

## 第五章 結論與建議

本研究先透過文獻探討，梳理校長授能領導背後權力理論及內涵，彙整出組織學習之理論與相關研究，據此提出研究架構、編製研究工具，對高雄市國民小學教師實施問卷調查、回收資料、進行統計分析等程序，輔以訪談三所個案學校以瞭解實務現場。易言之，本研究旨在瞭解高雄市國民小學校長授能領導與組織學習之差異情形，依據調查結果選取三所典型組織學習階段之學校，進行半結構式訪談，補充量化研究之不足。本章就主要發現提出結論與建議，以供有關教育行政機關、學校行政、相關單位及未來研究之參考。

### 第一節 結論

#### **壹、高雄市國民小學校長授能領導與組織學習之現況為中上及中等程度，仍有加強空間**

高雄市國民小學校長授能領導現況平均得分為4.5857分，屬於中上程度；而參與管理為4.6256分，較接近高授能領導程度，依次為目標設定4.6116分、增能訊息面4.5758分，最低是工作豐富化面向4.5296分，顯示填答者較不滿意工作豐富化之現況，尤其是在「校長能減少學校成員的工作負擔」之得分4.1516分為全部題目最低者，顯示該部分仍有加強的空間。

以至高雄市國民小學組織學習現況平均得分為4.5606分，亦屬於中上等範圍，而團隊合作面向為4.6280分，亦接近高組織學習歷程之情形，依次為能力精進面向4.6241分、組織變革面向4.5951分、知識管理面向4.4898分，而開放心智4.4534分最低，但和其他面向得分差異不大。另整體組織學習結果4.6084分高於組織學習歷程4.5314分，顯示國小校長領導力確有影響組織學習結果的產生，惟仍需組織學習歷程的自主運作能力。

綜上所述，無論在授能領導或組織學習等各面向之平均得分皆呈現中偏上情形，未來還有進步之空間，尤其在工作豐富化及開放心智兩層面上，有待努力提升。

## **貳、教師背景變項中的性別、年齡、服務年資及教師職務會影響授能領導與組織學習之知覺**

### **一、女性教師無論在授能領導或組織學習之知覺皆低於男性**

研究顯示高雄市國民小學的教師無論在整體校長授能領導策略或組織學習上的知覺，皆產生男性教師高於女性教師之情形。就授能領導各層面，如參與管理、目標設定、工作豐富化、增能訊息等4層面皆是如此，而除了組織學習歷程中的團隊合作沒差異外，組織學習歷程中的知識管理及開放心智兩層面，及組織學習結果之能力精進及組織變革，均是男性教師的知覺高於女性教師。高雄市國民小學女性教師與男性教師比率約為3:1，惟在授能領導或組織學習之感受皆低於男性教師，本項研究值得重視與深入探討。

### **二、年齡及服務年資在授能領導與組織學習的知覺均是資深教師高於資淺教師**

相關分析發現，在整體授能領導及各面向之知覺，年齡在41歲以上者高於30歲以下、51歲以上者高於31-40歲，在參與管理、增能訊息2面向中，30歲以下組別知覺得分低於41歲以上組別；在目標設定及工作豐富化2面向上，除30歲以下低於40歲以上，且51歲以上也高於30-41歲。而服務年資在26年以上及16-25年者，其得分高於4-15年及3年以下者，在參與管理、目標設定、工作豐富化、增能訊息等4個面向上之差異性與整體授能領導情形完全相同。

在整體組織學習及組織學習歷程上的得分，年齡在51歲以上者高於40歲以下；在整體組織學習歷程面向上，除團隊合作層面上並沒有差異外，開放心智為51歲以上高於31-40歲以下、知識管理為51歲以上者高於40歲以下；而整體組織學習結果面向上，年齡41歲以上高於30歲以下，

其中在能力精進層面上，51歲以上高於40歲以下，而組織變革為51歲以上高於30歲以下。而整體組織學習以服務25年以上得分最高，其得分高於3年以下及4-15年，只有團隊合作未有差異，其餘大致顯示服務年資在25

