391	0.18 n.s
	主管	13.6211	3.691		
組織內部人際關係	幕僚	18.7112	2.779	391	0.01 n.s
	主管	18.7081	2.699		
組織外在壓力影響	幕僚	16.1422	2.799	391	0.82 n.s
	主管	15.9068	2.781		
組織傳統習慣作法	幕僚	16.5431	3.042	391	0.13 n.s
	主管	16.5031	2.773		
組織層面	幕僚	65.0862	8.784	391	0.39 n.s
	主管	64.7391	8.636		

\*  $P < .05$ 

n.s

表四之 72 不同職等人員價值觀念影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 職 等	五職等以下	六一九職等	十職等以上
平 均 數	15.1750	14.6494	14.9600
標 準 差	2.3303	3.2334	2.9928

表四之 73 不同職等人員價值觀念影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	11.3558	2	5.6779	0.576 n.s
組 內	3845.3763	390	9.8599	
總 變 異	3856.7319	392		

n. s

表四之 74 不同職等人員知識能力影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 職 等	五職等以下	六一九職等	十職等以上
平 均 數	16.5250	15.7001	16.2000
標 準 差	2.7173	3.1009	3.1623

表四之 75 不同職等人員知識能力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	28.1634	2	14.0817	1,496 n.s
組 內	3662.5694	389	9.4153	
總 變 異	3690.7327	391		

n. s



表四之 76 不同職等人員直覺習慣影響決策的平均數和標準差

職 等 項 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	16.0750	15.1009	15.0000
標 準 差	2.6832	2.9493	2.3452

表四之 77 不同職等人員直覺習慣影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	34.8178	2	17.4089	2.085 n.s
組 內	3248.4066	389	8.3507	
總 變 異	3283.2244	391		

n.s

表四之 78 不同職等人員人格特質影響決策的平均數和標準差

職 等 項 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	16.2250	16.2141	16.0800
標 準 差	2.0692	2.2477	1.9562

表四之 79 不同職等人員人格特質影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	0.4970	2	0.2485	0.051 n.s
組 內	1905.7958	389	4.8992	
總 變 異	1906.2927	391		

n.s

表四之 80 不同職等人員個人因素影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 職 等	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	64.0000	61.5213	62.2400
標 準 差	7.5379	10.1085	7.3217

表四之 81 不同職等人員個人因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	223.6123	2	111.8062	1.181 n.s
組 內	36915.8540	390	94.6560	
總 變 異	37139.4648	392		

n.s

表四之 82 不同職等人員組織資訊溝通系統影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 職 等	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	14.2250	13.6534	13.1200
標 準 差	3.6689	3.6584	4.2946

表四之 83 不同職等人員組織資訊溝通系統影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	19.9511	2	9.9756	0.728 n.s
組 內	5317.3887	388	13.7046	
總 變 異	5337.3359	390		

n.s

表四之 84 不同職等人員組織內部人際關係影響決策的平均數和標準差

職 等 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	18.2750	18.7699	18.5200
標 準 差	3.9157	2.5345	3.2161

表四之 85 不同職等人員組織內部人際關係影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	9.5610	2	4.7805	0.632 n.s
組 內	2933.9249	388	7.5617	
總 變 異	2943.4858	390		

n.s

表四之 86 不同職等人員組織外在壓力影響決策的平均數和標準差

職 等 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	16.0500	16.0644	15.8800
標 準 差	3.2181	2.6473	3.7452

表四之 87 不同職等人員組織外在壓力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	0.7516	2	0.3758	0.048 n.s
組 內	3018.1455	388	7.7787	
總 變 異	3018.8970	390		

n.s

表四之 88 不同職等人員組織傳統作法影響決策的平均數和標準差

職 等 項 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	16.7250	16.5307	16.0000
標 準 差	3.6090	2.8182	3.3040

