

第六章 結論與建議

本章主要依據文獻分析與統計分析結果進行歸納與整理。第一節將研究發現與文獻資料分析歸納成結論；第二節依據研究結論對主管教育行政機關、校長、教師以及未來研究者，分別提出若干項建議，以供做為相關政策訂定及學校運作方面改進之參考：

第一節 結論

壹、國民小學組織動態能耐以「科技應用」為最高，其次為「創新學習」、「學校定位」及「知識管理」，而「行政整合」相對較低。

本研究發現，當前國民小學組織動態能耐情況趨於「中高」及「高」程度，其中以「科技應用」最高，顯現出目前國民小學教師，對於學校擁有充足的科技軟硬體設備，能定時更新資訊和網路連結系統，以維持科技競爭力，成員經常透過資訊科技設備進行新知識的學習，其所知覺的平均數最高。

再者，目前國民小學教師對於學校組織動態能耐，在「創新學習」、「學校定位」及「知識管理」方面，例如：學校鼓勵創新行為，並願意進行改革，設法讓社會大眾瞭解學校發展重點與辦學方針，透過網頁平台，進行行政與教學資源分享等方面，其所知覺的平均數次之。

最後，在「行政整合」方面，所知覺的平均數相對較低。結果顯示，目前國小教師普遍認為，學校必須具有良好的行政制度，處室與處室之間並非各自為政，應共同協商出一致的行政模式，讓教師能有遵循的依據，如此，組織動態能耐才能有所提升。

貳、國民小學組織健康氣候以「教師的凝聚力」最高，其次為「同儕領導」、「資源的影響性」及「重視學業成就」，而「機構主體性」相對較低。

本研究發現，當前國民小學組織健康氣候情況趨於「中高」及「高」程度，其中以「教師的凝聚力」最高，顯現出目前國民小學教師，對於教師彼此之間感到相互信任，能展現友善之意，並且，教師能自我要求在課堂上要有良好的表現，其所知覺的平均數最高。

再者，目前國民小學教師對於學校組織健康氣候，在「同儕領導」、「資源的影響性」及「重視學業成就」等方面，例如：校長會接受同仁所造成的問題，關注每位同仁的個人福利，並且提供充足之教學資源協助老師，學生對於課堂上的規定都能同心協力一起遵守，對於課外補充作業，也都能盡力完成，以求學業上有更好的表現等，其所知覺的平均數次之。

最後，在「機構主體性」方面，所知覺的平均數相對較低。結果顯示，目前國小教師普遍認為學校可能因為招生及社區資源引入等問題、家長干預學校行政運作，及教師的教學問題等，容易屈從於外在壓力而改變既有政策。因此，「機構主體性」相對會較低。

參、學校創新經營以「資訊科技創新經營」最高，其次為「外部關係創新經營」、「行政管理創新經營」及「教學分享創新經營」，而「校園規劃創新經營」相對較低。

本研究發現，當前國民小學學校創新經營情況趨於「中高」及「高」程度，其中以「資訊科技創新經營」最高，顯示出目前國民小學行政人員在學校能積極運用資訊系統，及時進行校務訊息傳遞與文件檔案電子化，而教師能利用資訊科技融入教學，以提高學童學習的興趣，其所知覺的平

均數最高。

再者，目前國民小學教師對於學校創新經營，在「外部關係創新經營」、「行政管理創新經營」及「教學分享創新經營」等方面，例如：能透過校園資訊與通訊科技平台技術，建立相互合作的共享氣氛，進而提升創造力與學習能力；引入多元的人力與資源，協助校務發展；校長會透過校務會議或公開場合，以口頭或實質獎賞來鼓勵教師創新行為等，其所知覺的平均數次之。

最後，在「校園規劃創新經營」方面，所知覺的平均數相對較低。結果顯示，目前國小教師普遍認為，在校園的規劃與設計上，若能結合人性化與社區特色，例如將學科融入校園步道形成學習步道；將學校角落空地整理成植物園區及生態池，引入社區家長當義工照顧與解說，將有助於學校校園規劃的經營創新。

