

## 第四章 研究結果分析與討論

本章根據問卷調查資料處理的結果，進行分析與討論，以回答本研究之待答問題。茲分五節加以敘述：第一節：國民小學參與式行政決定之實施現況分析，分析台北縣國民小學實施參與式行政決定之委員會設置、參與方式、以及決策方式；第二節：學校背景變項對於國民小學參與式行政決定成員角色知覺、參與程度之變異數分析，探討不同背景變項成員之參與意願、參與能力、以及參與程度之差異情形；第三節：學校背景變項對於國民小學參與式行政決定決策效能之變異數分析，分析不同背景變項成員對於參與式行政決定決策效能各向度之差異情形；第四節：分析國民小學參與式行政決定成員角色知覺、參與程度與決策效能之關係；第五節為：國民小學參與式行政決定之困難與限制分析，針對學校成員之意見與看法與資料處理結果作綜合性的比較與討論。各節之內容詳述如下：

### 第一節 國民小學參與式行政決定之實施現況分析

本節的分析內容旨在回答待答問題第一題，欲瞭解台北縣國民小學實施參與式行政決定之方式，包含各種委員會之參與比率與人數、不同成員之參與方式、以及最後決策的方式。所分析的題目為「國民小學參與式行政決定調查問卷」的第二部分，共計四題，其中第1題屬複選題，利用次數分配、及百分比分別比較不同委員會或會議的參與比率；第2至4題為排序題，利用平均數等描述統計方法，來瞭解參與式行政決定之運作現況。

#### 壹、國民小學參與式行政決定委員會之參與情形與人數分析

##### 一、國民小學參與式行政決定各項委員會之參與情形

根據文獻探討與預試的結果，可知國民小學實施參與式行政決定的委員會有十項，包括：1. 校務會議。2. 課程發展委員會。3. 課務編配小組會議。4. 編班委員會。5. 學生申訴評審委員會。6. 教科書評審委員會。7. 校外教學評審委員會。8. 午餐評審委員會。9. 教師評審委員會。10. 教師成績考核委員會等。國民小學的學校成員在參與式行政決定各項委員會的參與比率，依序排列如下：

- (一)校務會議(94.3%)。
- (二)課程發展委員會(60.5%)。
- (三)教科書評選委員會(60.1%)。
- (四)教師評審委員會(46.4%)。
- (五)課務編配小組會議(40.6%)。
- (六)教師成績考核委員會(38.6%)。
- (七)編班委員會、以及午餐評選委員會(36.2%)。
- (八)校外教學評選委員會(33.8%)。
- (九)學生申訴評審委員會(20.1%)
- (十)其它(4.6%)。

各委員會的次數分配與百分比，彙整如表 4-1 所示。

表 4-1 國民小學參與式行政決定委員會之參與比率分析表

編號	委員會名稱	勾選次數	百分比	排序
1	校務會議	427	94.3	1
2	課程發展委員會	274	60.5	2
3	課務編配小組會議	184	40.6	5
4	編班委員會	164	36.2	7
5	學生申訴評審委員會	91	20.1	10
6	教科書評選委員會	295	60.1	3
7	校外教學評選委員會	153	33.8	9
8	午餐評選委員會	164	36.2	7
9	教師評審委員會	210	46.4	4
10	教師成績考核委員會	175	38.6	6
11	其它	10	2.2	11

表 4-1 顯示有 2.2%的受試者曾參與過其它的行政決定委員會，包括：訓輔工作推行委員會 2 人、特教推行委員會 2 人，學生成績評量委員會 1 人，資訊教育推行委員會 1 人，性別教育推行委員會 1 人，教師甄選委員會 1 人，工程採購小組會議 1 人，以及食材招標會議 1 人。

由百分比的排序可以看出，校務會議在目前國民小學參與式行政決定各項會議中的參與比率高達 94.3%。其次為課程發展委員會，參與比率为 60.5%，再次為教科書評選委員會 60.1%，兩者參與比率都在六成以上，顯見學校成員在有關課程規畫與決定上的參與率都佔有相當重要的地位。在攸關教師權益部分的教師評審委員會(46.4%)、課務編配小

組會議(40.6%)、以及教師成績考核委員會(38.6%)，則分佔參與比率的四至六名。與行政事務較有關聯的委員會，如編班委員會(36.2%)、午餐評選委員會(36.2%)、以及校外教學評選委員會(33.8%)，其參與比率的排名則為七至九名。在攸關學生權益的學生申訴評議委員會上，學校成員的參與比率最低，僅有 20.1%。

## 二、國民小學參與式行政決定各項委員會之參與人數分析

在參與式行政決定各項委員會的成員人數方面，以描述統計計算各變項的平均數及標準差，平均數愈小者為最多出現的成員人數，所得結果如表 4-2 所示。表 4-2 顯示台北縣國民小學參與式行政決定各項委員會成員人數最多在 11-20 人之間，其次為 21-30 人，第三為 10 人以內，而委員會人數在 31 人以上者最少。

表 4-2 國民小學參與式行政決定委員會之參與人數分析表

編號	委員會人數	平均數	標準差	排序
1	10 人以內	2.83	1.126	3
2	11-20 人	1.90	0.873	1
3	21-30 人	2.32	0.818	2
4	31 人以上	2.94	1.272	4

## 貳、國民小學參與式行政決定之參與方式

根據文獻探討，國民小學學校成員參與學校行政決定各項委員之參與方式，有以下四種：

- 一、經由公開票選產生。
- 二、經由團體推選產生。
- 三、自願參與。
- 四、因職務關係被指派。

以描述統計計算各變項的平均數及標準差，平均數愈小者代表為參與成員最多之產生方式，所得結果如表 4-3 所示。表 4-3 顯示台北縣國民小學參與式行政決定各項委員會之參與成員的產生方式，以公開票選產生最高，其次為團體推選、再次為因職務關係被指派，而自願參與最低。

表 4-3 國民小學參與式行政決定委員會之參與成員產生方式分析表

編號	產生方式	平均數	標準差	排序
1	經由公開票選產生	2.06	1.034	1
2	經由團體推選產生	2.10	0.807	2
3	自願參與	3.44	0.943	4
4	因職務關係被指派	2.41	1.070	3

### 參、國民小學參與式行政決定之決策方式

根據文獻探討，國民小學學校成員參與學校行政決定各項委員之參與方式，有以下四種：

- 一、由會議主席主導決定。
- 二、以參與會議者之共識決定。
- 三、由參與會議者以表決方式決定。
- 四、重大議題事先徵詢學校成員意見，再由參與會議者以表決方式決定之。

以描述統計計算各變項的平均數及標準差，平均數愈小者代表為最常使用之決策方式，所得結果如表 4-4 所示。表 4-4 顯示台北縣國民小學參與式行政決定之決策方式，由參與會議者以表決方式決定為最高；其次在重大議題上，會先徵詢學校成員後，再由參與會議者表決決定；接著是以參與會議者之共識決定之，而由會議主席主導決定者最低。

表 4-4 國民小學參與式行政決定委員會之決策方式分析表

編號	決策方式	平均數	標準差	排序
1	會議主席主導決定	3.64	.784	4
2	參與會議者共識決定	2.32	.823	3
3	參與會議者表決決定	1.87	.791	1
4	重大議題先徵詢學校成員後 由參與會議者表決決定	2.17	1.113	2

### 肆、國民小學參與式行政決定運作現況之綜合討論

目前國民小學參與式行政決定各項會議中，有高達九成以上的學校成員曾經參與過「校務會議」，雖然校務會議的出席代表比例有一定的規定，但是部分中小型學校由於教師人數不多，可以由全體教師一起出

席，顯見國民小學在重大議題上的校務決定會議，是屬於極高度參與的情形。在有關課程規畫與決定上的課程發展委員會，參與比率為 60.5%，教科書評選委員會的參與比率為 60.1%，兩者參與比率都在六成以上，達到高度參與的水準。在攸關教師權益部分的教師評審委員會(46.4%)、課務編配小組(40.6%)、以及教師成績考核委員會(38.6%)，則分佔參與比率在四成上下，屬於中度參與水準。與行政事務較有關聯的委員會，如編班委員會(36.2%)、午餐評選委員會(36.2%)、以及校外教學評選委員會(33.8%)，為中下程度的參與水準。在攸關學生權益的學生申訴評議委員會上，學校成員的參與比率最低，僅有 20.1%，屬於低度參與的水準，顯見國民小學參與式行政決定在學生權益相關議題上趨於保守，有待加強。

在參與式行政決定會議的成員人數方面，則以 11-20 人為最多，其次為 21-30 人，10 人以內者第三，31 人以上者最少，可見國民小學參與式行政決定會議的成員人數控制在會議得以充分討論的合理範圍內。Wood(1988)指出，團體大小影響意見一致性的形成與支持，團體人數愈多、意見也愈多，較難獲得意見的一致性。因此，參與人數過多可能影響會議品質，無法讓與會者充分發言，同時較易造成社會閒散效果，而參與人數過少則有少數人把持決策的疑慮。

至於國民小學參與式行政決定會議成員的產生方式，以公開投票選舉方式最多，其次為經由團體推選，可見目前國民小學參與式行政決定會議成員的產生方式能達到具有公開、公正的民主意涵。值得注意的是因職務關係被指派的比率居於第三，因此國民小學參與式行政決定會議成員亦達到相關性高者應參與的原則。在自願參與方面，比率最低，這可能有兩種意涵，一為國民小學學校成員對於參與學校行政決定會議的意願低落，二為民主機制建立後，會議成員皆需經由一定程序產生，自願參與的機會自然不多。關於這一推論，我們在下一節分析學校成員對參與式行政決定的角色知覺時，可以加以印證。

在參與式行政決定會議的決策方式方面，由參與會議者以表決方式決定為最高；其次在重大議題上，會先徵詢學校成員後，再由參與會議者表決決定；接著是以參與會議者之共識決定之，而由會議主席主導決定者最低。可見國民小學參與式行政決定會議的決策方式仍然以表決方式為主，但重大議題會請學校成員事先表示意見，提供代表參與會議者參考，再行表決決定。至於經由會議討論後，不以表決方式，而能取得成員共識而決策者，居於第三，可見，國民小學參與式行政決定會議的最後決策，仍然存在有共識決定的可能，只是比率不高。至於由會議主席

主導決定的決策方式最少，印證學校領導者想要主導學校行政決定的可能性愈來愈低，而學校成員在參與會議時擁有高度的自主性。茲將待答問題第一題，國民小學參與式行政決定的運作現況之研究結果條列如下：

- 一、在重大議題上的校務決定，如校務會議，屬於極高度參與的情形。
- 二、有關課程的規畫與決定，如課程發展委員會、教科書評選委員會屬於高度參與的水準。
- 三、攸關教師權益的決定，如教師評審委員會、課務編配小組、以及教師成績考核委員會，屬於中度參與水準。
- 四、與行政事務較有關決定，如編班委員會、午餐評選委員會、以及校外教學評選委員會，為中下程度的參與水準。
- 五、攸關學生權益的決定，如學生申訴評議委員會，屬於低度參與的水準。
- 六、參與會議的成員人數最多為 11-20 人，其次為 21-30 人，屬於能使會議充分討論的水準。
- 七、參與會議的成員產生方式以公開票選為最多，其次為團體推選，頗為符合民主參與原則，因職務關係被指派參與者第三，自願參與比率則最低。
- 八、參與式行政決定會議的決策方式以參與會議者表決決定者最多，但重大議題會事先徵詢學校成員的意見與看法。