表四之 89 不同職等人員組織傳統作法影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	8.4890	2	4.2445	0.491 n.s
組 內	3351.1279	388	8.6369	
總 變 異	3359.6167	390		

n.s

表四之 90 不同職等人員組織因素影響決策的平均數和標準差

職 等 項 目	五 職 等 以 下	六 一 九 職 等	十 職 等 以 上
平 均 數	65.2750	65.0184	63.5200
標 準 差	10.1829	8.5141	10.0005

表四之 91 不同職等人員組織因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	57.0798	2	28.5399	0.369 n.s
組 內	30003.5879	388	77.3288	
總 變 異	30060.6641	390		

n.s

表四之 92 不同年資人員價值觀念影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年以上
平 均 數	14.9619	15.2121	14.6415	15.3151	12.9778
標 準 差	3.0474	3.0103	3.1779	3.2951	2.5716

表四之 93 不同年資人員價值觀念影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	184.6814	4	46.1703	4.883***
組 內	3687.9526	390	9.4563	
總 變 異	3872.6340	394		

\*\*\*  $P < .001$ 

表四之 94 不同年資人員價值觀念影響決策的事後比較情形

平 均 數 \ 年 資	5 年 以 下	6—10年	11—20年	21—30年	31年 以 上
14.9619	5 年 以 下				*
15.2121	6 — 10 年				*
14.6415	11 — 20 年				
15.3151	21 — 30 年				*
12.9778	31 年 以 上				

\*  $P < .05$

表四之 95 不同年資人員知識能力影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年以上
平 均 數	15.9048	16.1212	15.7170	16.1507	15.0682
標 準 差	2.9565	3.1404	3.2123	3.2088	2.6183

表四之 96 不同年資人員知識能力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	40.5030	4	10.1257	1.073 n.s
組 內	3669.6965	389	9.4337	
總 變 異	3710.1995	393		

n.s

表四之 97 不同年資人員直覺習慣影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31 以 上
平 均 數	15.2286	15.3485	15.2358	15.5479	14.3409
標 準 差	2.9097	2.9167	3.0661	2.8725	2.4584

表四之 98 不同年資人員直覺習慣影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	42.9461	4	10.7365	1.275 n.s
組 內	3274.5439	389	8.4179	
總 變 異	3317.4900	393		

n.s

表四之 99 不同年資人員人格特質影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年以上
平 均 數	15.9619	16.6060	16.2170	16.3425	16.0454
標 準 差	2.4334	2.2387	2.0794	2.1162	2.1562

表四之100 不同年資人員人格特質影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	19.3050	4	4.8262	0.979 n.s
組 內	1917.9423	389	4.9304	
總 變 異	1937.2471	393		

n.s

表四之 101 不同年資人員個人因素影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31 以 上
平 均 數	62.0571	63.2879	61.8113	63.3562	57.4222
標 準 差	8.9869	9.2466	9.6383	9.8479	11.0257

表四之102 不同年資人員個人因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	1187.3635	4	296.8408	3.212*
組 內	36042.7383	390	92.4173	
總 變 異	37230.1016	394		

\* P &lt; .05

表四之 103 不同年資人員個人因素影響決策的事後比較情形

年資 平均數		5 年以下	6 — 10 年	11—20 年	21—30 年	31 年 以上
62.0571	5 年以下					
63.2879	6 — 10 年					*
61.8113	11 — 20 年					
63.3562	21 — 30 年					*
57.4222	31 年以上					

表四之 104 不同年資人員組織資訊溝通系統影響決策的平均數與標準差

年資 項目	5 年以下	6 — 10 年	11—20 年	21—30 年	31 年以上
平均數	13.4000	14.7385	13.5000	14.0822	12.5455
標準差	3.4713	3.1438	3.7651	3.8397	4.2232

表四之 105 不同年資人員組織資訊溝通系統影響決策的變異情形

變異來源	離均差平方和	自由 度	均 方	F 值
組 間	152.9338	4	38.2334	2.851 n.s
組 內	5202.6360	388	13.4089	
總 變 異	5355.5664	392		

n. s



表四之 106 不同年資人員組織內部人際關係影響決策的平均數和標準差

項 目	年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年以上
平 均 數		18.0000	19.0615	19.0094	19.0959	18.6136
標 準 差		2.8890	2.6332	2.6565	2.6202	2.8054