肆、年長、資深及兼任行政之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高。

本研究發現，年長、資深及兼任行政之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高，教師年齡為「56歲以上」及「41-55歲」之教師，其所知覺之平均數，高於年齡為「30歲以下」及「31-40歲」之教師；年資為「26年以上」之國小教師，其所知覺之平均數，高於年資為「5年以下」、「6-15年」及「16-25年」之教師。可能因為年長及資深教師在價值觀與生活背景和學校整體發展較為接近，較能感受到學校的深層結構。剛踏進學校或資淺的教師，可能自我期許過高或對學校的期待過深，導致整體知覺程度略遜一籌。

另一方面，職務為「主任或組長」之國小教師，其所知覺之平均數，高於職務為「級任教師」之教師，或因為接觸較多的行政工作，比起整天忙於班級事務之級任教師，更能體會學校在整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的努力與進步，自然而然在知覺程度上，略高於沒有行政工作的級任教師。

伍、私立學校之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高。

本研究發現，私立學校之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高，這或許是公立學校受限於縣市政府科層體制的管理模式，學校行政層級節制，行政效率不彰，因而導致核心僵固；教師因為獲得政府工作權之保障，心態上趨於保守以致於安於現狀，對於開發創意與人際互動不那麼頻繁；而私立學校在經營與管理之人事與會計束縛較公立學校為低，學校有促進動態能耐及健康氣候的空間，能具體落實在學校遠景方面的推動，並能兼顧校內外環境，對於成員需求能予以積極回應。因此，組織動態能耐的培養、組織健康氣候的營造，以及學校創新經營的推展，在程度與效能上相較於一般公立學校為高。

綜上所論，公立學校應積極思考如何提升學校整體組織動態能耐，以回應外在環境的變遷所帶來的衝擊，發展出專屬於本身，他人所無法模仿的獨特能耐。配合營造健康的學校氣候，使學校不會屈從於外在壓力，並提供充足之教學資源協助老師，使得教師能自我要求在課堂上要有良好的表現，而學生對於課堂上的規定都能同心協力一起完成。如此，具有獨特的創新能耐與健康的學校氣氛，將能協助學校成功的推動創新經營，以達成教育目標。

陸、位於都市、小型學校及新設學校所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高。

本研究發現，位於都市之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度，均高於其它地區的學校。或因為此類學校擁有較多人力與經費支援，加上都會區家長對於學校經營績效的要求與期待亦相對較高，促使學校教師必須擁有更高的動態能耐，並且營造一個充滿健康氣候的校園，如此，才能推動學校的經營創新。

本研究發現，小型學校及新設學校所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高，可能是小型學校教師彼此之間感到相互信任，具有相互合作的共享氣氛，藉由行政與教學資源分享，建立獨特的核心競爭能耐，進而提升整體的創造力與學習能力。

另一方面，新設學校擁有充足的科技軟硬體設備，使學校能強化行政與教學品質，而家長經常投入財力與人力，積極協助學校的各項活動，校長也能從上級機關得到學校所需要的資源，因此，整體發展上優於歷史悠久的學校。

柒、組織動態能耐、健康氣候與學校創新經營間具有高相關

本研究發現，整體學校組織動態能耐與整體組織健康氣候相關程度高達.820，達到.001的顯著水準，二者呈現高度相關；整體學校組織動態能耐與整體學校創新經營相關程度高達.840，達到.001的顯著水準，二者呈現高度相關；整體學校創新經營與整體組織健康氣候相關程度高達.799，達到.001的顯著水準，二者呈現高度相關。顯示，組織動態能耐、健康氣候與學校創新經營三者之間，具有高度相關。

捌、組織動態能耐與健康氣候能有效預測學校創新經營

本研究發現，學校組織動態能耐的五個變項所構成的迴歸方程式，總共可解釋「整體學校創新經營」的變異量為 71.4%，具有高度的解釋力；學校組織健康氣候的五個變項所構成的迴歸方程式，總共可解釋整體學校創新經營的變異量為 69.3%，具有高度的解釋力；整體學校組織動態能耐與整體學校組織健康氣候，總共可解釋整體學校創新經營的變異量為 74.2%，具有相當高的解釋力。因此，學校組織動態能耐與學校組織健康氣候表現愈好，學校整體創新經營表現愈佳。