## 第二節 學校背景變項對於國民小學參與式行政決定 成員角色知覺、參與程度之變異數分析

本節旨在回答待答問題第 2 至 3 題，分析國民小學不同背景變項之學校成員對於參與式行政決定的角色知覺以及參與程度，角色知覺包括參與意願與參與能力。學校背景變項包括：個人變項與學校變項，個人變項包括性別、職務、服務年資以及教育程度；學校變項包括學校規模、學校所在地以及學校歷史等。至於參與程度方面，研究者以受試者參與學校行政決定會議或委員會的多寡為作為參與程度之區分，以參與學校行政決定會議或委員會在 3 種以下者為「低度參與」，參與學校行政決定會議或委員會在 4 至 6 種之間為「中度參與」、參與學校行政決定會議或委員會在 7 種以上者為「高度參與」。

## 壹、不同背景學校成員對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

本分析旨在瞭解不同背景學校成員對參與式行政決定之角色知覺，由因素分析得知，參與式行政決定成員之角色知覺包括成員參與意願及參與能力；不同背景學校成員分別為不同性別(男、女)，不同職務(校長、主任或組長、級任、科任、家長代表)，不同服務年資(5年以下、6-15年、16-25年、26年以上)，不同教育程度(專科以下、大學、研究所含四十學分班以上)，不同學校規模(12班以下、13-24班、25-48班、49班以上)，不同學校所在地(都市、鄉鎮、偏遠地區含山地)，不同學校歷史(20年以下、21-30年、31年以上)。以下即先分析學校成員整體角色知覺之得分情形，再針對不同背景學校成員利用獨立樣本  $t$  檢定以及單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，以瞭解各組樣本之差異情形(吳明隆，2003)。茲分別詳細說明之。

### 一、國民小學學校成員之整體角色知覺分析

研究者先以描述統計方法，計算國民小學學校成員之角色知覺分別在參與能力以及參與意願上的平均數，在六點量表中，1代表非常不同意、2代表不同意、3代表不大同意、4代表有點同意、5代表同意、6代表非常同意，分數愈高表示同意程度愈高，亦即學校成員之參與能力以及參與意願愈高。國民小學成員之整體角色知覺及各向度之分析如表4-5所示。

表4-5顯示國民小學學校成員的角色知覺平均數分別為：參與能力( $M=4.69$ )、參與意願( $M=4.62$ )以及整體角色知覺( $M=4.66$ )，再利用單一樣本  $t$  檢定(one sample  $t$ -test)進行統計比較，各向度在信賴區間95%的差異比較，皆大於  $M=4.10$ 。學校成員的參與能力大於參與意願，而整體角色知覺( $M=4.66$ )屬於中度水準。

表 4-5 國民小學學校成員角色知覺現況分析表

統計量數 角色知覺向度	人數	平均數	標準差	信賴區間 95%之統計比較	
				下界	上界
參與能力	453	4.69	0.968	4.38	5.24
參與意願	453	4.62	1.030	4.14	5.02
整體角色知覺	453	4.66	0.999	4.14	5.24

## 二、不同性別學校成員對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用獨立樣本  $t$  檢定考驗各組樣本的差異顯著性，並透過 Levene 同質性考驗，比較各變項之差異，當 Levene 同質性考驗 ( $F$  值) 未達顯著水準時，應查看「假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若未達顯著即表示各組樣本離散情形並無顯著差別，若達顯著即代表各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行事後比較；反之，若  $F$  值達到顯著水準，則應查看「不假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若達顯著即表示各組樣本離散情形具顯著差異，再進事後比較。

由表 4-6 得知，不同性別學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力 ( $F=.726, p=.05$ )，以及參與意願 ( $F=.446, p=.05$ ) 的  $F$  值皆未達顯著，但  $t$  檢定的  $t$  值皆達到  $p<.001$  的顯著水準，顯示在參與能力、以及參與意願的知覺感受上，男女生存在顯著差異，從平均數得知，男性學校成員的參與意願 ( $M=24.34$ )，以及參與能力 ( $M=23.93$ ) 皆高於女性學校成員的參與意願 ( $M=22.82$ )，以及參與能力 ( $M=22.48$ )。

表 4-6 不同性別學校成員對參與式行政決定角色知覺變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	性別	人數	平均數	標準差	Levene 檢定 $F$ 值	平均數相 等的 $t$ 檢定	事後比較
參與能力	(1)男	197	24.34	3.96	.446	4.197***	(1)>(2)
	(2)女	256	22.82	3.68			
參與意願	(1)男	197	23.93	4.46	.726	3.509***	(1)>(2)
	(2)女	256	22.48	4.28			

\*\*\*  $p<.001$

## 三、不同職務學校成員對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 進行平均數差異顯著性考驗，透過 ANOVA 考驗各變項之差異， $F$  值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若  $F$  值達到顯著水準時，即表示各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行 Scheffe' 事後比較。由表 4-7 得知，不同職務學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力



( $F=24.43, p=.000$ )，以及參與意願( $F=27.60, p=.000$ )的  $F$  值皆達顯著，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-8 所示。

表 4-8 顯示不同職務學校成員在參與能力、以及參與意願的知覺感受皆存在顯著差異，從平均數得知，校長在參與能力( $M=28.91$ )、以及參與意願( $M=28.96$ )的知覺感受高於家長代表、主任或組長、以及級任和科任教師；而家長代表在參與能力( $M=24.45$ )、參與意願( $M=25.53$ )的知覺感受高於主任或組長，以及級科任教師；主任或組長在參與能力( $M=24.18$ )、參與意願( $M=23.56$ )的感受高於級任和科任教師；但級任教師在參與能力( $M=22.28$ )、參與意願( $M=21.67$ )的感受與科任教師的參與能力( $M=21.66$ )、參與意願( $M=21.00$ )之間則無差異。

表 4-7 不同職務學校成員對參與式行政決定角色知覺變異數分析表

統計量 角色知覺向度	職務	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與能力	(1)校長	23	28.91	1.85	24.43***
	(2)主任組長	155	24.18	3.74	
	(3)級任	162	22.28	3.71	
	(4)科任	53	21.66	3.06	
	(5)家長代表	60	24.45	3.28	
	總和	453	23.48	3.88	
參與意願	(1)校長	23	28.95	1.66	27.60***
	(2)主任組長	155	23.56	4.30	
	(3)級任	162	21.66	4.15	
	(4)科任	53	21.00	3.85	
	(5)家長代表	60	25.53	3.21	
	總和	453	23.11	4.41	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-8 不同職務學校成員角色知覺事後比較分析表

依變數	(I) 職務	(J) 職務	平均差異(I-J)	Scheffe' 事後比較
參與能力	(1)校長	(2)主任或組長	4.7324*	(1)>(5) (1)>(2) (1)>(3) (1)>(4) (5)>(2) (5)>(3) (5)>(4) (2)>(3) (2)>(4)
		(3)級任	6.6291*	
		(4)科任	7.2527*	
		(5)家長代表	4.4630*	
	(2)主任或組長	(1)校長	-4.7324*	
		(3)級任	1.8967*	
		(4)科任	2.5203*	
		(5)家長代表	-.2694	
	(3)級任	(1)校長	-6.6291*	
		(2)主任或組長	-1.8967*	
		(4)科任	.6236	
		(5)家長代表	-2.1660*	
	(4)科任	(1)校長	-7.2527*	
		(2)主任或組長	-2.5203*	
		(3)級任	-.6236	
		(5)家長代表	-2.7896*	
	(5)家長代表	(1)校長	-4.4630*	
		(2)主任或組長	.2694	
		(3)級任	2.1660*	
		(4)科任	2.7896*	
參與意願	(1)校長	(2)主任或組長	5.3952*	(1)>(5) (1)>(2) (1)>(3) (1)>(4) (5)>(2) (5)>(3) (5)>(4) (2)>(3) (2)>(4)
		(3)級任	7.2899*	
		(4)科任	7.9565*	
		(5)家長代表	3.4232*	
	(2)主任或組長	(1)校長	-5.3952*	
		(3)級任	1.8946*	
		(4)科任	2.5613*	
		(5)家長代表	-1.9720*	
	(3)級任	(1)校長	-7.2899*	
		(2)主任或組長	-1.8946*	
		(4)科任	.6667	
		(5)家長代表	-3.8667*	
	(4)科任	(1)校長	-7.9565*	
		(2)主任或組長	-2.5613*	
		(3)級任	-.6667	
		(5)家長代表	-4.5333*	
	(5)家長代表	(1)校長	-3.4232*	
		(2)主任或組長	1.9720*	

	(3)級任	3.8667*	
	(4)科任	4.5333*	

\*  $p < .05$ 

#### 四、不同服務年資學校成員對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)，進行不同服務年資教師在參與式行政決定角色知覺之平均數差異顯著性考驗。由於家長代表流動性高，無法確定在學校中參與行政決定的年資，因此，本分析排除家長年資部分，僅分析學校校長、主任組長、級任、科任教師之意見。由表 4-9 得知，不同服務年資學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力( $F=36.382$ ,  $p=.000$ )，以及參與意願( $F=19.754$ ,  $p=.000$ )的  $F$  值皆達顯著水準，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-10 所示。

表 4-10 顯示在參與能力方面，服務 16-25 年的教師與服務 26 年以上的教師並無顯著差異，然而兩者皆高於服務 6-15 年、以及服務 5 年以下之教師，而服務 6-15 年的教師之參與能力高於服務 5 年以下的教師。在參與意願的知覺感受方面，服務 16-25 年的教師與服務 26 年以上的教師並無顯著差異，服務 6-15 年以及服務 5 年以下之教師的參與意願亦無顯著差異，但服務年資較高的教師不論是服務 26 年以上或服務 16-25 年，其參與意願皆高於服務年資較淺的教師。

表 4-9 不同服務年資學校成員對參與式行政決定角色知覺變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	服務年資	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與能力	(1)5 年以下	99	21.0505	3.21785	36.382***
	(2)6-15 年	138	22.5580	3.72605	
	(3)16-25 年	103	25.1942	3.45860	
	(4)26 年以上	53	26.0189	3.48343	
	總和	393	23.3359	3.94660	
參與意願	(1)5 年以下	99	20.9091	3.75823	19.754***
	(2)6-15 年	138	21.9203	4.36486	
	(3)16-25 年	103	24.3107	4.43035	
	(4)26 年以上	53	25.3208	3.86191	
	總和	393	22.7506	4.46173	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-10 不同服務年資學校成員角色知覺事後比較分析表

依變數	(I) 服務年資	(J) 服務年資	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與能力	(1)5年以下	(2)6-15年	-1.5075*	(3)>(2) (3)>(1) (4)>(2) (4)>(1) (2)>(1)
		(3)16-25年	-4.1437*	
		(4)26年以上	-4.9684*	
	(2)6-15年	(1)5年以下	1.5075*	
		(3)16-25年	-2.6362*	
		(4)26年以上	-3.4609*	
	(3)16-25年	(1)5年以下	4.1437*	
		(2)6-15年	2.6362*	
		(4)26年以上	-.8247	
	(4)26年以上	(1)5年以下	4.9684*	
		(2)6-15年	3.4609*	
		(3)16-25年	.8247	
參與意願	(1)5年以下	(2)6-15年	-1.0112	(3)>(2) (3)>(1) (4)>(2) (4)>(1)
		(3)16-25年	-3.4016*	
		(4)26年以上	-4.4117*	
	(2)6-15年	(1)5年以下	1.0112	
		(3)16-25年	-2.3904*	
		(4)26年以上	-3.4005*	
	(3)16-25年	(1)5年以下	3.4016*	
		(2)6-15年	2.3904*	
		(4)26年以上	-1.0101	
	(4)26年以上	(1)5年以下	4.4117*	
		(2)6-15年	3.4005*	
		(3)16-25年	1.0101	

\*  $p < .05$

### 五、不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行不同教育程度學校成員在參與式行政決定角色知覺之平均數差異顯著性考驗。由表 4-11 得知，不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力( $F=16.794$ ,  $p=.000$ )，以及參與意願( $F=21.391$ ,  $p=.000$ )的  $F$  值皆達顯著水準，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-12 所示。