表四之 107 不同年資人員組織內部人際關係影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	81.7365	4	20.4341	2.748 n.s
組 內	2885.4805	388	7.4368	
總 變 異	2967.2168	392		

n.s

表四之 108 不同年資人員組織外在壓力影響決策的平均數和標準差

項 目	年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年以上
平 均 數		15.7143	16.0154	16.1981	16.3562	16.1818
標 準 差		2.6915	2.3946	2.8566	2.9267	3.1273

表四之 109 不同年資人員組織外在壓力影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	21.7736	4	5.443	0.701 n.s
組 內	3014.5115	388	7.7694	
總 變 異	3036.2849	392		

n.s

表四之 110 不同年資人員組織傳統作法影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31年 以 上
平 均 數	16.2286	16.9692	16.8019	16.3836	16.3182
標 準 差	2.7640	2.8775	2.8231	2.8462	3.8202

表四之 111 不同年資人員組織傳統作法影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	33.3557	4	8.3389	0.960 n.s
組 內	3372.0679	388	8.6909	
總 變 異	3405.230	392		

n.s

表四之 112 不同年資人員組織因素影響決策的平均數和標準差

項 目 \ 年 資	5 年 以 下	6 — 10 年	11—20年	21—30年	31 以 上
平 均 數	63.3428	66.7846	65.5094	60.9178	63.6591
標 準 差	8.2994	7.4235	8.8567	8.8219	10.7313

表四之 113 不同年資人員組織因素影響決策的變異情形

變 異 來 源	離均差平方和	自 由 度	均 方	F 值
組 間	663.2897	4	165.8224	2.182 n.s
組 內	29482.2666	388	75.9852	
總 變 異	30145.5547	392		

n.s

唯依表四～113 單因子變異數分析結果，發現其差異的  $F$  值為二·一八三，並未達到·〇五 ( $p < .05$ ) 差異的顯著水準。換句話說，不同年資教育行政人員決策受組織因素影響之情形，並不存有顯著性差異。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結 論

經由前章有關「我國教育行政機關決策現況調查問卷」之調查結果的討論分析，吾人對「影響教育行政決定之因素研究」，乃可獲致下列結論：

- 一、影響教育行政人員決定的因素，雖可分為「個人因素」—個人價值觀念、個人知識能力、個人直覺習慣與個人人格特質，和「組織因素」—組織資訊溝通系統、組織內部人際關係、組織外在壓力影響與組織傳統習慣作法，但不管「個人因素」或「組織因素」，其對不同性別之教育行政人員作決定的影響，並沒有顯著性差異存在。換句話說，男女教育行政人員在作教育行政決定時，所可能受到個人因素和組織因素的影響並無差異。
- 二、不同年齡教育行政人員作決定時，以四十歲以下者受到個人因素影響最大，其次為四一—五五歲者，而以五六歲以上者所受個人因素影響最小，其間差異達到·〇一 ( $p < .01$ ) 的非常顯著水準。尤其受到「個人價值觀念」影響的差異更達·〇〇一 ( $p < .001$ ) 的非常顯著水準。但是，受到組織因素的影響，則未達到顯著差異。
- 三、不同學歷教育行政人員作決定時，受「個人價值觀念」影響的差異，達到·〇一 ( $p < .01$ ) 的非常顯著水準。其中尤以研究所學分進修者得分最高，其它(專科以下)學歷者得分最低。但就整體個人因素和組織因素而言，則其影響並未達到差異顯著水準。
- 四、不同機關教育行政人員作決定時，以縣市教育局教育行政人員受到個人因素影響最大，其次為教育部教育行政人員，而以省市教育廳局教育行政人員所受個人因素影響最小，其間差異達到·〇〇一 ( $p < .001$ ) 的非常顯著水準。就「個人價值觀念」、「個人知識能力」、「個人直覺習慣」、「個人人格特質」四項因素而言，其差異亦皆達·〇〇一 ( $p < .001$ ) 的非常顯著水準。但就組織因素而言，其間的差異則未達顯著水準。