玖、國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營量表之二階驗證性因素分析適配度良好。

研究結果顯示，組織動態能耐量表二階驗證性因素分析模式之結果除了 GFI 未能符合標準之外，其餘的指標包括 RMR、RMSEA、NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI、NC、PNFI、PGFI、CAIC、CN、誤差變異量、因素負荷量及決定係數等指標，均符合所要求之標準。而未達到要求之 GFI 指標之值，和所要求的標準之間差距並不大 ($0.88 < 0.90$)，因此，組織動態能耐量表之結構模式，和所搜集之研究資料之適配情形良好。

再者，組織健康氣候量表二階驗證性因素分析模式之結果除了 RMR 未能符合標準之外，其餘的指標包括 RMSEA、GFI、NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI、NC、PNFI、PGFI、CAIC、CN、誤差變異量、因素負荷量及決定係數等指標，均符合所要求之標準。而未達到要求之 GFI 及 GFI 指標之值，和所要求的標準之間差距並不大 ($0.061 > 0.050$)，因此，組織健康氣候量表之結構模式，和所搜集之研究資料之適配情形良好。

最後，學校創新經營量表二階驗證性因素分析模式之指標包括 RMR、RMSEA、GFI、NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI、NC、PNFI、PGFI、CAIC、CN、誤差變異量、因素負荷量及決定係數等指標，均符合所要求之標準。因此，學校創新經營量表之結構模式，和所搜集之研究資料之適配情形良好。

拾、組織動態能耐透過組織健康氣候，有助於推動學校創新經營。

本研究採結構方程模式進行路徑分析，從路徑分析的結果發現，「組織動態能耐」對於「學校創新經營」有直接的正向影響（結構係數為 0.56）；「組織動態能耐」透過「組織健康氣候」，對於「學校創新經營」造成間接的正向影響，間接效果為 0.28。因此，「組織動態能耐」透過「組織健康氣候」，對於「學校創新經營」造成整體效果為： $0.56+0.28=0.84$ 。簡而言之，學校組織動態能耐會直接影響學校創新經營，如果學校組織健康氣候能有所提升，更能促進學校組織動態能耐對學校創新經營的影響。

第二節 建議

依以上研究結果，研究者分別針對主管教育行政機關、校長、教師以及未來研究者提出若干建議。茲分述如下：

壹、對於主管教育行政機關之建議

一、將動態能耐健康氣候學校創新經營納入學校評鑑指標

根據研究結果顯示，學校組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營，對於整體校務的經營發展有著一定的影響性。無論是以內外資源整合來因應環境變遷；或是強化創新能耐來提升競爭優勢；或者是推展整體學校創新經營以達成學校教育目標等，與學校成員是否具有動態能耐，以及學校是否具有健康的組織氣候有著密切關係。因此，研究者建議將組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營納入整體學校評鑑指標，用來評估當前國民小學整體營運是否能因應環境變化情形，而發展出屬於本身的獨特能耐；檢視學校整體組織氣候是否健康，組織成員相互之間能否共同扶持；以及學校在推動創新經營的成效，以及所可能面臨的困難等。如此，不但可以激發學校的發展潛能，更可以引導學校契合環境與市場的變遷。當學校清楚本身的優勢與劣勢，才能及時革新；並掌握學校營運的目標，保持競爭力。

二、以辦學績效為指標來調整公私立學校的教育資源分配

由本研究結果發現，無論在學校組織動態能耐、組織健康氣候或學校創新經營方面，私立學校教師在整體知覺上均優於公立學校教師。推論其可能原因，為公立學校擁有政府大量的教育經費補助，而且，教師的工作收入及穩定度上，均優於私立學校教師，可能因此導致部份公立學校教師

受組織核心僵固所影響，降低了回應環境變遷的動態能耐。久而久之，教師之間也變得較漠不關心，整體學校健康氣候產生些微變化，不利於整體學校的創新與變革。因此，建議教育主管機關重新考量教育資源分配的正當性，除了法律保障公立學校應有的經費補助外，應將部份公立學校的資源，用來獎勵辦學績效卓著之私立學校。如此，不但可以使公立學校感受到外在環境的變化，不得不強化本身的競爭優勢；更可以鼓勵學校用心的發展校務，提升競爭力。如此，兩種性質學校之學生才能在享有相同教育資源之情形下，彼此良性競爭，這不啻為學校教育的最終目標。

