

第五章 結論與建議

本研究之目的在探討國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之關係。研究者先根據文獻探討以瞭解學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之基本概念、理論基礎與相關研究，並提出研究架構，編擬研究工具，對臺北縣國民小學教師進行調查研究，藉由統計分析得到研究結果，以提供教育行政機關、學校行政、學術研究及相關單位參考。本章共分兩節，首先依據研究結果做成結論，其次根據結論與個人心得歸納具體建議，以提供後續參考或研究。

第一節 結論

本研究採問卷調查方式，期望瞭解學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之關係。綜合研究結果，可歸納出以下幾點結論：

壹、臺北縣國民小學教師知覺學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之現況屬中等程度，仍有相當進步空間。

一、臺北縣國民小學教師知覺學校組織健康之現況屬中等程度

從研究結果中發現，臺北縣國民小學教師對學校組織健康的知覺情形介於「相當符合」與「有點符合」之間且未達「相當符合」，整體而言僅達中等程度，可見整體表現仍有進步空間。在各層面中，以「同儕領導」得分最高，其次依序為「教師的凝聚力」、「資源的影響性」、「重視學業成就」，「機構的主體性」得分最低平均為 3.32 分。

知覺程度最低的「機構的主體性」，係代表學校能夠在家長與社區等外界壓力下，能夠持續發展學校本位政策、做出專業決定、執行且達成教育目標的程度。本研究結果發現學校在專業自主性上，仍受到外部壓力的影響而有所侷限。可知如何提升學校處理外部壓力的能力，應為一重要課題。

二、臺北縣國民小學教師知覺學校組織學習之現況屬中等程度

從研究結果中發現，臺北縣國民小學教師對學校組織學習的知覺情形介於「相當符合」與「有點符合」之間且未達「相當符合」，整體而言僅達中

等程度，可見整體表現仍有進步空間。在各層面中，以「知識轉化與管理」得分最高，其次依序為「組織品質承諾」、「組織互動網絡」，「組織學習文化」得分最低平均為 3.61 分。

知覺程度最低的「組織學習文化」，包括個人學習、團隊學習、對學習的承諾、系統性的思考等內涵。本研究結果發現學校在組織學習文化的營造上仍有提升空間，故未來如何提升學校的組織學習文化，亦為一重要課題。

三、臺北縣國民小學教師知覺教師效能感之現況屬中高程度

從研究結果中發現，臺北縣國民小學教師對教師效能感的知覺情形介於「相當符合」與「有點符合」之間且未達「相當符合」，整體而言僅達中等程度，可見整體表現仍有進步空間。在各層面中，以「教學策略效能感」得分最高，其次依序為「班級經營效能感」，「引導學生效能感」得分最低平均為 3.82 分。

知覺程度最低的「引導學生效能感」，係指教師在特殊情境脈絡下，對於提升學生學習動機、建立學生學習信心、促進家庭支持學生學習、引導學生進步與思考，以及提升學生創造力等引導學生投入學習的能力信念。由於教師的教學策略與班級經營向來是教師的專業發展的重點，而在引導學生上著墨較少，未來實有必要提升此一部份。

貳、「學校歷史」係影響教師效能感的重要因素，也對「學校組織健康」、「學校組織學習」有部分的影響性。

不同「學校歷史」的教師在「學校組織健康」的「重視學業成就」向度上有差異；在「學校組織學習」的「知識轉化與管理」及「組織品質承諾」向度上有差異；且在「教師效能感」的總量表及「教學策略效能感」與「班級經營效能感」向度上有差異。可知「學校歷史」係影響教師效能感的重要因素，也對「學校組織健康」、「學校組織學習」有部分的影響性。

歸納而言，學校歷史較短的學校表現較佳，此一現象的原因與差異仍待進一步探討之。推測可能係因歷史較短的學校較具活力，故對學校歷史較長的學校而言，如何活化學校文化，可能係重要的課題，值得學校及教育行政人員注意。

參、「學校位置」並非影響「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」的重要因素。

不同「學校位置」的教師在「學校組織健康」、「學校組織學習」、「教師效能感」的感受上並無顯著差異，可知「學校位置」並非影響「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」的重要因素。

肆、「學校規模」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

不同「學校規模」的教師在「學校組織健康」的總量表及「同儕領導」、「資源的影響性」、「教師的凝聚力」、「重視學業成就」四層面的知覺上有差異；在「學校組織學習」的總量表及各分層面上有差異；在「教師效能感」的總量表及「班級經營效能感」、「引導學生效能感」二層面上有差異。可知「學校規模」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