五、不同職別教育行政人員作決定時，受到「個人價值觀念」影響的差異，達到 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 的差異顯著水準其中非主管職人員較主管職人員所受的影響尤大。但就整體個人因素與組織因素的影響而言，則其間的差異並沒達到顯著水準。

六、不同職等教育行政人員作決定時，受到個人因素與組織因素的影響，其間差異並未達到顯著水準。

七、不同年資教育行政人員作決定時，以服務二十一—三〇年者受個人因素影響最大，其次為六—十年者，再次分別為五年以下者及十一—二〇年者，而以服務三十一年以上者受個人因素影響最小，其間的差異達到 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 的顯著水準。尤其受到「個人價值觀念」的影響，其差異亦達到 $\cdot 05$  ( $p < .05$ ) 的顯著水準。惟就組織因素而言，則其間所受影響並未達到差異的顯著水準。

## 第二節 建議

基於上述研究結論，爰提出數項原則性的建議，藉供今後加強教育行政決策運作的參攷：

### 一、建立正確教育行政價值觀念：

由於不同年齡、學歷、機關、職別與年資的教育行政人員，在從事教育行政決策時，受個人價值觀念影響的差異皆達到顯著性水準，可見教育行政人員個人價值觀念正確與否，與其所作行政決策的合理有效程度，將具有密切關係。因此，如何建立教育行政人員個人正確的教育行政價值觀念，誠屬提高教育行政決策合理運作的當務之急。

### 二、鼓勵教育行政人員在職進修：

由於不同學歷教育行政人員作決策時，受個人價值觀念影響的差異達到非常顯著性水準，其中尤以研究所學分進修者得分最高，專科以下其它學歷者最低，此乃顯示教育行政人員在職進修之必要性和有效性。尤其，在建立個人正確教育行政價值觀念上，鼓勵教育行政人員在職進修乃為必要之舉。此外，在增進教育行政人員知識能力上，避免個人直覺反射決定和減少個人人格特質影響上，鼓勵教育行政人員在職進修皆屬有效途徑。

### 三、強化基層教育行政人員素質：

由於不同機關教育行政人員作決策時，受個人因素影響的差異達到非常顯著水準，其中尤以縣市教育局的基層教育行政人員所受「個人價值觀念」、「個人知識能力」、「個人直覺習慣」、「個人人格特質」等因素影響最大，因此，強化基層

教育行政人員素質，乃為必要。尤其，今天縣市教育局的基層教育行政人員因直接面對地方學校與社會教育之推展，因地制宜的獨立決定機會較多，而其素質則比起省市教育廳局及教育部之教育行政人員較為參差不齊，更顯示提高其素質之急切性。

#### 四、重視幕僚人員教育行政功能：

由於不同職別教育行政人員作決策時，受個人價值觀念影響的差異達到顯著水準，其中非主管職的幕僚人員尤較主管職人員所受影響為大。而在今天教育行政體制運作下，固然主管職人員的作決策功能應予肯定，但是，非主管職的幕僚人員其教育行政決策功能亦不能給予忽視。尤其許多教育行政決策的達成，往往其原始創意見地皆先來自非主管職的幕僚人員的作業，因此，重視幕僚人員的教育行政功能，並利導其趨於合理有效的教育行政決策運作，乃有必要。

#### 五、加強教育行政專業態度訓練：

不同年齡教育行政人員作決策時，受個人因素影響的差異達到顯著水準，其中四十歲以下者受影響最大五六歲以上者受影響最小。此或因四十歲以下教育行政人員因有較好的教育專業訓練背景，因此，在作決策時較易為個己價值觀念和知識能力所左右，所以，加強教育行政人員教育專業訓練，乃能有助於教育行政決策的合理有效運作。尤其今天教育行政發展，日趨專業取向，如能對各級教育行政人員加強教育專業態度之訓練，則當可促進教育行政決策的專業取向發展。