三、為老舊學校重新注入一股新的活力以提升其創新能耐

由本研究結果發現，無論在組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營方面，學校歷史在 30 年以上之教師，整體知覺程度遠落後於學校歷史在 10 年以下之教師。推論其可能原因，除了新設學校在硬體設備與校園環境規劃上較優於老舊學校之外，在教學資源的支援、教師之間的凝聚力、推動教師專業成長活動，以及對於教師創意點子的開發等方面，新設學校亦有其明顯優勢之處。因此，主管教育機關應重新思索老舊學校之發展方向，除了更新與配置新穎的學習空間之外，慎選優秀的學校領導者，協助安排教師專業成長活動，以及建立合縱連橫之校群聯盟，都可能為老舊學校重新注入一股新的活力，啟動原本稍嫌緩慢的步伐，如此，將有助於學校展現新的生命力，這不只是發展的契機，更是發展的轉機。

貳、對於學校校長之建議

一、安排年長與資深教師協助新進教師經驗傳承

根據研究結果顯示，年長與資深之教師在組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營之整體知覺，明顯優於年輕與資淺之教師。推論其可能

原因，年長與資深之教師無論在教學技能與班級經營、同仁之間關係的建立、行政工作的配合度，以及與家長的相處與溝通等，經由長時間的經驗累積，比起生手教師，自然處理得更游刃有餘。因此，學校校長可以安排新舊任教師共同處理校務，在資深教師的帶領之下，讓新進同仁順利進入教學的領域裡，發揮其教學專業提升其自信心，並且時時關注教師的福利及提供其教學所需要的資源，如此，無論是資深教師或生手教師自然能心悅誠服接受校長的領導。

二、提供教師充足的教學資源以協助其專業成長

學校設立的目的是為了學童學習基本的教育知能，因此，學校最大的功能，是經由教師的專業教學，以協助學童的有效學習。無庸致疑，校長必須盡自己最大的力量整合學校的資源，讓教師可以在無後顧之憂的情形之下，作好本身的教學工作；再者，教師的教學方式如果十年如一日，則教學效能將不進則退，無法跟上時代的脈動。所以，校長必須協助教師將內隱知識與外顯知識做好轉換工作，幫助教師發展獨特的創新能耐，以因應環境變遷所帶來的衝擊，如此，才能建立一所擁有健康氣候的學校，學校校務運作可以朝向經營創新的目標前進，以維持永久的競爭優勢。

三、營造有創意的活力校園與人性化的健康校園

學校是提供教師教學及學生學習的地方，任何學習空間都必須能滿足教師與學生的須求，因此，校長必須透過營造空間創意，以激發教師創意教學策略；著重造型優美與設計感，以刺激學校成員的創新點子；經由富有人性化的環境設計，以激盪學生創意學習活動；提供學生活動展能的活動空間與場地，以展現學校特色等。這些校園創意空間與人性化的環境設計，將可以提高學校的營運績效，因此，校園的創意空間及人性化的環境設計，將有助於讓原本僵化的硬體空間，重新注入新的教育意義。

四、不因少數家長無理的要求而改變既有的政策

根據研究結果顯示，自從教育基本法通過之後，校長、教師與家長之間的權力與義務產生了解構現象，造成校園事務之管理有了多頭馬車的情況。外在環境受到市場化機制的影響之下，家長與社區的意識逐漸抬頭，強調家長的選擇權以及學生的受教權必須受到尊重。因此，社區的力量開始進入校園，甚至於干預整體校務的推展，使校長的辦學失去了獨立性，更影響教師教學的專業性，長期下來，受到傷害最大的還是我們的孩子。所以，校長必須要不受外力的干預，保持校務推動的一貫目標，家長對學校行政、教學提出的真知灼見，校長要審慎地加以採納或回應，不要因為少數家長或社區的意見，而改變既有的政策。可以藉由辦理或參與社區活動，引入多元的人力與資源，來協助校務發展，而不是讓其過度的影響正常的教學活動，而模糊了學校教育的功能。