表 4-12 顯示在參與能力方面，教育程度專科以下與研究所(含四十學分班)以上之學校成員並無顯著差異，然而兩者皆高於教育程度為大學之學校成員。在參與意願的知覺感受方面，專科以下與研究所(含四十學分班)以上之學校成員並無顯著差異，然而兩者同時高於教育程度為大學之學校成員。

表 4-11 不同教育程度學校成員對參與式行政決定角色知覺變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	教育程度	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與能力	(1)專科以下	45	24.8000	3.23756	16.794***
	(2)大學	320	22.8281	3.64814	
	(3)研究所以上	88	25.1932	4.32278	
	總和	453	23.4834	3.88015	
參與意願	(1)專科以下	45	25.4222	3.42112	21.391***
	(2)大學	320	22.2844	4.16702	
	(3)研究所以上	88	24.9773	4.79218	
	總和	453	23.1192	4.41677	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-12 不同教育程度學校成員角色知覺事後比較分析表

依變數	(I) 教育程度	(J) 教育程度	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與能力	(1)專科以下	(2)大學	1.9719	(3)>(2) (1)>(2)
		(3)研究所以上	-.3932*	
	(2)大學	(1)專科以下	-1.9719*	
		(3)研究所以上	-2.3651	
	(3)研究所以上	(1)專科以下	.3932*	
		(2)大學	2.3651*	
參與意願	(1)專科以下	(2)大學	3.1378*	(1)>(2) (3)>(2)
		(3)研究所以上	.4449*	
	(2)大學	(1)專科以下	-3.1378	
		(3)研究所以上	-2.6929*	

	(3)研究所以上	(1)專科以下	-.4449*	
		(2)大學	2.6929	

\* $p < .05$

## 貳、不同背景變項學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度分析

根據文獻探討所得，本研究依據受試者參與國民小學行政決定會議或委員會的數量多寡，將樣本分為高參與程度、中參與程度、以及低參與程度三項。受試樣本參與行政決定會議或委員會之數量分析如表 4-13 所示。

表 4-13 顯示參與委員會數在 3 項以下者有 180 人，佔總人數的 39.74%，屬於低參與程度；參與委員會數在 4-6 項之間有 151 人，佔總人數的 33.33%，屬於中參與程度；參與委員會數在 7 項以上者有 122 人，佔總人數的 26.93%，屬於高參與程度；低度參與、中度參與、以及高度參與之平均數分別為 2.07、4.86、8.52，整體之平均數則為 4.74，顯示目前在國民小實施參與式行政決定，學校成員平均約需要參與 4.74 項會議或者委員會，整體屬於中度參與程度。

表 4-13 受試樣本參與國民小學參與式行政決定會議次數分配表

參與委員會數	人數	百分比	參與程度	平均數
1	49	10.82	低度參與	2.07
2	69	15.23		
3	62	13.69		
小計	180	39.74		
4	61	13.46	中度參與	4.86
5	50	11.04		
6	40	8.83		
小計	151	33.33		
7	32	7.06	高度參與	8.52
8	34	7.51		
9	18	3.97		
10	36	7.95		
11	2	0.44		
小計	122	26.93		

總計	453	100.00		4.74
----	-----	--------	--	------

接著利用統計軟體進行資料重新編碼，將參與學校行政決定會議或委員會在 7 項以上者列為同一群組，屬於高度參與者；將參與學校行政決定會議或委員會在 4-6 項之間者列為中度參與者；將參與學校行政決定會議或委員會在 3 項以下者列為低度參與者，再進行資料的差異顯著性考驗，以瞭解各組樣本之差異情形。茲分別說明如下：

### 一、不同性別學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用獨立樣本  $t$  檢定考驗各組樣本的差異顯著性，並透過 Levene 同質性考驗，比較各變項之差異，當 Levene 同質性考驗 ( $F$  值) 未達顯著水準時，應查看「假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若未達顯著者即表示各組樣本離散情形並無顯著差別，若達顯著即代表各組樣本存在顯著性差異，應再進行事後比較；反之，若  $F$  值達到顯著水準，則應查看「不假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若達顯著者即表示各組樣本離散情形具顯著差異，再進行事後比較。

由表 4-14 得知，不同性別學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度 ( $F=.726, p=.05$ ) 的  $F$  值未達顯著，但  $t$  檢定的  $t$  值達到  $p<.001$  的顯著水準，顯示在參與程度上，男女生存在顯著差異，從平均數得知，男性學校成員的參與程度 ( $M=2.0765$ )，高於女性學校成員的參與程度 ( $M=1.7148$ )。

表 4-14 不同性別學校成員對參與式行政決定參與程度變異數分析表

統計量數	性別	人數	平均數	標準差	Levene 檢定 $F$ 值	平均數相等的 $t$ 檢定	事後比較
參與程度	(1)男	196	2.0765	.80972	.052	4.831***	(1)>(2)
	(2)女	256	1.7148	.77253			

\*\*\*  $p<.001$

### 二、不同職務學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 進行平均數差異顯著性考驗，透過 ANOVA 考驗各變項之差異， $F$  值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若  $F$  值達到顯著水準時，即表示各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行 Scheffe' 事後比較。由表 4-15

得知，不同職務學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度 ( $F=27.223$ ,  $p=.000$ ) 的  $F$  值達顯著，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-16 所示。

表 4-16 顯示不同職務學校成員在參與程度上皆存在顯著差異，從平均數得知，校長的參與程度 ( $M=2.7391$ ) 高於主任或組長、級任和科任教師、以及家長代表；而主任組長的參與程度 ( $M=2.2000$ ) 高於級任和科任教師、以及家長代表；級任教師 ( $M=1.7160$ ) 和科任教師 ( $M=1.5849$ ) 在參與程度上並無差異，但高於家長代表；而家長代表在參與程度 ( $M=1.3667$ ) 上則為最低水準。

表 4-15 不同職務學校成員對參與式行政決定參與程度變異數分析表

統計量數	職務	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與程度	(1)校長	23	2.7391	.44898	27.223***
	(2)主任組長	155	2.2000	.77627	
	(3)級任	162	1.7160	.75155	
	(4)科任	53	1.5849	.74509	
	(5)家長代表	60	1.3667	.58125	
	總和	453	1.8720	.80729	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-16 不同職務學校成員參與程度事後比較分析表

依變數	(I) 職務	(J) 職務	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與程度	(1)校長	(2)主任或組長	.5391*	(1)>(2)
		(3)級任	1.0231*	
		(4)科任	1.1542*	
		(5)家長代表	1.3725*	
	(2)主任或組長	(1)校長	-.5391*	(1)>(3)
		(3)級任	.4840*	(1)>(4)
		(4)科任	.6151*	(1)>(5)
		(5)家長代表	.8333*	(2)>(3)
	(3)級任	(1)校長	-1.0231*	(2)>(4)
		(2)主任或組長	-.4840*	(2)>(5)
		(4)科任	.1311	(3)>(5)
		(5)家長代表	.3494*	(4)>(5)
	(4)科任	(1)校長	-1.1542*	
		(2)主任或組長	-.6151*	
		(3)級任	-.1311	
		(5)家長代表	.2182	



(5)家長代表	(1)校長	-1.3725*
	(2)主任或組長	-.8333*
	(3)級任	-.3494*
	(4)科任	-.2182

\*  $p < .05$ 

### 三、不同服務年資學校成員對國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)，進行不同服務年資教師在參與式行政決定參與程度之平均數差異顯著性考驗。由表 4-17 得知，不同服務年資學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度 ( $F=32.970, p=.000$ ) 的  $F$  值達顯著水準，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-18 所示。

表 4-18 顯示在參與程度方面，服務 16-25 年的教師與服務 26 年以上的教師並無顯著差異，然而兩者皆高於服務 6-15 年、以及服務 5 年以下之教師，而服務 6-15 年的教師之參與程度又高於服務 5 年以下的教師。

表 4-17 不同服務年資學校成員參與程度變異數分析表

統計量數	服務年資	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與程度	(1)5 年以下	99	1.3939	.58586	32.970***
	(2)6-15 年	138	1.9275	.74125	
	(3)16-25 年	103	2.3204	.76969	
	(4)26 年以上	53	2.3208	.82680	
	總和	393	1.9491	.80967	

\*\*\*  $p < .001$ 

表 4-18 不同服務年資學校成員參與程度事後比較分析表

依變數	(I) 服務年資	(J) 服務年資	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與程度	(1)5 年以下	(2)6-15 年	-.5336*	(4)>(2) (4)>(1)
		(3)16-25 年	-.9264*	
		(4)26 年以上	-.9268*	
	(2)6-15 年	(1)5 年以下	.5336*	(3)>(2)
		(3)16-25 年	-.3929*	(3)>(1)
		(4)26 年以上	-.3932*	(2)>(1)
(3)16-25 年	(1)5 年以下	.9264*		
	(2)6-15 年	.3929*		

		(4)26年以上	-.0004
	(4)26年以上	(1)5年以下	.9268*
		(2)6-15年	.3932*
		(3)16-25年	.0004

\*  $p < .05$

#### 四、不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行不同教育程度學校成員在參與式行政決定參與程度之平均數差異顯著性考驗。由表4-19得知，不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度( $F=19.632$ ,  $p=.000$ )的F值達顯著水準，因此再進行Scheffe'事後比較，如表4-20所示。

表4-20顯示在參與程度方面，教育程度在研究所(含四十學分班)以上之學校成員高於大學、以及專科以下教育程度者；而教育程度為大學之學校成員其參與程度高於專科以下者。

表 4-19 不同教育程度學校成員參與程度變異數分析表

統計量數	教育程度	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 F 值
參與程度	(1)專科以下	45	1.4889	.66134	19.632***
	(2)大學	320	1.8094	.77858	
	(3)研究所以上	88	2.2955	.81873	
	總和	453	1.8720	.80729	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-20 不同教育程度學校成員參與程度事後比較分析表

依變數	(I) 教育程度	(J) 教育程度	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與程度	(1)專科以下	(2)大學	-.3205*	(3)>(2) (1)>(2)
		(3)研究所以上	-.8066*	
	(2)大學	(1)專科以下	.3205*	
		(3)研究所以上	-.4861*	
	(3)研究所以上	(1)專科以下	.8066*	
		(2)大學	.4861*	

\*  $p < .05$

### 參、不同學校之學校成員對國民小學參與式行政決定角色知覺之變異數分析

本分析旨在瞭解不同學校變項之學校成員在參與學校行政決定過程中的角色知覺，是否存在差異。學校變項包括：不同學校規模(12班上下、13-24班、25-48班、以及49班以上)，不同學校所在地(都市、鄉鎮、以及偏遠山地地區)，不同學校歷史(20年以下、21-30年、31年以上)。以下茲分項敘述之：

#### 一、不同學校規模對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。由表4-21得知，不同學校規模之學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力( $F=2.202$ ,  $p=.000$ )，以及參與意願( $F=1.250$ ,  $p=.000$ )的 $F$ 值皆未達顯著，顯示不同規模學校成員在參與能力、以及參與意願的知覺感受之間無顯著差異。

表 4-21 不同規模學校成員對參與式行政決定角色知覺變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	學校規模	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與能力	(1)7-12班	41	24.5122	4.15405	2.202
	(2)13-24班	35	23.8571	4.49276	
	(3)25-48班	54	22.4815	4.04569	
	(4)49班以上	323	22.9690	4.47411	
	總和	453	23.1192	4.41677	
參與意願	(1)7-12班	41	24.4390	3.48603	1.250
	(2)13-24班	35	23.9714	3.71393	
	(3)25-48班	54	23.1481	3.48261	