年以上者高於3年以內。

綜以，服務年資3年以下，相當於年齡30歲以下之新進教師在授能領導或組織學習之知覺上明顯低於41-50歲，服務年資在16-25年之資深教師。

### **三、兼任主任之教師在校長授能領導與組織學習之知覺高於教師**

在整體校長授能領導或各面向之知覺上，兼主任之教師高於兼任組長、導師及專任教師，另增能訊息層面除有上述情形外，專任教師也高於導師。整體組織學習、組織學習歷程（含開放心智、團隊合作）、組織學習結果（含能力精進）皆為兼主任之教師高於兼組長之教師、導師者，且知識管理、組織變革除了有上述情形外，兼主任之教師甚至高於專任教師。因此，兼任行政之主任在授能領導或組織學習的得分，遠高於導師，顯示如何凝聚全校集體意識，讓導師感受行政作為，成為一嚴肅課題。

### **參、不同學校歷史教師對校長授能領導之知覺沒有差異，但歷史在11-20年之學校在組織學習知覺較低**

從研究結果顯示，不同學校歷史之教師知覺校長授能領導，不論於整體或各面向上，均未達顯著差異，惟11-20年歷史之學校教在整體組織學習、整體組織學習歷程及團隊合作層面上皆低於10年以內之學校，可能顯示11-20年之學校面臨學校轉型問題較多，而10年以內學校歷史較少，教師間較無衍生派系或長期宿怨，因此較易有團隊合作等組織學習歷程產生。

### **肆、校長授能領導與組織學習歷程及組織學習結果均有顯著相關，校長授能領導愈好，組織學習歷程及組織學習結果愈佳**

從研究數據發現，整體校長授能領導及其面向如參與管理、目標設定、工作豐富化及增能訊息，與整體組織學習歷程及其下面向如開放心智、團隊合作及知識管理之間具有顯著正相關，顯示校長授能領導愈好，組織學習歷程愈佳。校長授能領導各面向共可解釋及預測組織學習歷程變異量為39.4%，其中以增能訊息最有解釋力，其次工作豐富化及目標設定，參與管理雖較低但也達顯著水準。再者，整體校長授能領導及其下面向如參與管理、目標設定、工作豐富化及增能訊息，與整體組織學習結果及其

下面向如能力精進、組織變革之間具有顯著正相關，顯示校長授能領導愈好，組織學習結果愈佳。校長授能領導各面向共可解釋及預測組織學習結果變異量為49.3%，其中目標設定最有解釋力，依次為工作豐富化、增能訊息、參與管理等3個面向皆能夠有效預測組織學習結果。

#### **伍、校長授能領導、組織學習歷程、組織學習結果三者存在路徑關係**

本研究架構以徑路分析法得知，校長授能領導對組織學習結果之影響，有兩條顯著路徑，一為校長授能領導→組織學習歷程→組織學習結果，另一則為授能領導→組織學習結果。因之，授能領導一部分扮演影響「組織學習結果」之直接效果（direct effect），此部分相關為.247；另外，它也扮演著透過「組織學習歷程」來影響「組織學習結果」的觸媒，此間接效果（indirect effect）為 $.627 \times .721 = .4521$ ，兩部分的總和約為.70。綜以，授能領導除會直接影響組織學習結果，也會透過組織學習歷程此仲介變項來影響組織學習結果，如果領導行為能促動組織學習歷程的話，亦對組織學習結果有所助益。

#### **陸、校長增能訊息與參與管理兩者為互補性策略**

經過典型相關發現「增能訊息」（迴歸係數為-1.567）主要透過第二個典型因素依次影響到「團隊合作」（ $r = -.648$ ）、「開放心智」（ $r = -.561$ ）、「知識管理」（ $r = -.560$ ）及「能力精進」（ $r = -.549$ ），但不影響組織變革，有趣的是，「參與管理」（迴歸係數為 1.473）主要透過第二個典型因素  $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ，但僅影響到組織變革（ $r = .277$ ）一個面向，卻不影響到其他層面，因此，校長授能領導策略中，「增能訊息」與「參與管理」兩者，具有「互補關係」，缺一不可。

另外，「目標設定」（迴歸係數為.112）及「工作豐富化」（迴歸係數為.113）則皆透過第一個典型因素依次影響到「組織變革」（ $r = .$ 、「團隊合作」、「知識管理」、「能力精進」及「開放心智」，不過他們兩個面向之典型負荷量並不高。簡言之，真正影響組織學習歷程與組織學習結果之策略在於「增能訊息」與「參與管理」。