五、透過行銷策略建立學校品牌和提升學校形象

研究結果顯示，目前國小教師對於透過行銷策略建立學校品牌和提升學校形象的知覺得分較低。其實，學校行銷是針對學校所發展出獨特創意、產品與服務所進行的概念化、推廣與配銷等等的規劃與執行程式，透過這種程式，進而創造出一種能滿足個人與學校教育目標的交換活動。因此，面對內外環境的衝擊，諸如：出生率的降低、家長望子成龍的期待，以及對學校整體形象的要求等，校長必須能夠有效地預測學生、家長、學校成員與社區的需求，並且能有效地調和學校與社區的關係，透過行銷策略建立學校品牌與形象，以創造學校教育的最大效用。

參、對於學校教師之建議

一、應用資訊及網路科技融入教學以增進教學效能

隨著資訊及網路科技的日新月異及教育局推動資訊融入教學方案，使得教師整體水平提高，能利用網路取得各種教學相關資訊，來主動充實教學檔案資料庫。以往教師多以手寫方式記錄自己的教學經驗及心得，資料不易保存與更新，縱使有好的構想欲指導學生，卻無法有效充分地表達出來。因此，處於知識經濟時代的教師，並須能透過資訊網路科技將教學資料加以蒐集及編輯，形成有趣、生動活潑的教材媒體，以提高孩子學習興趣，進行創新教學活動，增進教學效能。

二、由校園資訊與通訊科技平台分享教學相關資訊

現今多元的社會講求的不再是個人英雄式的單打獨鬥，而是強調分工合作，以創造組織效能的研究團隊。在研究團隊中如何有效地整合每位教師的專長，以收事半功倍之效，是當今教師需仔細思考的問題。透過校園資訊與通訊科技平台，教師們不但能即時取得一手資訊，更能即時整合各方意見，對於各種穩重的基本想法或活潑的創意點子，都能藉由平台與大家分享，彼此之間能互相觀摩與學習，除此之外，更能在平台上與人對話，形成經驗共享的和諧氣氛，對於知識的傳承，有承先啟後之功效。

三、掌握外在環境的快速變遷建立獨特的創新能耐

以往教師工作給予人的印象是鐵飯碗，打不破，摔不壞。現今由於受到少子化因素及教育政策多元化的影響，加上「師資培育法」改變以往師資培育的管道，造成具有教師資格之人數倍增，形成供過於求的現象，「教師」不再是人人稱羨的金雞母；加上，教改聲浪一波接著一波，個人意識抬頭，家長不再單純地信任及尊敬老師，他們常會對教師的專業產生質

疑，教師稍有不慎，便會以不適任名義遭受譴責，為預防此種現象發生，教師應有所自覺及警惕，隨時掌握社會脈動，建立自己獨樹一格的風範，並隨時求新求變，創造獨特的創新能耐，以迎向美好光明的未來。

肆、對於未來研究者之建議

一、研究對象可再擴大

本研究受到研究者本身在人力、物力、時間及經濟因素，僅以臺灣本島二十二縣市國民小學教師為研究對象，並未包含校長、家長、學生、教育主管機關以及專家學者之看法。所以，建議未來的研究對象，可以擴及到校長、家長、學生、教育主管機關以及專家學者為研究對象；研究層級可以包含國中、高中甚至於大專院校，如此，將可以全面性的了解不同層次的教育人員，對於組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營看法，以及其間的差異性。

二、研究議題加深加廣

從研究的結果顯示，組織動態能耐與組織健康氣候對於學校創新經營有著一定程度的影響性。未來，可以將此議題擴充到其它變項的探討，例如：校長工作選擇權、教師的教學效能及工作滿意度、高等教育機構經營與評鑑，以及與九年一貫課程推動成效等，都是還未探討過的主題。相信，有興趣的教育先進，將可以從其中找到令人驚奇的研究成果。

三、研究方法可更多元

本研究採用量化的調查研究法，以回收的問卷資料為分析的依據，雖然，可以涵蓋臺灣本島二十二縣市，有效抽樣對象有 1025 位國小教師，無論在資料與人員抽樣上都有其一定的代表性。但是，填答者可能因為社

會期許性及外在環境因素，可能無法表達其真正的想法與感受。因此，未來可以加入質性的研究方式，例如：深度訪談、個案追蹤研究、俗民誌方法的觀察研究，以及後設分析的方式，來相互印證，使研究結論更能經得起考驗。