歸納而言，大型與小型的學校表現較中型學校佳。是否因小型學校規模較小，較易形塑健康的學校組織氣候與組織學習文化，教師效能感也較易發揮；大型學校因分工更細，行政與教學各司其職，故能在組織健康、組織學習與教師效能感上表現較佳；或因其他因素而有差異，仍值得深入探討之。

伍、「性別」並非影響「學校組織健康」與「教師效能感」的重要因素，但對「學校組織學習」有部分的影響性。

不同「性別」的教師在「學校組織健康」、「教師效能感」的感受上並無顯著差異，僅在「學校組織學習」的「組織學習文化」層面上有差異，可知教師「性別」並非影響「學校組織健康」與「教師效能感」的重要因素，但對「學校組織學習」有部分的影響性。

陸、教師「年齡」係「學校組織健康」、「學校組織學習」、「教師效能感」的重要影響因素。

不同「年齡」的教師在「學校組織健康」的總量表及「機構的主體性」、「同儕領導」、「資源的影響性」、「教師的凝聚力」四層面的知覺上有差異；

在「學校組織學習」的總量表及「組織學習文化」、「知識轉化與管理」、「組織互動網絡」、「組織品質承諾」等層面上有差異；在「教師效能感」的總量表、「引導學生效能感」與「班級經營效能感」層面上有差異。可知教師「年齡」係「學校組織健康」、「學校組織學習」、「教師效能感」的重要影響因素，值得深入探討。

整體而言年齡 41 歲以上的教師表現較 40 歲以下的教師佳，是否因年長的教師因經驗較豐富，較能掌握學校與教學情況，故表現較佳，或因其他因素而有差異，仍值得深入探討之。

柒、教師「學歷」並非影響「學校組織健康」、「學校組織學習」的重要因素，但對「教師效能感」有部分的影響性。

不同「學歷」的教師在「學校組織健康」與「學校組織學習」的感受上並無顯著差異，但對「教師效能感」的「教學策略效能感」向度上有差異，可知教師「學歷」並非影響「學校組織健康」、「學校組織學習」的重要因素，但對「教師效能感」有部分的影響性。

捌、「服務年資」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

不同「服務年資」的教師在「學校組織健康」的總量表及「同儕領導」、「資源的影響性」與「教師的凝聚力」等層面的知覺上有差異；在「學校組織學習」的總量表及「組織互動網絡」、「組織品質承諾」二層面上有差異；在「教師效能感」的總量表及「教學策略效能感」、「班級經營效能感」二層面上有差異。可知教師「服務年資」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

整體而言服務年資越長的教師表現較佳，是否因服務年資較長的教師因經驗較豐富，較能掌握學校與教學情況，故表現較佳，或因其他因素而有差異，仍值得深入探討之。

玖、教師「現任職務」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

不同「現任職務」的教師在「學校組織健康」的總量表及「同儕領導」層面的知覺上有差異；在「學校組織學習」的總量表及「組織學習文化」、「知識轉化與管理」、「組織互動網絡」與「組織品質承諾等」等層面上有差異；在「教師效能感」的總量表及「引導學生效能感」、「教學策略效能感」、「班級經營效能感」等層面上有差異。可知教師「現任職務」對「學校組織健康」、「學校組織學習」與「教師效能感」有相當的影響性。

整體而言，兼任主任的教師較級任教師表現較佳，是否因兼任行政的教師更能投入整體學校的經營，而有更佳的表现，或因其他因素而有差異，仍值得深入探討之。

拾、國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之間彼此關係密切

一、國民小學學校組織健康與學校組織學習之間有高度相關

學校組織健康與學校組織學習的相關係數為.862，屬於高度正相關，故學校組織健康程度越佳，學校組織學習的程度也越佳。

二、國民小學學校組織健康與教師效能感之間有高度相關

學校組織健康與教師效能感的相關係數為.665，屬於高度正相關，故學校組織健康程度越佳，教師效能感的程度也越佳。

三、國民小學學校組織學習與教師效能感之間有高度相關

學校組織學習與教師效能感的相關係數為.666，屬於高度正相關，故學校組織健康學習越佳，教師效能感的程度也越佳。

綜而言之，學校組織健康越佳與學校組織學習表現越高的學校，就會有較高的教師效能感。可知學校組織健康、學校組織學習與教師效能感彼此間有顯著的正向關係存在。對學校而言，若能營造出健康的學校組織氣候，則學校組織學習策略越易有效執行，且相對而言教師效能感的程度則越佳，如此更能進一步對學生學習有正向之影響。