### **柒、高雄市受試之國小組織學習呈現雙極化現象**

把組織學習歷程視為X軸、組織學習結果視為Y軸，將52所樣本學校之標準分數（Z分數）描繪於該座標中發現，高雄市國小組織學習分佈情形呈現兩極化現象（bipolar pattern），其中屬於第一階段低組織學習歷程、低組織學習結果者竟佔一半左右（N=25），屬於第二階段低組織學習歷程高組織學習結果者僅有3所，且約有24所學校達第四階段高組織學習歷程高組織學習結果。另外，經進行單因子變異數分析及事後考驗發現，第四階段與第一階段之組織學習在整體或各層面上均有顯著差異。

### **捌、高雄市受試之國小授能領導得分情形可概略分為四群**

本研究經進行集群分析及區別分析發現，52所學校在授能領導的得分上可略分為四群，第一群為高授能領導約32校，第二群為中授能領導約11校、第三群為中低授能領導約5校，第四群為低授能領導約4校。

將上述四個授能領導類型進行F考驗及進行事後比較發現，無論在整體組織學習、學習歷程（或結果）或開放心智、團隊合作、知識管理、能力精進及組織變革），均呈現高授能領導 > 中授能領導 > 中低授能領導 > 低授能領導，所以各組之授能領導對組織學習發揮一致性的影響。

### **玖、個案學校組織脈絡會影響到校長增能策略之效能**

由於三個個案學校校長本身都受其學校組織文化影響，有的學校教師比較自主，所以校長不急著介入學校的運作，她從觀察開始，悉心珍藏這個學校的價值，並期待放入新的創新元素，但有的學校本身規模較小、老師較為年輕，而且校長通常都是初任校長，他會選擇走動管理的方式快速回應並瞭解老師的需求，有的學校過去是以智育掛帥、人事糾紛嚴重，且從未接受新的教育思潮，因此校長必須迅速擬定計畫，以調整學校行政、教師及家長的觀念。三個學校的校長各自因組織脈絡展現他們的增能策略，由於不同學校的發展歷程不同、所擁有的主客觀條件也不同，使校長授能策略必須更彈性使用才能發揮功效，但在三個訪談學校的經驗中發現，校長在使用增能策略時，應該瞭解教師的反應，才能獲得預想的效用。

## **拾、個案學校之校長本身的權力觀會影響領導風格**

本研究三訪談學校之校長，本身對於權力觀皆不相同，不過這些對權力的想法，都會影響他們在學校的領導風格；有的把權力視作影響力，在領導學校上面不需要事必躬親，但它的影響力也不會消失，因為他會透過獎賞權去激勵成員；有的人強調權力的倫理面，因此就會利用權力來維繫團隊和諧的意象，有的人則認為權力就是信任，他努力修補過去學校人事間的紛紛擾擾，把「帶心比帶人」重要的想法放進去自己治校的理念。因此，三個學校的校長各自展現他們對權力的想法，有的或許認為自己無權、但有的發現校長無權並不見得壞事，他們各在自己的學校內發揮自己所預設的功能。

## **拾壹、個案學校校長採用的心智與增能策略是推動學習型組織的關鍵**

由於三個個案學校目前的組織學習階段皆不盡相同，各朝向學習型組織的路徑也有所差異，有的能透過固有的學年來運作，有的早已組成學習團隊，但有的可能淪於單兵作戰，而它們所面臨困難也大不相同，有的期待一個點燃熱情的觸媒，有的期待外在刺激，有的則需要時間發酵。

但相同的是，校長要如何展現開放的心智與增能的策略，把領導力適切施用出來，有的學校教師缺乏自信、有的學校師渴望權力、有的學校教師還沒有改變的需求，三種不同的特色卻同時考驗三個不同的校長，帶領這個學校歷經開放心智、團隊合作、知識管理之歷程，使成員們能精進能力，讓組織發生深層的變革，反之，如果領導力不展現出來的話，則變革就不會發生。

## **拾貳、高低組織學習之個案學校校長授能領導策略有其差異**

研究發現，高低組織學習之個案學校校長授能領導有所不同，主要在於參與管理面向上，多用傾聽、強調關懷、正義倫理；在目標設定上，強調凝聚成員共識，使成員產生擁有感；在工作豐富化上，賦予成員工作意義與責任，使工作與學生權益有所連結；最後在增能訊息面向上，兼用多種增能訊息策略，減少不合時宜之規制，使組織成員能擁有更大的自主。