	(4)49班以上	323	23.3653	3.99957	
	總和	453	23.4834	3.88015	

\*  $p < .05$

## 二、不同學校所在地對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。

由表4-22得知，不同學校所在地之學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力( $F=2.202, p=.000$ )，以及參與意願( $F=1.250, p=.000$ )的 $F$ 值皆未達顯著，顯示不同學校所在地之學校成員在參與能力、以及參與意願的知覺感受之間無顯著差異。

表4-22 不同學校所在地學校成員參與式行政決定角色知覺之變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	學校所在地	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與能力	(1)都市	299	23.1572	4.35336	2.354
	(2)鄉鎮	124	22.6694	4.57409	
	(3)偏遠	30	24.6000	4.17381	
	總和	453	23.1192	4.41677	
參與意願	(1)都市	299	23.5786	3.97682	1.426
	(2)鄉鎮	124	23.0645	3.65536	
	(3)偏遠	30	24.2667	3.74104	
	總和	453	23.4834	3.88015	

\*  $p < .05$

## 三、不同學校歷史對於國民小學參與式行政決定之角色知覺的變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異，F值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若F值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。

由表4-23得知，不同學校歷史之學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與能力( $F=7.268, p=.000$ )，以及參與意願( $F=12.108, p=.000$ )的F值皆達顯著，顯示不同學校歷史之學校成員在參與能力、以及參與意願的知覺感受之間具顯著差異，進行Scheffe'事後比較，如表4-24所示。

表4-24顯示學校歷史在20年以下、以及31年以上之學校成員，其參與能力與參與意願皆高於學校歷史在21-30年之學校成員，而學校歷史在20年以下、以及31年以上之學校成員之參與能力與參與意願無顯著差異。

表4-23 不同學校歷史學校成員參與式行政決定角色知覺之變異數分析表

統計量數 角色知覺向度	學校歷史	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 F值
參與能力	(1)20年以下	79	23.8608	4.49710	7.268***
	(2)21-30年	57	21.1404	5.12500	
	(3)31年以上	317	23.2902	4.16940	
	總和	453	23.1192	4.41677	
參與意願	(1)20年以下	79	24.1392	4.37573	12.108***
	(2)21-30年	57	21.2105	4.49498	
	(3)31年以上	317	23.7287	3.48263	
	總和	453	23.4834	3.88015	

\*\*\* $p < .001$

表4-24 不同學校歷史學校成員角色知覺之事後比較分析表

依變數	(I) 學校歷史	(J) 學校歷史	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
參與能力	(1)20年以下	(2)21-30年	2.7204*	(3)>(2) (1)>(2)
		(3)31年以上	.5705	
	(2)21-30年	(1)20年以下	-2.7204*	
		(3)31年以上	-2.1499*	
	(3)31年以上	(1)20年以下	-.5705	

		(2)21-30年	2.1499*	
參與意願	(1)20年以下	(2)21-30年	2.9287*	(1)>(2) (3)>(2)
		(3)31年以上	.4105	
	(2)21-30年	(1)20年以下	-2.9287*	
		(3)31年以上	-2.5182*	
	(3)31年以上	(1)20年以下	-.4105	
		(2)21-30年	2.5182*	

\* $p < .05$

#### 肆、不同背景學校的學校成員對國民小學參與式行政決定之參與程度分析

本分析旨在瞭解不同背景學校之學校成員，在參與學校行政決定過程的參與程度是否存在顯著差異。茲分別說明如下：

##### 一、不同學校規模的學校成員對國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。由表4-25得知，不同學校規模之學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度( $F=1.024, p=.000$ )的 $F$ 值皆未達顯著，顯示不同規模學校成員之參與程度無顯著差異。

表 4-25 不同學校規模的學校成員參與程度之變異數分析表

統計量數	學校規模	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與程度	(1)12班以下	41	2.0000	.80623	1.024
	(2)13-24班	35	1.6857	.67612	
	(3)25-48班	54	1.8333	.79503	
	(4)49班以上	323	1.8824	.82192	
	總和	453	1.8720	.80729	

\* $p < .05$

## 二、不同學校所在地的學校成員對國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行不同所在地學校成員在參與式行政決定參與程度之平均數差異顯著性考驗。由表 4-26 得知，不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度 ( $F=1.403$ ,  $p=.000$ ) 的  $F$  值未達顯著水準，顯示在參與程度方面，不同學校所在地之學校成員並無顯著差異。

表 4-26 不同所在地學校成員參與程度變異數分析表

統計量數	學校所在地	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與程度	(1)都市	299	1.8328	.81025	1.403
	(2)鄉鎮	124	1.9516	.78455	
	(3)偏遠	30	1.9333	.86834	
	總和	453	1.8720	.80729	

\*  $p < .05$

## 三、不同學校歷史的學校成員對國民小學參與式行政決定之參與程度分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行不同所在地學校成員在參與式行政決定參與程度之平均數差異顯著性考驗。由表 4-27 得知，不同學校歷史學校成員對於國民小學參與式行政決定之參與程度 ( $F=1.403$ ,  $p=.000$ ) 的  $F$  值未達顯著水準，顯示在參與程度方面，不同學校歷史學校成員之參與程度並無顯著差異。

表 4-27 不同學校歷史學校成員參與程度變異數分析表

統計量數	學校歷史	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
參與程度	(1)都市	299	1.8328	.81025	1.403
	(2)鄉鎮	124	1.9516	.78455	
	(3)偏遠	30	1.9333	.86834	

	總和	453	1.8720	.80729	
--	----	-----	--------	--------	--

\*  $p < .05$

## 伍、 綜合討論

上述統計分析結果，歸納如表 4-28 所示。研究者將不同學校背景變項，對於國民小學參與式行政決定成員之角色知覺、與參與程度所得結論條列如下：

### 一、國民小學參與式行政決定成員角色知覺方面：

- (一)國民小學學校成員參與行政決定的角色知覺屬於中度水準，且成員對參與能力的評量大於參與意願。
- (二)不同性別學校成員的角色知覺，男女生存在顯著差異，男性成員在參與能力、參與意願上高於女性成員。
- (三)不同職務學校成員的角色知覺，存在顯著差異，校長的參與能力以及參與意願高於所有成員；家長代表高於主任組長，以及級任、科任教師；主任組長高於級任和科任教師；但級任教師與科任教師之間則無差異。
- (四)服務 16-25 年的教師與服務 26 年以上的教師在角色知覺上並無顯著差異，且高於服務 6-15 年、以及服務 5 年以下之教師；但服務 6-15 年的教師之參與能力高於服務 5 年以下的教師。
- (五)教育程度專科以下與研究所(含四十學分班)以上之學校成員的角色知覺並無顯著差異，但兩者皆高於教育程度為大學之學校成員。
- (六)不同學校規模、以及不同學校所在地之學校成員的角色知覺無顯著差異。
- (七)不同學校歷史之學校成員的角色知覺具顯著差異，學校歷史在 20 年以下、以及 31 年以上之學校成員，高於學校歷史在 21-30 年之學校成員。

### 二、國民小學參與式行政決定成員參與程度方面：

- (一)國民小學學校成員平均約需參與 4.74 項會議或者委員會，整體上屬於中度參與程度。
- (二)在參與程度上，男女生存在顯著差異，男性學校成員的參與程度高於女性學校成員。
- (三)不同職務學校成員在參與程度上存在顯著差異，校長的參與程度高於所有成員；主任組長高於級任和科任教師、以



及家長代表；級任教師和科任教師並無差異；家長代表的參與程度最低。

- (四)服務 16-25 年的教師與服務 26 年以上的教師在參與程度上無顯著差異，然而兩者皆高於服務 6-15 年、以及服務 5 年以下之教師；服務 6-15 年的教師之參與程度又高於服務 5 年以下的教師。
- (五)研究所(含四十學分班)以上之學校成員，其參與程度高於大學、以及專科以下教育程度者；大學教育程度之學校成員又高於專科以下者。
- (六)不同學校規模、不同學校所在地以及不同學校歷史的學校成員之參與程度無顯著差異。

從上述統計分析結果之歸納發現，在參與式行政決定中，學校成員的角色知覺與參與程度都在中度水準，而成員對其參與能力的評量高於參與意願。不同背景(性別、職務、服務年資、教育程度)之學校成員的角色知覺與參與程度皆存在顯著差異，但不因不同學校背景(規模、所在地)而有顯著差異；不過不同學校歷史的學校成員則存在顯著差異，學校校齡在 20 年以下以及 31 年以上之學校成員，對於參與行政決定的角色知覺與參與程度高於校齡 21-30 年之學校成員。

國外學者 Freeman(1980)針對田納西州的研究發現：教師對參與式行政決定的角色知覺低於學校校長；國內如陳素蘭(2003)針對台北市的調查研究發現：不同背景教師在參與學校行政決定的類型與滿意度上有顯著差異，不同背景學校則無顯著差異。黃景良(1998)針對全台的研究亦發現不同背景國中教師的參與管理情形略有差異，不同學校地區則大同小異。由此可知，在關於參與式行政決定的相關研究中，所獲得的結論與本研究結果呈現大致相符的情形。不過國外學者 Musco(1992)針對紐約市的研究發現：女性教師較男性教師有較高程度的參與，則與本研究顯示男性學校成員高於女性的結果不同，這是否因為文化因素不同所致，值得另外再加以探究，東方女性傳統上較受性別刻板印象所限，在家庭與職業間的抉擇上，多半以家庭與子女照顧為主要考量，而導致參與學校行政決定意願上的低落。

雖然如此，研究者亦發現在個人變項方面，多數研究結論多趨於一致，但學校變項與參與式行政決定的相關研究結果，則有不一致的結論。例如辛俊德(2002)針對中部五縣市的研究發現：教師參與行政決定受到不同背景(性別、婚姻、學歷、年齡、服務年資、職務)、不同學校規模、與不同地區的影響而有顯著差異；而閻自安(2000)針對台灣地區

國民中學的研究發現：不同性別、不同學校規模、學校所在區域、以及公私立學校等背景變項對學校本位決策的感受存在顯著差異。受到研究樣本的取樣範圍影響，單一縣市的研究在學校變項上多無顯著差異，但跨縣市或以全台為樣本的研究則有顯著差異的情形。研究者認為這可能與強調教育鬆綁及權力下放的教改政策有關，各地方教育主管機關在學校本位管理的理念下，政策推動呈現不同程度的差異，而使得不同地區學校變項有顯著差異的情形，但單一縣市則較易趨於一致。

表 4-28 不同學校背景變項對參與式行政決定的差異比較分析總表

參與式行政決定 學校背景變項		角色知覺		參與程度	
		參與能力	參與意願		
性別	(1)男	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	
	(2)女				
職務	(1)校長	(1)>(5)	(1)>(5)	(1)>(2)	
	(2)主任或組長	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(3)	
	(3)級任	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(4)	
	(4)科任	(1)>(4)	(1)>(4)	(1)>(5)	
	(5)家長代表		(5)>(2)	(5)>(2)	(2)>(3)
			(5)>(3)	(5)>(3)	(2)>(4)
			(5)>(4)	(5)>(4)	(2)>(5)
服務年資	(1)5年以下	(3)>(2)	(3)>(2)	(4)>(2)	
	(2)6-15年	(3)>(1)	(3)>(1)	(4)>(1)	
	(3)16-25年	(4)>(2)	(4)>(2)	(3)>(2)	
	(4)26年以上	(4)>(1)	(4)>(2)	(3)>(1)	
	(5)家長免答	(2)>(1)	(4)>(1)	(2)>(1)	
教育程度	(1)專科以下	(3)>(2)	(1)>(2)	(3)>(2)	
	(2)大學	(1)>(2)	(3)>(2)	(1)>(2)	
	(3)研究所含四十學分班				
學校規模	(1)12班以下	--	--	--	
	(2)13-24班				
	(3)25-48班				
	(4)49班以上				
學校所在地	(1)都市	--	--	--	
	(2)鄉鎮				
	(3)偏遠				
學校歷史	(1)20年以下	(3)>(2)	(1)>(2)	--	
	(2)21-30年	(1)>(2)	(3)>(2)	--	