#### 六、提高教育行政決策合理運作：

欲提高教育行政決策運作的合理性和有效性，首須對影響教育行政決策的因素加以確切了解和掌握。因此，在個人因素方面，必須建立正確的理性的個人價值觀念，增進廣博的適用的個人知識能力，調適衝動的不當的個人直覺習慣，陶冶合適的完美的個人人格特質。而在組織因素方面，應該建立良好的有效的組織資訊溝通系統，改進合諧的良善的內部人際關係，避免不當的有害的組織外在壓力影響，慎選合理的可行的組織傳統習慣作法。若能如此，則欲求合理有效的教育行政決定運作，乃有可能。

# 我國教育行政機關決策現況調查問卷(附錄一)

這份問卷的目的，是想了解我國各級教育行政機關內行政決策運作的現況，和您對未來教育政策制訂的意見，以作為研究改進我國教育行政決策運作的參考。您的意見非常寶貴，敬請您據實逐項填答，並請於六月二十日前寄回。謝謝您的協助。

填答者基本資料(請將適當選項的號碼填在每題前的□中)

- 1. 性別：(1)男 (2)女
  - 2. 年齡：(1) 25 歲以下 (2) 26 ~ 40 歲 (3) 41 ~ 55 歲 (4) 56 歲以上。
  - 3. 學歷：(1)博士(畢業或肄業) (2)碩士(畢業或肄業) (3)研究所學分進修  
(4)師範院校畢業 (5)一般大專畢業 (6)其它。
  - 4. 服務機關：(1)教育部 (2)省市教育廳局 (3)縣市教育局
  - 5. 職別：(1)僱員 (2)科員 (3)專員 (4)視察 (5)秘書 (6)督學 (7)專門委員 (8)參事 (9)股長 (10)課長 (11)科長 (12)縣市局長 (13)司處長 (14)省市廳局長 (15)部次長 (16)其它。
  - 6. 職等：(1)五職等以下 (2)六職等 (3)七職等 (4)八職等 (5)九職等 (6)十職等 (7)十一職等 (8)十二職等 (9)十三職等 (10)十四職等。
  - 7. 年資：(1) 5 年以下 (2) 6 ~ 10 年 (3) 11 ~ 20 年 (4) 21 ~ 30 年 (5) 30 年以上
- [問卷內容] 填答說明：請就您在所屬教育行政機構中實際從事作決定的經驗，分別評估每一敘述和實際情形的符合程度，然後根據符合的程度選擇一項適當的答案，將其選項號碼填在每題前的□中。

	非(90%符合)	大(65%符合)	尚(35%符合)	大(10%符合)	非(10%以下)
<input type="checkbox"/> 1. 我在作決定時，會強調個人主觀的看法。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 2. 我在作決定時，會受到個人對問題情境認知程度之限制.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 3. 我個人直覺的判斷會影響作決定的正確性.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 4. 我在作決定時，會受到個性及態度傾向的影響。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 5. 我作決定的合理性，會受到個人價值觀念的影響。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 6. 我作決定的合理性，容易受到個人知識背景的限制	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 7. 我在作決定時，容易受到個人舊有經驗的影響。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 8. 我在作決定時，容易受到情緒影響而作意氣之爭。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 9. 我在作決定時，會受到個人對工作價值性主觀認定的影響.....	5	4	3	2	1
<input checked="" type="checkbox"/> 10. 我對自己學識專長領域的工作，一向是自作決定的	5	4	3	2	1