## 第二節 建議

本節旨在根據研究結果與結論，謹對主管教育行政機關、國民小學行政單位及教師、後續研究等三方面提出建議，俾供參考。

### 壹、對主管教育行政機關的建議：

#### 一、鼓勵鄰近學校跨校合作，挹注經費支持校際間合作交流

從本研究結果發現，高雄市組織學習的情形呈現兩極化的現象。顯見，各校組織學習的差異性頗高。儘管組織脈絡、領導者是影響組織學習的關鍵。但是，如果能透過鄰近學校跨校合作、吸收觀摩他校長處，同樣也能影響到組織內部，獲得外來的文化刺激。在訪談的過程中發現，組織成員有時會認為跨校合作會使自己的業務更多，但大部分的訪談者都肯定模範學習的重要性，是故，本研究建議教育當局因給予經費補助，以實質獎勵校際間合作，促成跨校聯盟的型態。

#### 二、將權力知能列入校長儲訓課程，深植優質權力典範

從研究結果發現，高雄市國小在授能領導的發展呈現四個集群，且四個集群所知覺的組織學習情形亦有所差異，另在三個個案學校的訪談中亦發現，不同校長的權力觀點會影響其在學校的領導行為，對學校的校務運作影響甚鉅。因此，建議各教育行政主管單位能將校長權力知能列入校長儲訓課程，透過理論認知及實地觀察，俾使學校校長都能善用「促進」、「分享」、「轉型」等權力典範，並瞭解如何具體實踐於綜理校務上。

#### 三、落實初任校長之輔導制度，以傳承寶貴治校經驗

本研究發現，資深校長本身領導之策略較為多元，且因歷任他校後會比較瞭解如何針對不同組織脈絡及特性，調整本身心態與領導方式，此部分初任校長較顯薄弱。依現行國民教育法及各縣市訂定之校長遴選要點規定，初任之校長通常於第二階段時，才有機會遴選上，此時之出缺學校通常地處偏遠且人員調動頻繁，頗考驗初任校長辦學能力，倘能建立師傅校長制度，將有助於經驗傳承，避免可能發生之錯誤。

#### **四、明確訂定減班超額教師辦法，避免校內產生糾紛**

經研究發現，近年來面臨少子化衝擊，每年減班情形嚴重，惟目前各縣市所訂定之國民小學減班超額教師介聘規範未臻明確，雖然相對給予學校較多自主空間，卻也使教師間產生利益衝突，影響校內氣氛，有礙於組織內部和諧發展，甚至造成資深與資淺兩派教師對立，爲此，倘能明確訂定減班超額教師辦法，將可使學校明確列出超額順序，使教師及早預參加市內介聘調動，先行抉擇未來所服務之志願學校。

#### **貳、對國民小學的建議**

##### **一、對學校行政單位的建議**

###### **(一) 建立各處室人員輪調工作，鼓勵女性教師嘗試擔任行政工作**

從研究中發現，女性教師對於授能領導與組織學習的整體情形都較男性爲低，而兼任主任的教師比導師或專任教師的知覺都較高，兩者交叉顯示，高雄市國小的行政人員生態，仍呈現男性多於女性情形。換言之，多數女性教師不願擔任行政工作，對行政事務的瞭解並不深入。因此，學校在進行處室輪調、課務安排時，應該鼓勵女性教師嘗試擔任行政工作，以瞭解行政事務的問題，有機會參與行政決定，俾利爾後擔任專任教師時也仍會關心校務運作，避免成爲學校的邊緣人。

###### **(二) 校長應真誠傾聽溝通，並強調校園關懷、正義倫理**

從質量化資料對話中發現，校長是推動組織學習重要的掌舵者，如何讓成員學習共同相處的關鍵在於成員彼此是否能將內心世界表達出來，如果校長本身能真誠傾聽、暢通溝通管道、表達自己內心的想法，才能讓成員感動共同參與學校事務，引發組織深層變革。另外，經訪談三個學校發現，學校教師最在意校內各項行政措施是否符合公平原則，然而有時候公平凌駕於正義之上，此時校長應扮演關懷、正義的角色，才能顧及到學生權益。