	(3)31年以上			
--	----------	--	--	--

\* $p < .05$ 

### 第三節 學校背景變項對於國民小學參與式行政決定 決策效能之變異數分析

本節的分析旨在回答待答問題第 4-6 題，分析不同背景變項之學校成員對於國民小學參與式行政決定決策效能之差異。由因素分析結果得知，國民小學參與式行政決定之決策效能可分為決策品質、決策接受度以及決策創造力等三個向度加以評量。學校背景變項則包括個人變項與學校變項，個人變項包括性別、職務、服務年資以及教育程度等四項；學校變項包括學校規模、學校所在地以及學校歷史等三項。本分析主要採用獨立樣本  $t$  考驗以及單因子變異數分析(one-way ANOVA)，考驗各組樣本平均數之間的離散情形，瞭解是否具有顯著差異。茲詳細分述如下：

#### 壹、不同背景學校成員對參與式行政決定決策效能之變異數分析

本分析旨在瞭解不同背景之學校成員對國民小學參與式行政決定之決策效能的評量，是否存在差異。個人變項包括性別(男、女)、職務(校長、主任或組長、級任、科任、以及家長代表)、服務年資(20 年以下、21-30 年、以及 31 年以上)、以及教育程度(專科以下、大學、以及研究所含四十學分班)等。以下即先分析學校成員對現行參與式行政決定整體決策效能及各向度之評量，茲分項敘述之：

##### 一、國民小學學校成員對參與式行政決定決策效能之現況分析

研究者先以描述統計方法，計算國民小學學校成員之決策效能分別在決策品質、決策接受度以及決策創造力上的得分情形。在六點量表中，1 代表非常不同意、2 代表不同意、3 代表不大同意、4 代表有點同意、5 代表同意、6 代表非常同意，分數愈高表示同意程度愈高，亦即學校成員對決策品質、決策接受度以及決策創造力之評量也愈高。國民小學成員對決策效能整體及各向度之分析如表 4-29 所示。

表 4-29 顯示國民小學學校成員對決策效能之平均數分別為：決策品質( $M=4.82$ )、決策接受度( $M=4.75$ )、決策創造力( $M=4.60$ )以及整體決

策效能( $M=4.75$ )，再利用單一樣本  $t$  檢定(one sample  $t$ -test)進行統計比較，各向度在信賴區間 95%的差異比較，皆大於  $M=4.10$ 。國民小學學校成員對決策品質的評量大於決策接受度，且大於決策創造力，而整體決策效能屬於中度水準。

表 4-29 國民小學學校成員對決策效能現況分析表

統計量數 決策效能向度	人數	平均數	標準差	信賴區間 95%之統計比較	
				下界	上界
決策品質	453	4.82	.879	4.49	5.07
決策接受度	453	4.75	.846	4.64	5.11
決策創造力	453	4.60	.917	4.14	5.98
整體決策效能	453	4.74	.853	4.14	5.11

## 二、不同性別學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用獨立樣本  $t$  檢定考驗各組樣本的差異顯著性，並透過 Levene 同質性考驗，比較各變項之差異，當 Levene 同質性考驗( $F$ 值)未達顯著水準時，應查看「假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若未達顯著即表示各組樣本離散情形並無顯著差別，若達顯著即代表各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行事後比較；反之，若  $F$  值達到顯著水準，則應查看「不假設變異數相等」的  $t$  值是否達到顯著，若達顯著即表示各組樣本離散情形具顯著差異，再進事後比較。由表 4-30 得知，不同性別學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=.046, p=.05$ )、決策接受度( $F=.013, p=.05$ )、以及決策創造力( $F=.195, p=.05$ )的  $F$  值皆未達顯著，但  $t$  檢定的  $t$  值皆達到  $p<.01$  以上的顯著水準，顯示在決策效能、決策接受度、以及決策創造力的知覺感受上，男女生存在顯著差異，從平均數得知，男性學校成員的決策品質( $M=44.43$ )，決策接受度( $M=43.85$ )，以及決策創造力( $M=28.63$ )皆高於女性學校成員的決策品質( $M=42.43$ )，決策接受度( $M=41.95$ )，以及決策創造力( $M=26.75$ )。

表 4-30 不同性別學校成員對參與式行政決定決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	性別	人數	平均數	標準差	Levene 檢定 $F$ 值	平均數相 等的 $t$ 檢定	事後比較
決策品質	(1)男	196	44.43	5.664	.046	3.859***	(1)>(2)
	(2)女	256	42.43	5.338			
決策接受度	(1)男	196	43.85	6.121	.013	3.369**	(1)>(2)

	(2)女	256	41.95	5.723			
決策創造力	(1)男	196	28.63	4.420	.195	4.540***	(1)>(2)
	(2)女	256	26.75	4.346			

\*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$

### 三、不同職務學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準時，即表示各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行Scheffe'事後比較。由表4-31得知，不同職務學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=11.261, p=.000$ )、決策接受度( $F=12.060, p=.000$ )、以及決策創造力( $F=13.898, p=.000$ )的 $F$ 值皆達顯著，因此再進行Scheffe'事後比較，如表4-32所示。

表4-32顯示校長在決策品質上的評量與家長代表並無顯著差異，但高於主任或組長、以及級任和科任教師；而家長代表在決策品質的評量上與校長、主任或組長並無顯著差異，但高於學校的級任和科任教師；主任或組長在決策品質上的評量與家長代表、級任和科任教師間無顯著差異；級任教師在決策品質上的評量與科任教師之間亦無顯著差異。

在決策接受度上，校長的評量與家長代表並無顯著差異，且高於主任或組長、以及級任和科任教師；家長代表的評量高於主任或組長、級任和科任教師；主任或組長與級任和科任教師的決策接受度並無顯著差異；級任教師與科任教師之間亦無顯著差異。

在決策創造力上，校長的評量與家長代表並無顯著差異，且高於主任或組長、以及級任和科任教師；家長代表的評量與校長、主任或組長並無顯著差異，但高於學校的級任與科任教師；主任或組長、級任教師與科任教師之間則無差異。

表4-31 不同職務學校成員對參與式行政決定決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	職務	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
決策品質	(1)校長	23	48.78	3.316	11.261***
	(2)主任組長	155	43.34	6.217	
	(3)級任	162	42.06	5.034	
	(4)科任	53	42.23	4.250	

	(5)家長代表	60	45.45	5.044	
	總和	453	43.31	5.564	
決策接受度	(1)校長	23	48.65	4.086	12.060***
	(2)主任組長	155	42.68	6.615	
	(3)級任	162	41.56	5.567	
	(4)科任	53	41.38	4.732	
	(5)家長代表	60	45.45	4.717	
	總和	453	42.80	5.976	
決策創造力	(1)校長	23	32.13	2.881	13.898***
	(2)主任組長	155	27.81	4.789	
	(3)級任	162	26.53	3.982	
	(4)科任	53	26.02	4.276	
	(5)家長代表	60	29.45	3.811	
	總和	453	27.58	4.481	

\*\*\*  $p < .001$

表 4-32 不同職務學校成員決策效能事後比較分析表

依變數	(I) 職務	(J) 職務	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
決策品質	(1)校長	(2)主任或組長	5.45*	(1)>(2) (1)>(3) (1)>(4) (5)>(3) (5)>(4)
		(3)級任	6.72*	
		(4)科任	6.56*	
		(5)家長代表	3.33	
	(2)主任或組長	(1)校長	-5.45*	
		(3)級任	1.27	
		(4)科任	1.11	
		(5)家長代表	-2.11	
	(3)級任	(1)校長	-6.72*	
		(2)主任或組長	-1.27	
		(4)科任	-.16	
		(5)家長代表	-3.39*	
	(4)科任	(1)校長	-6.56*	
		(2)主任或組長	-1.11	
		(3)級任	.16	
		(5)家長代表	-3.22*	
(5)家長代表	(1)校長	-3.33		
	(2)主任或組長	2.11		
	(3)級任	3.39*		
	(4)科任	3.22*		
決策接受度	(1)校長	(2)主任或組長	5.97*	(1)>(2) (1)>(3) (1)>(4) (5)>(2) (5)>(3)
		(3)級任	7.10*	
		(4)科任	7.27*	
		(5)家長代表	3.20	
	(2)主任或組長	(1)校長	-5.97*	
		(3)級任	1.13	
	(4)科任	1.31		

	(3)級任	(5)家長代表	-2.77*
		(1)校長	-7.10*
		(2)主任或組長	-1.13
		(4)科任	.18
		(5)家長代表	-3.89*
	(4)科任	(1)校長	-7.27*
		(2)主任或組長	-1.31
		(3)級任	-.18
		(5)家長代表	-4.07*
	(5)家長代表	(1)校長	-3.20
		(2)主任或組長	2.77*
		(3)級任	3.89*
(4)科任		4.07*	

接下頁

表 4-32 (續)

依變數	(I) 職務	(J) 職務	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
決策創造力	(1)校長	(2)主任或組長	4.32*	(1)>(2) (1)>(3) (1)>(4) (5)>(3) (5)>(4)
		(3)級任	5.60*	
		(4)科任	6.11*	
		(5)家長代表	2.68	
	(2)主任或組長	(1)校長	-4.32*	
		(3)級任	1.28	
		(4)科任	1.79	
		(5)家長代表	-1.64	
	(3)級任	(1)校長	-5.60*	
		(2)主任或組長	-1.28	
		(4)科任	.51	
		(5)家長代表	-2.92*	
	(4)科任	(1)校長	-6.11*	
		(2)主任或組長	-1.79	
		(3)級任	-.51	
		(5)家長代表	-3.43*	
(5)家長代表	(1)校長	-2.68		
	(2)主任或組長	1.64		
	(3)級任	2.92*		
	(4)科任	3.43*		

\*  $p < .05$

#### 四、不同服務年資學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準時，即表示各組樣本離散情形具顯著差異，應再進行Scheffe'事後比較。由表4-33得知，不同服務年資學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=11.034$ ,  $p=.000$ )、決策接受度( $F=7.783$ ,  $p=.000$ )、以及決策創造力( $F=10.488$ ,  $p=.000$ )的 $F$ 值皆達顯著，因此再進行Scheffe'事後比較，如表4-34所示。

表4-34顯示服務年資26年以上之教師在決策品質上的評量與服務16-25年教師並無顯著差異，但高於服務6-15年、以及服務5年以下之教師；服務16-25年之教師與服務6-15年教師無顯著差異，但高於服務5年以下之教師；服務6-15年、以及服務5年以下之教師之間則無差異。

在決策接受度上，服務年資26年以上之教師的評量與服務16-25年教師並無顯著差異，但高於服務6-15年、以及服務5年以下之教師；服務16-25年之教師與服務6-15年教師無顯著差異，但高於服務5年以下之教師；服務6-15年、以及服務5年以下之教師之間則無差異。

在決策創造力上，服務年資26年以上、服務16-25年、以及服務6-15年之教師的評量並無顯著差異；而以服務5年以下之教師對於決策創造力的評量則最低。

表 4-33 不同服務年資學校成員對參與式行政決定決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	服務年資	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
決策品質	(1)5年以下	99	40.93	5.222	11.034***
	(2)6-15年	138	42.54	4.998	
	(3)16-25年	103	44.21	6.045	
	(4)26年以上	53	45.57	5.183	
	總和	393	42.98	5.573	
決策接受度	(1)5年以下	99	40.53	5.747	7.783***
	(2)6-15年	138	41.99	5.487	
	(3)16-25年	103	43.45	6.690	