拾壹、國民小學學校組織健康與學校組織學習對整體教師效能感有顯著聯合預測力

「學校組織學習」與「學校組織健康」對整體「教師效能感」具有預測力，以「學校組織學習」之「知識轉化與管理」的預測力 40.6% 為最高。

「學校組織學習」與「學校組織健康」對「教師效能感」的各層面中，「知識轉化與管理」對「教學策略效能感」的預測力最高；「知識轉化與管理」對「班級經營效能感」的預測力最高；「組織品質承諾」對「引導學生效能感」的預測力最高。

可知「學校組織學習」之「知識轉化與管理」係「教師效能感」之整體的重要預測因素，也是「教師效能感」之「教學策略效能感」、「班級經營效能感」的重要預測因素；「學校組織學習」之「組織品質承諾」係「教師效能感」之「引導學生效能感」的重要預測因素。

拾貳、國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之間的結構關係佳

本研究以線性結構關係驗證本研究結構模式之結果，發現在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此評鑑結果，可知持本研究結構模式的適配情形良好。

就結構而言，學校組織健康不僅對教師效能感有直接的正向影響，更透過學校組織學習對教師效能感有間接的正向影響。可知學校組織健康程度對教師效能感具有相當的正向影響力。故學校組織健康、學校組織學習與教師效能感不僅相關，學校組織健康會透過學校組織學習，對教師效能感具有顯著的影響效果。

第二節 建議

根據前述研究結論，本研究提出下列建議，以供教育行政單位、學校組織及未來研究之參考。

壹、對教育行政單位之建議

一、提倡學校組織健康概念，促進學校組織學習，以提升教師效能感。

本研究發現學校組織健康、學校組織學習與教師效能感三者間有正向關係，且學校組織健康不僅對教師效能感有直接且正向的影響力，更可透過學校組織學習對教師效能感有間接的正向影響力。學校組織氣候向來以「開放性」為發展主軸，實可擴大其概念進而以「健康性」作為發展的方向；加以在知識經濟時代，組織學習的概念早已席捲全球，然在研究結果中學校的組織學習仍有進步空間。對教育行政單位而言實有思考改進的需求，應發展學校組織健康的概念，並更積極促進學校組織學習，相信對教師效能感的提升當有相當助益。

二、強化教師職前培育與在職進修的「引導學生效能感」課程規劃。

本研究發現臺北縣公立小學教師在教師效能感上的表現屬中等程度，仍有相當進步空間，其中以「引導學生效能感」表現最差。在教師職前的培育以及教師在職的專業發展過程中，不乏教學策略與班級經營的專業學習，但似乎對於教師引導學生的部分較為薄弱，此一現象正符合本研究結果。「引導學生效能感」，包括如何提升學生學習動機、建立學生學習信心、促進家庭支持學生學習、引導學生進步與思考，以及提升學生創造力等引導學生投入學習的能力信念。此一部分提示教育行政單位在師資的職前培育以及在職進修上，應更加重視教師「引導學生效能感」的提升。此外若能配合實施教師專業評鑑制度及教師分級制度，以引導教師專業發展，促使教師在教學、班級經營以外，更重視引導學生的身教及言教效果，對學生學習當有正向幫助。

三、發展教學輔導教師制度，充實教師專業知能

依據本研究結果，服務年資較久以及年齡較大的教師表現均相對較佳，

應與教師經驗有關。在學校中有許多的隱性知識是無法訴諸文字的，教學經驗亦然，目前在部分地區已開始試辦教學輔導教師制度，係由經驗豐富的教師來引導初任教師，使能適應教學環境，傳承教學經驗。教學輔導教師在國外實行已久，辦理以來成果不差。建議故教育行政單位應可考量擴大辦理教學輔導教師制度，使學校中經驗豐富的教師來指導初任教師，相信藉由教學經驗的傳承與交流，當能充實教師專業知能，提升教師效能感。

四、因應地方需要，發展適當學校規模

研究發現不同班級規模的學校表現有差異，其中以大型以及小型學校的表現較中型學校為佳。小型學校因規模較小，而教師可能更能照顧到每一位學生；學校行政問題可能較少，與外部關係也更易維持。大型學校可能因編制較大，教學與行政更司其職，使學校效能更能發揮。建議教育行政機關可進一步探討學校規模與教師或學校效能之關係，以促進教育功能之發揮。