<input type="checkbox"/> 11.我在作決定時，會受到現有習慣性作法的限制。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 12.我在作決定時，會尊重其他參與決定者的意見。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 13.我在作決定過程中，會站在組織客觀的立場去考慮問題。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 14.我對自己所知有限的問題從不逕作決定。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 15.我在作決定時，會直覺地考慮到未來產生的後果。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 16.我對自己所作的決定一向是堅持到底的。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 17.我對作決定的抉擇是以個人價值觀點為依據。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 18.我在作決定時，會因自己知識能力之不足而深感困擾。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 19.我作決定的合理性，容易受到自己無意識的習慣所限制。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 20.我對自己所作決定之得失，從不推諉責任。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 21.我所屬機關在作政策決定時，上下溝通管道有障礙	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 22.我在作決定時，會盡力爭取長官對我的支持。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 23.我在作決定時，會遷就社會輿論的看法。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 24.我在作決定時，會考慮到本機關傳統的處理方式。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 25.我所屬機關決策溝通障礙乃在行政體制本身不夠健全。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 26.我在作決定時，會盡力讓部屬了解我的立場與作法	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 27.我對民意機關代表之關說，一向有求必應。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 28.我在作決定時，會模仿或參考別人現成的經驗。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 29.我所屬機關作決定溝通障礙，乃在資訊溝通系統的不完備。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 30.當會計單位有意見時，我會取消原來所作的決定。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 31.當與社會大眾之價值期許相背時，我會放棄自己已有的決定。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 32.我對本機關過去作決定的觀點，會加以維護。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 33.我所屬機關決策溝通的障礙，乃在人際關係的不和諧。.....	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 34.我在作決定時，會考慮同仁的支持或反對的態度。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 35.我在作決定時，會尊重一般社會上有關人士的權益	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 36.我並不認為因循前例去作決定就是不好的決定。...	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 37.我所屬機關決定時，易受組織中資訊溝通的限制。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 38.我作決定時，會注意到組織內部和諧與團結的問題	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 39.我對來自其它行政機關的建議，會盡量考慮接受。	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 40.我對任何與組織傳統相抵觸的作法，會毫不考慮加以反對。.....	5	4	3	2	1

謝 謝 您 的 協 助 ！

# A Research of the Factors That Affect Decision-making in Educational Administration

by Ching-Ji Wu

## Abstract

Decision-making in Educational Administration is the central function of the operation of educational administration, the main job of the educational administrators, and the focus of the academic study and the problem research of the educational administration today. It is essential for us to research into the factors that affect decision-making in educational administration in order to get a rational and effective operation of educational administrative decision-making.

The major purposes of this research are, first, theoretical analysis about the factors that affect decision-making in educational administration; second, to find the real differences of the operation of the decision-making in educational administration in R. O. C.; third, to make some suggestions for improving the operation in decision-making in educational administration.

The methods of this research are theoretical analysis and survey approach. The procedures are, first, to study the reference literature in order to construct the theoretical framework of this investigation; second, to finish the questionnaire and to get 398 educational administrators as samples for surveying; third, to analyze and discuss the questionnaire survey data; and fourth, to write research reports.

The factors that affect decision-making in educational administration can be divided into two dimensions: one is individual factor, and the other, organizational. The former includes the following four factors: individual value and concept; individual knowledge and ability; individual intuition and habit; individual personality and traits. The latter contains four factors too: organizational information and communication system; organizational internal human interrelationship; organizational external pressure and impact; organizational traditional habit and exercises.

Some findings from the resource analysis for those factors are as follows: First, there is no significant difference between different sexes and job grades of educational administrators on the influence of both individual and organizational factors. Second, there are some significant differences between ages, institutions



## A Research of the Factors That Affect Decision-making in Educational Administration

and service years among the educational administrators. However, they are under the influence of individual factors, not the organizational factors. Third, there are some significant differences between different educational backgrounds and jobs among the educational administrators; however, they are under the influence of individual value and concept factor, not the others.

Based on the findings, we can make some suggestions for improving the operation of the decision-making in educational administration. Firstly, to establish the correct value and concept of educational administration. Secondly, to encourage the educational administrators to participate in the in-service training activities. Thirdly, to improve the qualities of the educational administrators in the local educational bureau. Fourthly, to stress the functions of the non-director educational administrators. Fifthly, to emphasize the training of educational administration professional aptitude. Finally, to improve the rational operation of educational administration.