	(4)26年以上	53	44.89	5.556	
	總和	393	42.39	6.049	
決策創造力	(1)5年以下	99	25.48	4.062	10.488***
	(2)6-15年	138	27.14	4.141	
	(3)16-25年	103	28.37	4.899	
	(4)26年以上	53	28.98	4.312	
	總和	393	27.30	4.511	

\*\*\* $p < .001$ 

表 4-34 不同服務年資學校成員決策效能事後比較分析表

依變數	(I) 服務年資	(I) 服務年資	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
決策品質	(1)5年以下	(2)6-15年	-1.61	(4)>(2) (4)>(1) (3)>(1)
		(3)16-25年	-3.28*	
		(4)26年以上	-4.64*	
	(2)6-15年	(1)5年以下	1.61	
		(3)16-25年	-1.68	
		(4)26年以上	-3.03*	
	(3)16-25年	(1)5年以下	3.28*	
		(2)6-15年	1.68	
		(4)26年以上	-1.35	
	(4)26年以上	(1)5年以下	4.64*	
		(2)6-15年	3.03*	
		(3)16-25年	1.35	
決策接受度	(1)5年以下	(2)6-15年	-1.46	(4)>(2) (4)>(1) (3)>(1)
		(3)16-25年	-2.92*	
		(4)26年以上	-4.36*	
	(2)6-15年	(1)5年以下	1.46	
		(3)16-25年	-1.46	
		(4)26年以上	-2.90*	
	(3)16-25年	(1)5年以下	2.92*	
		(2)6-15年	1.46	
		(4)26年以上	-1.44	
	(4)26年以上	(1)5年以下	4.36*	
		(2)6-15年	2.90*	

		(3)16-25年	1.44	
決策創造力	(1)5年以下	(2)6-15年	-1.66*	(4)>(1) (3)>(1) (2)>(1)
		(3)16-25年	-2.88*	
		(4)26年以上	-3.50*	
		(1)5年以下	1.66*	
	(2)6-15年	(3)16-25年	-1.22	
		(4)26年以上	-1.84	
		(1)5年以下	2.88*	
	(3)16-25年	(2)6-15年	1.22	
		(4)26年以上	-.61	
		(1)5年以下	3.50*	
	(4)26年以上	(2)6-15年	1.84	
		(3)16-25年	.61	

\*  $p < .05$

### 五、不同教育程度學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行不同教育程度學校成員在參與式行政決定角色知覺之平均數差異顯著性考驗。由表 4-35 得知，不同教育程度學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質 ( $F=13.263, p=.000$ )，決策接受度 ( $F=15.707, p=.000$ )，以及決策創造力 ( $F=13.037, p=.000$ ) 的  $F$  值皆達顯著水準，因此再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-36 所示。

表 4-36 顯示教育程度為研究所含四十學分班以上、及專科以下之學校成員在決策品質上的評量並無顯著差異，但皆高於教育程度為大學之學校成員。在決策接受度與決策創造力上，亦呈現同樣的差異情形。

表 4-35 不同教育程度學校成員對決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	教育程度	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
決策品質	(1)專科以下	45	45.84	5.334	13.263***
	(2)大學	320	42.47	5.204	
	(3)研究所以上	88	45.05	6.181	
	總和	453	43.31	5.564	
決策接受度	(1)專科以下	45	46.13	4.378	15.707***
	(2)大學	320	41.85	5.671	
	(3)研究所以上	88	44.53	6.769	
	總和	453	42.80	5.976	

決策創造力	(1)專科以下	45	29.71	3.859	13.037***
	(2)大學	320	26.92	4.234	
	(3)研究所以上	88	28.90	5.033	
	總和	453	27.58	4.481	

\*\*\* $p < .001$ 

表 4-36 不同教育程度學校成員決策效能事後比較分析表

依變數	(I) 教育程度	(J) 教育程度	平均差異 (I-J)	Scheffe' 事後比較
決策品質	(1)專科以下	(2)大學	3.37*	(3)>(2) (1)>(2)
		(3)研究所以上	.80	
	(2)大學	(1)專科以下	-3.37*	
		(3)研究所以上	-2.57*	
	(3)研究所以上	(1)專科以下	-.80	
		(2)大學	2.57*	
決策接受度	(1)專科以下	(2)大學	4.28*	(1)>(2) (3)>(2)
		(3)研究所以上	1.60	
	(2)大學	(1)專科以下	-4.28*	
		(3)研究所以上	-2.68*	
	(3)研究所以上	(1)專科以下	-1.60	
		(2)大學	2.68*	
決策創造力	(1)專科以下	(2)大學	2.79*	(3)>(2) (1)>(2)
		(3)研究所以上	.81	
	(2)大學	(1)專科以下	-2.79*	
		(3)研究所以上	-1.98*	
	(3)研究所以上	(1)專科以下	-.81	
		(2)大學	1.98*	

\* $p < .05$

## 貳、不同背景學校之學校成員對參與式行政決定決策效能之變異數分析

本分析旨在瞭解不同學校變項之學校成員對國民小學參與式行政決定之決策效能的評量，是否存在差異。學校變項包括：不同學校規模(12班上下、13-24班、25-48班、以及49班以上)，不同學校所在地(都市、鄉鎮、以及偏遠山地地區)，不同學校歷史(20年以下、21-30年、31年以上)。以下茲分項敘述之：

### 一、不同學校規模之學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。

由表4-37得知，不同學校規模之學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=2.202, p=.000$ )，決策接受度( $F=2.202, p=.000$ )，以及決策創造力( $F=1.250, p=.000$ )的 $F$ 值皆未達顯著，顯示不同規模學校成員對決策品質、決策接受度、以及決策創造力的評量無顯著差異。

表 4-37 不同規模學校成員決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	學校規模	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
決策品質	(1)7-12班	41	44.39	4.999	1.693
	(2)13-24班	35	43.86	6.050	
	(3)25-48班	54	41.96	4.625	
	(4)49班以上	323	43.33	5.699	
	總和	453	43.31	5.564	
決策接受度	(1)7-12班	41	43.41	6.164	1.662
	(2)13-24班	35	43.40	6.189	
	(3)25-48班	54	41.17	4.604	
	(4)49班以上	323	42.93	6.110	
	總和	453	42.80	5.976	
決策創造力	(1)7-12班	41	28.51	4.572	2.753
	(2)13-24班	35	28.49	3.944	
	(3)25-48班	54	26.22	3.178	
	(4)49班以上	323	27.59	4.667	

	總和	453	27.58	4.481	
--	----	-----	-------	-------	--

\*  $p < .05$ 

## 二、不同學校所在地之學校成員對參與式決策效能之變異數分析

利用單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行平均數差異顯著性考驗，透過ANOVA考驗各變項之差異， $F$ 值未達顯著水準時，即代表各組樣本離散水準並無顯著差別；反之，若 $F$ 值達到顯著水準，則應再進行Scheffe'事後比較。

由表4-38得知，不同學校所在地之學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=2.700$ ,  $p=.000$ )，決策接受度( $F=1.959$ ,  $p=.000$ )，以及決策創造力( $F=.589$ ,  $p=.000$ )的 $F$ 值皆未達顯著，顯示不同學校所在地之學校成員對決策品質、決策接受度、以及決策創造力的評量無顯著差異。

表 4-38 不同學校所在地學校成員決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	學校所在地	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 $F$ 值
決策品質	(1)都市	299	43.51	5.593	2.700
	(2)鄉鎮	124	42.47	5.470	
	(3)偏遠	30	44.80	5.333	
	Total	453	43.31	5.564	
決策接受度	(1)都市	299	43.01	6.002	1.959
	(2)鄉鎮	124	41.99	5.743	
	(3)偏遠	30	44.03	6.462	
	Total	453	42.80	5.976	
決策創造力	(1)都市	299	27.50	4.753	.589
	(2)鄉鎮	124	27.56	3.612	
	(3)偏遠	30	28.43	4.967	
	Total	453	27.58	4.481	

\*  $p < .05$ 

## 三、不同學校歷史之學校成員對參與式決策效能之變異數分析

由表4-39得知，不同學校歷史之學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質( $F=5.623$ ,  $p=.000$ )，決策接受度( $F=5.657$ ,  $p=.000$ )，以及決策創造力( $F=8.089$ ,  $p=.000$ )的 $F$ 值皆達顯著，顯示不同學校歷

史之學校成員對決策品質、決策接受度、以及決策創造力的評量存在顯著差異，再進行 Scheffe' 事後比較，如表 4-40 所示。

表 4-40 顯示學校歷史在 20 年以下、及 31 年以下之學校成員對於國民小學參與式行政決定之決策品質、決策接受度、以及決策創造力方面的評量都高於學校歷史在 21-30 年之學校成員。

表 4-39 不同學校歷史學校成員決策效能之變異數分析表

統計量數 決策效能向度	學校歷史	人數	平均數	標準差	ANOVA 檢定 F 值
決策品質	(1)20年以下	79	44.25	5.810	5.623**
	(2)21-30年	57	41.16	6.824	
	(3)31年以上	317	43.46	5.159	
	總和	453	43.31	5.564	
決策接受度	(1)20年以下	79	43.76	5.702	5.657**
	(2)21-30年	57	40.46	7.278	
	(3)31年以上	317	42.98	5.694	
	總和	453	42.80	5.976	
決策創造力	(1)20年以下	79	28.14	4.618	8.089***
	(2)21-30年	57	25.40	5.846	
	(3)31年以上	317	27.83	4.050	
	總和	453	27.58	4.481	

\*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$

表 4-40 不同學校歷史學校成員決策效能之事後比較分析表

依變數	(I)學校歷史	(J)學校歷史	平均差異(I-J)	Scheffe' 事後比較
決策品質	(1)20年以下	(2)21-30年	3.10*	(1)>(2)
		(3)31年以上	.80	
	(2)21-30年	(1)20年以下	-3.10*	(3)>(2)
		(3)31年以上	-2.30*	
	(3)31年以上	(1)20年以下	-.80	

		(2)21-30年	2.30*	
決策接受度	(1)20年以下	(2)21-30年	3.30*	(1)>(2) (3)>(2)
		(3)31年以上	.78	
	(2)21-30年	(1)20年以下	-3.30*	
		(3)31年以上	-2.52*	
	(3)31年以上	(1)20年以下	-.78	
		(2)21-30年	2.52*	
決策創造力	(1)20年以下	(2)21-30年	2.74*	(1)>(2) (3)>(2)
		(3)31年以上	.31	
	(2)21-30年	(1)20年以下	-2.74*	
		(3)31年以上	-2.43*	
	(3)31年以上	(1)20年以下	-.31	
		(2)21-30年	2.43*	

\*  $p < .05$

### 參、綜合討論

綜合上述統計分析結果，歸納整理如表 4-41 所示。研究者將不同個人變項，不同學校變項對於國民小學參與式行政決定之決策效能分析所得結果條列如下：

一、國民小學學校成員對決策品質的評量大於決策接受度，且大於決策創造力，而整體決策效能屬於中度水準。

二、不同個人背景變項對國民小學參與式行政決定決策效能方面

- (一)不同性別學校成員在決策品質、決策接受度、與決策創造力上存在顯著差異，男性學校成員高於女性學校成員。
- (二)不同職務學校成員在決策品質、決策接受度、與決策創造力上存在顯著差異。校長高於主任或組長、以及級任和科任教師；家長代表高於學校的級任和科任教師；其他則無差異。值得注意的是家長代表對決策的接受度還高於學校的主任或組長。
- (三)不同服務年資學校成員在決策品質、決策接受度與決策創造力上存在顯著差異。服務 26 年以上、以及服務 16-25 年的教師高於服務 6-15 年、以及服務 5 年以下之教師；服務 16-25 年之教師高於服務 5 年以下之教師；其他則無差異。但服務年資在 5 年以下之學校成員對決策創造力的評量則低於其它所有成員。
- (四)不同教育程度學校成員在決策品質、決策接受度、與決策創造力上存在顯著差異，研究所含四十學分班以上、及專科以下之