貳、對學校組織之建議

一、營造更健康的學校組織氣候，並建立良好學校公共關係。

本研究發現臺北縣公立小學在學校組織健康氣候上的表現屬中等程度，仍有相當進步空間，其中以「機構的主體性」表現最差。故學校應重視健康的組織氣候之營造，其中學校應與社區及其他外部組織建立良好公共關係，以促使學校能夠轉化外部壓力成為支持學校專業自主性的動力，提高學校的機構主體性。

二、奠定良好組織學習文化，強化學校組織學習動力

本研究發現臺北縣公立小學在學校組織學習上的表現屬中等程度，仍有相當進步空間，其中以「組織學習文化」表現最差，「知識的轉化與管理」表現較佳，顯示學校在知識管理上已有相當認知。而「組織學習文化」，包括個人學習、團隊學習、對學習的承諾、系統性的思考等內涵，實為學校組織學習的基礎，學校組織若能奠定良好的組織學習文化，使教師能先行認知個人學習的重要性，並推廣至團隊學習與整體組織的學習，則對組織學習的動力更能有所提升

三、塑造學校組織願景，強化學校知識管理策略，以提升教師效能感

本研究結果發現「學校組織學習」之「知識轉化與管理」係「教師效能感」之整體的重要預測因素，也是「教師效能感」之「教學策略效能感」、「班級經營效能感」的重要預測因素；「學校組織學習」之「組織品質承諾」係「教師效能感」之「引導學生效能感」的重要預測因素。可見學校組織學習對教師效能感提升的重要性。「知識轉化與管理」係學校知識管理策略之落實；「組織品質承諾」係學校組織願景之塑造，依前述研究結果，欲提升學校教師的整體教師效能感、教學策略效能感以及班級經營效能感，可先強化學校的知識管理策略；欲提升學校教師的引導學生效能感，則可先塑造良好學校願景。

此外，學校領導者應重視健康組織氣候之塑造，不僅應為教師提供充足的資源，促進教師凝聚力，將努力學習塑造成為學校文化的一部份，建立適當的組織學習模式與知識管理策略，配合良好的組織願景，當可提升學校效能，促進教師效能感之提升。

四、活化學校氣候與文化，試行教師輪調制度

本研究發現學校歷史較久的學校表現較差，學校領導者應注重此一現象，學校歷史較久則勢必在文化上較為封閉，學校氣氛也較為死板，學校領導者應適時提供適當的刺激，以活化學校文化與氣候。此外，兼任主任的教師表現也較佳，顯現兼任行政的教師更能瞭解學校概況，且在教學與行政上更能與學校政策相互配合，而有較佳的表現，故學校領導者或可考慮建立教師輪調制度，使每一位教師都能瞭解學校行政的問題與困難，相信當可提升教師教學與行政的配合，而產生更佳的效果。

參、對未來研究之建議

一、研究對象

本研究僅以臺北縣國民小學教師為研究對象，自然在推論上有其限制，日後研究可考慮將研究範圍擴大，例如將研究區域擴大為全國；或將研究對象擴及國民中學、高中職教師等，或針對私立學校教師進行研究，以反應出

更多元的觀點，擴大相關研究的價值。

二、研究變項

本研究結果發現不同的學校或教師背景變項，在學校組織健康、學校組織學習與教師效能感的知覺程度上有所差異。然本研究在原因的探討上有所限制，故未來相關的研究或可以學校或教師的背景變項為主要自變項，進而探討其在學校組織健康、學校組織學習與教師效能感的知覺程度的差異原因，以提供相關單位參考。

三、研究方法

本研究主要採取調查研究法，以問卷調查之方式蒐集資料，再將回收資料進行統計分析，係偏向量化研究取向。然僅採量化統計分析，對實況的瞭解恐有所受限。故應可考慮納入觀察、訪談，或結合文件分析、個案研究等質性方法，使研究資料更為廣泛且深入，以補量化研究之不足。

四、統計方法

本研究以結構方程模式進行分析，發現學校組織健康可透過學校組織學習而對教師效能感有直接與間接的正向影響，係為一部分中介模式結構，惟相關的研究結果數量不多，故未來相關研究或可針對三者間可能之關係進行分析與探討，以提升本研究結構模式支持度。