學校成員高於教育程度為大學之學校成員；其他則無差異。

### 三、不同學校變項對國民小學參與式行政決定決策效能方面

- (一)不同學校規模、不同學校所在之學校成員對決策品質、決策接受度以及決策創造力的評量無顯著差異。
- (二)不同學校歷史之學校成員對決策品質、決策接受度以及決策創造力的評量存在顯著差異，學校歷史 20 年以下、及 31 年以上之學校高於學校歷史在 21-30 年之學校。

從上述統計分析結果之歸納發現，在參與式行政決定中，學校成員認為決策品質較決策接受度高，而對決策創造力的評量則最低。不同背景(性別、職務、服務年資、教育程度)之學校成員對學校決策品質、決策接受度以及決策創造力上的評量存在顯著差異，但不因不同學校背景(規模、所在地)而有顯著差異；不過不同學校歷史的學校成員卻存在顯著差異，學校校齡在 20 年以下以及 31 年以上之學校成員，對於學校決策效能各向度的評量高於校齡 21-30 年之學校成員。

值得注意的是，家長代表對決策效能各向度的評量皆高於級任與科任教師，在決策的接受度上甚至高於學校中兼行政的主任或組長，這意謂著家長代表在教改政策強調教育參與及權力下放的過程中，對於參與學校行政決定之決策效能的評量趨於較高的肯定，反而是一般教師(級、科任)沒有預期中的肯定這樣的決策方式。

另外，在決策創造力的評量上，服務 5 年以下的教師明顯低於其它年資較深的教師。原因可能是年輕教師初次加入國小教育職場，並未完全適應校園的傳統，而其成長背景亦較資深教師擁有更多自主、開放、以及尊重創意的機會，因此對於校園的決策創造力有較低的評價，同時其參與學校行政決定的程度又低於其它成員，更基於對資深教師的尊重而沒有太多的機會表達其真正的意見，這也是值得教育界共同關注的方向。

再從不同教育程度成員對決策效能評量的看法，教育程度為研究所(含四十學分班)以上及專科以下學校成員對學校決策效能的評量，高於大學教育程度者。專科以下教育程度以家長代表佔較多數(家長代表人數佔專科以下教育程度的 84.4%，45 人中家長有 38 人)，亦顯示家長代表與擁有較高學歷之學校成員對於學校參與式行政決定的決策效能之評量高於一般教師，與不同職務學校成員之結果得以相互印證。



表 4-41 不同學校背景變項對參與式行政決定決策效能的差異比較分析總表

參與式行政決定 學校背景變項		決策品質	決策接受度	決策創造力
性別	(1)男	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)女			
職務	(1)校長	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)主任或組長	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)
	(3)級任	(1)>(4)	(1)>(4)	(1)>(4)
	(4)科任	(5)>(3)	(5)>(2)	(5)>(3)
	(5)家長代表	(5)>(4)	(5)>(3)	(5)>(4)
服務年資	(1)5年以下	(4)>(2)	(4)>(2)	(4)>(1)
	(2)6-15年			
	(3)16-25年			
	(4)26年以上			
	(5)家長免答			
教育程度	(1)專科以下	(3)>(2)	(3)>(2)	(3)>(2)
	(2)大學			
	(3)研究所以上	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
學校規模	(1)12班以下	--	--	--
	(2)13-24班			
	(3)25-48班			
	(4)49班以上			
學校所在地	(1)都市	--	--	--

	(2)鄉鎮			
	(3)偏遠			
學校歷史	(1)20年以下	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)21-30年	(3)>(2)	(3)>(2)	(3)>(2)
	(3)31年以上			

\*  $p < .05$

#### 第四節 國民小學參與式行政決定過成中成員 角色知覺、參與程度與決策效能之關係

本節旨在回答待答問題第 7-8 題，分析不同角色知覺、不同參與程度之學校成員，對於國民小學參與式行政決定決策效能之評量，是否具有顯著差異。在學校成員的角色知覺上，分為參與能力與參與意願兩個向度，研究者將計算各向度與角色知覺整體得分加以比較；在決策效能的評量上，分為決策品質、決策接受度、以及決策創造力，研究者將計算各向度與整體決策效能的得分，採用皮爾遜積差相關 (Pearson's Product-moment Correlation) 考驗，分析國民小學「成員角色知覺」與「學校決策效能」，以及「成員參與程度」與「學校決策效能」之相關情形，來探討參與式行政決定成員的角色知覺及參與程度，對學校決策效能是否具有預測力。積差相關的數值界於+1 與-1 之間，二個變項的積差相關係數愈接近 1，則表示二個變項間之關聯強度愈強；相反的愈接近 0，表示二個變項間之關聯強度愈弱(吳明隆，2003)。茲分別說明如下：

##### 壹、國民小學成員角色知覺對參與式行政決定決策效能之相關分析

##### 一、不同角色知覺國民小學學校成員對參與式行政決定決策品質之相關分析

由表 4-42 可知，國民小學學校成員的參與能力、參與意願以及整

體的角色知覺與決策品質呈現顯著相關，且相關係數都在 .71 以上，表示學校成員的參與能力、參與意願，及整體角色知覺與參與式行政決定的決策品質呈現正相關，意即參與能力、參與意願，及整體角色知覺愈高的學校成員，其感受到的決策品質也愈高。

表 4-42 學校成員角色知覺與決策品質相關分析表

		參與能力	參與意願	角色知覺	決策品質
參與能力	皮爾遜積差相關	1	.786	.938	.712
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
參與意願	皮爾遜積差相關	.786	1	.952	.717
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
角色知覺	皮爾遜積差相關	.938	.952	1	.756
	顯著性	.000	.000	.	.000
	樣本數	453	453	453	453
決策品質	皮爾遜積差相關	.712	.717	.756	1
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.
	樣本數	453	453	453	453

\*\*  $p < .01$

## 二、不同角色知覺國民小學學校成員對參與式行政決定決策接受度之相關分析

由表 4-43 可知，國民小學學校成員的參與能力、參與意願以及整體的角色知覺與決策接受度呈現顯著相關，且相關係數都在 .65 以上，顯示學校成員的參與能力、參與意願，及整體角色知覺與參與式行政決定的決策接受度呈現正相關，意即參與能力、參與意願，及整體角色知覺愈高的學校成員，其感受到的決策接受度也愈高；但參與能力與決策接受度的相關度低於參與意願。

表 4-43 學校成員角色知覺與決策接受度相關分析表

		參與能力	參與意願	角色知覺	決策接受度
參與能力	皮爾遜積差相關	1	.786	.938	.657
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
參與意願	皮爾遜積差相關	.786	1	.952	.702
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
角色知覺	皮爾遜積差相關	.938	.952	1	.720
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.	.000
	樣本數	453	453	453	453
決策接受度	皮爾遜積差相關	.657	.702	.720	1
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.
	樣本數	453	453	453	453

\*\* $p < .01$

### 三、不同角色知覺國民小學學校成員對參與式行政決定決策創造力之相關分析

由表 4-44 可知，國民小學學校成員的參與能力、參與意願以及整體的角色知覺與決策創造力呈現顯著相關，且相關係數都在 .620 以上，顯示學校成員的參與能力、參與意願，及整體角色知覺與參與式行政決定的決策創造力呈現正相關，意即參與能力、參與意願，及整體角色知覺愈高的學校成員，其感受到的決策創造力也愈高。

表 4-44 學校成員角色知覺與決策接受度相關分析表

		參與能力	參與意願	角色知覺	決策創造力
參與能力	皮爾遜積差相關	1	.786	.938	.632
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
參與意願	皮爾遜積差相關	.786	1	.952	.627
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
角色知覺	皮爾遜積差相關	.938	.952	1	.666
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.	.000
	樣本數	453	453	453	453
決策創造力	皮爾遜積差相關	.632	.627	.666	1
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.
	樣本數	453	453	453	453

\*\*  $p < .01$ 

#### 四、不同角色知覺國民小學學校成員對參與式行政決定決策效能之相關分析

由表 4-45 可知，國民小學學校成員的參與能力、參與意願以及整體的角色知覺與整體決策效能呈現顯著相關，且相關係數都在 .70 以上，顯示學校成員的參與能力、參與意願，及整體角色知覺與參與式行政決定的整體決策效能呈現均呈正相關，意即學校成員之參與能力、參與意願及整體角色知覺愈高的學校成員，其感受到的決策效能也愈高；然而參與能力與決策效能的相關度低於參與意願。從相關係數的大小可以看出，學校成員的角色知覺與決策品質的相關強度高於決策接受度，而對決策創造力的相關強度則最低。

表 4-45 學校成員角色知覺與決策效能相關分析表

		參與能力	參與意願	角色知覺	決策效能
參與能力	皮爾遜積差相關	1	.786	.938	.701
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
參與意願	皮爾遜積差相關	.786	1	.952	.719
	顯著性(雙尾)	.000	.	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453
角色知覺	皮爾遜積差相關	.938	.952	1	.752
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.	.000
	樣本數	453	453	453	453
決策效能	皮爾遜積差相關	.701	.719(**)	.752	1
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.
	樣本數	453	453	453	453

\*\*  $p < .01$ 

#### 貳、國民小學學校成員參與程度對參與式行政決定決策效能之相關分析

由表 4-46 可知，國民小學學校成員的參與程度與決策品質、決策接受度、決策創造力以及整體決策效能呈現正相關，但其相關係數較接近於 0，顯示學校成員的參與程度對決策效能整體及各向度的感受之相關強度並不高。

表4-46 學校成員參與程度與決策效能各向度相關分析表

		參與程度	決策品質	決策接受度	決策創造力	決策效能
參與程度	皮爾遜積差相關	1	.264	.247	.230	.260
	顯著性(雙尾)	.	.000	.000	.000	.000
	樣本數	453	453	453	453	453

\*\*  $p < .01$

### 參、綜合討論

針對上述研究結果分析與文獻探討所得，可以印證國民小學之學校成員(包括學校行政人員、教師、及家長)在參與式行政決定中的角色知覺，攸關參與式行政決定的決策效能。亦即學校成員的角色知覺愈高，對決策效能整體及各向度的感受也愈高。

楊巧玲(2002)利用訪談法針對三所國民小學的學校行政人員、教師與家長的研究發現：學校成員對參與式管理表示懷疑或保留以及不了解的態度者，以教師為最多；而行政人員最擔憂教師在參與式管理中，以自己的權益為最主要的考量；家長方面則主張參與式管理中，教師及家長都以不應與學校對抗為原則，且最為支持參與式的管理；而對學校內有關決策機制的運作與組成，家長的了解少於教師，教師少於行政人員，但部分行政人員仍表示對整個教育鬆綁、學校本位管理的教育改革所知有限。由此可以印證，學校教師對實施參與式行政決定的了解不足，因此態度保留而影響其參與能力以及參與意願，也使得其對學校決策效能的評量結果低於行政人員及家長代表。

相反地，家長代表在學校參與式行政決定運作中，扮演著非常積極性的角色，不論在參與能力或參與意願上都僅次於學校校長，對學校參與式行政決定之決策效能的評量亦高於學校行政人員及教師，然而其參與程度卻是最底的，對於學校決策機制的了解也少於教師。這充分顯示出，國民小學實施參與式行政決定中家長所表現的積極性與弱勢。而身為教育重要角色的教師，其角色知覺則有待加強與提昇，誠如王麗雲、潘慧玲(2002)所指出，在教育改革中教師的意願是最具關鍵的因素，在能力與機會兼具下，如果教師不願意為學校改進而努力，真正的改革與教育進展是不會在學校中發生的。因為外在因素可以透過制度的設計與建立加以強化，但教師內在的權力知覺，則必需有正確的方法更

進一步加以提昇，方能有助於參與式行政決定的實施，真正達到提昇學校決策效能的目標。

在參與程度方面，雖然相關係數呈現正相關，但因為相關係數接近 0，可見學校成員的參與程度與其所知覺的決策效能間的相關性並不高。而學校成員的角色知覺對於決策品質的相關度高於決策接受度，與決策創造力的相關度則最低，由此可見國民小學參與式行政決定在決策創造力的激發上仍然較顯不足。

研究者試將國民小學學校成員之角色知覺、參與程度與學校決策效能的相關分析所得結果，列述如下：

- 一、學校成員的參與能力、參與意願、整體角色知覺與參與式行政決定的整體決策效能呈現正相關，且相關係數接近 1，顯示學校成員的角色知覺愈高，對決策效能整體及各向度的感受也愈高。
- 二、學校成員的角色知覺與決策品質的相關強度高於決策接受度，而對決策創造力的相關度較低。
- 三、學校成員的參與程度與整體決策效能呈現正相關，但其相關係數接近 0，顯示學校成員的參與程度對決策效能整體及各向度的相關度並不高。

## 第五節 國民小學參與式行政決定之困難與限制

### 壹、國民小學參與式行政決定之困難與限制分析

本分析內容旨在回答待答問題第 9 題。根據問卷調查結果，本研究歸納國民小學實施參與式行政決定可能的困難與限制有以下九點：

- 一、決策過程緩慢費時。
- 二、參與成員的素質不一。
- 三、責任模糊，無人負責。
- 四、對參與的會議所獲得的資訊不足。
- 五、參與成員自主性不足，會過度依賴別人。
- 六、決定多半保守缺乏創新。
- 七、會議最後決定的內容，對於班級經營的影響有限。
- 八、會議太多，造成學校成員的負擔。
- 九、時間不足，使決定過程無法充分討論。

根據次數分配及百分比，分析各選項為受試者勾選的情形，如表

4-45 所示。表 4-45 顯示有 17 位受試者勾選「其它」一項，其內容包括：無法確實執行決議 1 人，要決定的議題沒有足夠時間思考 1 人，參與成員專業知能不足 1 人，主席(校長)無法有效掌控時間 2 人，會議時間不洽當(常利用午休、早自習時段)1 人，經費不足 2 人，參與者的共識不足 1 人，教師無法主動付出及主動爭取 1 人，有些人會為反對而反對 1 人，會議多由行政主導未能下情上達 1 人，會議常常只為工作分配而已 1 人，決策未以學生及教師為考量主體 1 人，上級公文及規定太多干涉學校決策 1 人，能客觀獨立思考與判斷的人太少 1 人，創新不足缺乏理想性 1 人。

由百分比的排序可以看出國民小學參與式行政決定遭遇的困難與限制中，以「會議太多，造成學校成員的負擔」最高，勾選比率為 48.1%，其次為「決策過程緩慢費時」，勾選比率為 44.6%，顯示接近一半的受試者感受到參與式行政決定的負擔與費時是共同的困難。此顯示要提昇決策效能，亟需加以改善的重點與方向。

另外有 38.2%的受試者勾選「對參與的會議所獲得的資訊不足」，顯見國民小學在召開相關決定會議之前應注意提供充分的會議資料給與會者參閱。有 35.5%的受試者認為參與成員自主性不足，會過度依賴別人。有 34.7%的受試者認為所參與的會議決定多半缺乏創新。有 30.5%的受試者認為參與成員的素質不一，顯示三成以上的學校成員對參與者的能力有所質疑，也提示了提昇學校成員參與知能的必要性。

有 34.4%的受試者認為會議時間不足，使決定過程無法充分討論，在開放題中亦有三位受試者提到與時間有關的問題，印證了國小教師工作負擔的沉重，參與會議的時間受限，容易影響到會議的品質與決策的效能。另外，有 29.8%的受試者認為參與式行政決定使責任模糊，無人負責。而勾選比率最低者，為 25.8%的受試者認為會議最後決定的內容，對於班級經營的影響有限，顯見學校成員並不認為學校行政決定與班級經營之間存在的落差是主要的困難或限制。茲將參與式行政決定的困難與限制依序排列如下：

- 一、會議太多，造成學校成員的負擔。(48.1%)
- 二、決策過程緩慢費時。(44.6%)
- 三、對參與的會議所獲得的資訊不足。(38.2%)
- 四、參與成員自主性不足，會過度依賴別人。(35.5%)
- 五、決定多半保守缺乏創新。(34.7%)
- 六、時間不足，使決定過程無法充分討論。(34.4%)
- 七、參與成員的素質不一。(30.5%)
- 八、責任模糊，無人負責。(29.8%)
- 九、會議最後決定的內容，對於班級經營的影響有限。(25.8%)



表 4-47 國民小學參與式行政決定可能遭遇的困難與限制次數分配表

編號	委員會名稱	勾選次數	百分比	排序
1	決策過程緩慢費時	202	44.6	2
2	參與成員的素質不一	138	30.5	7
3	責任模糊，無人負責	135	29.8	8
4	對參與的會議所獲得的資訊不足	173	38.2	3
5	參與成員自主性不足，會過度依賴別人	161	35.5	4
6	決定多半保守缺乏創新	157	34.7	5
7	會議最後決定的內容，對於班級經營的影響有限	117	25.8	9
8	會議太多，造成學校成員的負擔	218	48.1	1
9	時間不足，使決定過程無法充分討論	156	34.4	6
10	其它	17	3.75	10

## 貳、對於國民小學參與式行政決定的其它意見

本研究在調查問卷的最後，設計一題開放性問題，提供受試者針對參與式行政決定的其它意見加以說明。研究者過濾受試者所填答意見，將具有意義值得再加討論者，分為學校行政人員(校長、主任組長)、教師(級任、科任)與家長代表三部分再加以分析與討論，分別說明如下：

### 一、學校行政人員方面

學校行政人員包括校長、主任以及組長，對於參與式行政決定的其它意見包括：

1. 針對參與式行政決定的責任分擔方面，如「首長有責無權，教師及家長代表有權無責」、「所有問題丟給學校自行處理，看似民主、實則無能，造成校務運作莫大困擾」、「對於少數不必負政策責任卻堅持己見的人，溝通往往曠日費時是一件困難的事」等。
2. 針對主管機關與上級督導方面，如「縣府教育局應多瞭解學校行政與教師的工作內涵，尊重與支持應多於監督」、「應視大小型學校決定參與的類型與方式，勿流於形式或長官宣導事項」等。
3. 針對參與的行政作業方面，如「會議時，課務應派代處理，以免教師無法專心參與討論」、「有些可預期的問題，會議前應先行了解與溝通，協助參與者針對問題提出建言」、「在眾多不同性質的會議中，大部分都是相同的成員，責任分工不良」等。

4. 針對參與決定的效能方面，如「大團體進行決策時較無效能，應考慮團體成員人數的多寡」、「參與需要時間慢慢養成習慣，其間不要太急，時機成熟即可事半功倍」、「耗時沒效率，雖有共識及民主風度，但效率降低」等。
5. 針對成員專業能力與代表方面，如「委員對討論議題的專業素養與代表性難以取得平衡點」等。

由上述學校成員提供的意見可知，部分學校行政人員對於實施參與式行政決定的責任承擔問題有著較多的疑慮，並且期望縣府教育局以及上級督導能夠在參與決定上給予尊重多於監督，會議勿流於形式與政策宣導。針對行政作業方面，則希望教師參與會議時的課務能以派代方式處理；行政人員應做好會前溝通與協助；參與的機會與責任分擔能夠廣泛公平，勿集中於少數人身上。對於參與決定的效能方面，有持消極看法，認為使學校效能下降，亦有樂觀其成並提出應注意團體大小與決定的效率問題。而參與成員的專業能力與代表性仍然應加以提昇。

## 二、教師方面

學校教師包括級任與科任教師，對於參與式行政決定的其它意見包括：

1. 針對參與成員的能力與素質方面，如「小學教師參與及創新均不足，缺乏理想性」、「能客觀、獨立思考判斷、講真話的人很少」、「家長、行政與教師三方都由自身觀點考慮，難有共識」、「家長太強勢，不尊重教師專業」、「參與成員複雜、素質不一、過程緩慢影響參與意願」等。
2. 針對主管機關與上級督導方面，如「縣府公文規定太多，干涉學校決策與教師專業」、「上級行政命令太多、主導太多，令教師無法專心教學」等。
3. 針對學校行政作業方面，如「行政決策未以學生及教師為考量主體，偏向行政主導教育」、「參與的會議常只為了工作分配，而非實質的決策」、「行政主導決議，未能顧及教師的負荷能力」、「行政單位在下情上達時，仍然不能瞭解問題的癥結所在」、「行政與教師應互相尊重彼此立場」、「有些決議已表決，卻為長官以行政裁量權否決，仍脫離不了主權者的意識型態」、「與教學無關的行政決定應排除，以免增加困擾」、「應以學生與教學為主體，而非以行政的便利性為考量」、「決定的事若要修改，要由原參與者再

議同意才可變更，避免爭議」、「決策的參與成員不應倉促投票決定，任何代表的選舉都要提前一段時間知會教師」等。

4. 針對會議資訊的獲得方面，如「開會前應公佈討論主題，讓參與者獲得充分的資訊與認知」、「對所要決定的事項牽涉的利害關係不全盤清楚，很難做出合宜的決定」、「參與會議者未將決議內容向其它人說明，資訊未充分傳達」、「議題應在會前提出，使成員能充分瞭解才能做出好決定」、「會前能發下有關資料，供參與者閱讀」等。
5. 針對參與式行政決定的整體意見方面，如「對整體教育問題應有共同體認與解決根本問題的決心，而非頭痛醫頭、腳痛醫腳」、「目標、時間、方法與資料都要正確，還要追蹤過程缺失」、「要先分層參與、尊重少數，充分表達意見」等。

綜合上述可知，教師對於參與式行政決定最大的疑慮仍在於對學校行政作為的不信任，以及對會議資訊的掌握不足。對於地方教育主管機關的期望，則是希望能減少行政命令對教學的干預，降低對學校的規範。再者，針對教師與家長參與決定的專業能力與素質問題，亦持保留與懷疑，更希望參與式的行政決定能從共識的凝聚與根本的教育問題上加以解決，充分尊重與追蹤評鑑整體教育的目標是否透過參與更加落實，而非頭痛醫頭、腳痛醫腳。

### 三、家長代表方面

家長代表對於參與式行政決定的其它意見包括：

1. 針對家長的參與能力與意願方面，如「有些人會因主觀利益參與意見」、「常常在參與會議上有無所適從、不知道該如何做，只是盡力而已」、「家長參與的意願多不高，往往流於形式，學校或家長協會應鼓吹更多家長來參與」等。
2. 針對學校與家長間關係方面，如「親師要能互相尊重，以孩子的學習為重點，把握情緒不要影響孩子的心智成長」、「家長應是學校的助力，應儘量站在校方的立場思考」等。
3. 針對會議資訊的獲得方面，如「會議之前是否先有會前會，讓我們充分了解會議的主旨，並有時間充實自身的資訊」等。
4. 針對家長參與行政決定的公平性方面，如「家長參與往往是舉手的輸方，代表人數不足、力量不夠」、「對少數教師的教學不力或

不適任教師的行政處理過於緩慢，影響學生的受教權，學校請勿過度偏袒、要勇於面對及明確快速處理」等。

由上述家長代表提供的意見可知，家長在參與學校行政決定上，仍有強烈力不從心的感覺，而主要原因應在於家長所獲得資訊的不足，與對教學專業的不瞭解，部分家長亦點出了家長在參與過程上的不平等待遇。儘管如此，還是可以見到家長對學校的支持，並願意站在協助學校辦好教育的立場上思考，強調家長應是學校的助力而非阻力。