### **(三) 校長應鼓勵教師參與校務決策，增進對學校歸屬與認同感**

從研究過程中發現，學校教師多半不願參與校務決策工作，有的人認為本身教學事務繁瑣無暇參與、有的則認為開會時間冗長缺乏共識，有的則覺得行政決策事項與自己並無關聯、有的人則羞於表達無法肯定自己的能力，這些理由都極可能使教師退回教室王國中，並逐漸和行政系統脫節，因此如何增強教師自我效能、讓他們覺得自己屬於學校一份子、或給予充份資訊與時間與了解決策事項等都很重要。另外，也發現有些學校的校務會議、課發會、教評會、申評會等組織通常只有某部分教師參與，反而造成「多數聲音進不來，少數聲音被放大」的現象，甚至某些校長或行政人員無法等同對待每個教師，以輩份、教學年資或在學校的地位，來決定這些人在學校的聲音等。因此，如果無法使多數教師都積極參與校務決策，那麼成員對組織的歸屬感、認同感就不可能產生。

### **(四) 減輕教師工作負擔，並賦予新的工作意義**

從質量化資料對話中發現，兼任行政或未兼任行政之教師皆認為自己的工作負擔繁重，因此學校應建立適當的輪調制度，一方面可以鼓勵教師歷練行政工作、促進組織內部知識之更新，以瞭解不同職位所面臨的問題，一方面也可避各處室主任長期勞役不均現象；此外，學校也要懂得定位自我，不須為經費就盲目承辦教育局或其他單位的業務，以避免耗損校內教師能量。再者，透過賦予工作新的意義，強調績效責任，並且給予成員學習的機會與能力、給予適當獎賞，都將使成員對工作產生不同見解。

### **(五) 籌組異質的班群或學年團隊，給予具有挑戰的任務並刺激成長**

從研究中發現，學校教師目前仍習慣於單打獨鬥式的學習方式，不願對外求援、懼怕造成他人負擔，由於某些學年固定由幾位教師任教的結果，也會造成學年之間無法交流學習。因此，本研究建議學校在決定教師任教所在之班群或學年時，應該考慮人才的異質性、以發揮專才的互補，並且透過給予稍有難度的工作，促使成員之間對話合作，以發揮團隊綜效，完成任務。

## **(六) 檢討研習進修內容，建立同儕分享機制及專業取向的學習課程**

本研究發現，目前學校校內研習課程多半屬政令法規宣導或教學無關內容，教師感受研習並未能帶來本身教學理念或能力的提升，因此，未來週三進修時間宜作為教師發表或分享教學經驗之平台，此外，未來學校人事單位應給予此段時間更彈性的核假空間，使教師能針對所需之專業知(技)能至其他學校進修。

## **(七) 建立與其他學校策略聯盟關係，活絡教師交換教學工作**

從本研究結果發現，目前教師較沒有機會至他校進行交流學習，因此，學校應思考如何與他校(甚至他國學校)進行短期或長期人才交流活動，並有任務性的學習某些技能，回校(國)後與其他教師交流，俾使成員有機會吸取不同組織之知識，亦可為組織成員拓展新的教學視野，無形中也能提升學校的知名度與競爭力。

## **(八) 設立共同的學習機制，使組織成員有機會學習相處**

從研究中發現，金露國小的每學年間存在有共同學習的時間，因此各學年老師每週都有機會討論教學問題，其實有些學校進行組織學習時，教師的共同心聲是「沒有時間」，如果學校能透過行政制度給予組織成員許多「共同」的學習機制，將有助於成員間擁有相處的機會，並且學會如何相處及共同學習。

## **二、對教師的建議**

### **(一) 扮演起轉型的知識份子，能勇於反省與批判**

在研究中發現，學校教師仍不希望在組織中提出建言，對於組織內潛藏一些不合理的權力結構、或舊有的組織慣習，都只表示無力感但卻不認為是自己的責任。事實上，如果組織成員都存在於「覺醒」之下，變革就不會發生。

### **(二) 在團隊中展現自信及信任他人**

在研究結果中發現，教師未必如外界想像一樣，能在他人或團隊中展現很高的自信心，甚至部分學校內部存在的「螃蟹文化」都會使教師們

更不願意坦露自我、或信任他人。在學校文化中，往往在非正式組織所存在深厚情誼，一般到正式場合之中又會變得非常的拘謹，再者每個教師長期都在「班級王國」中漸漸形成自己一套獨立的教學理念，彼此不易磨合；因此，建議教師應開先敞開心胸、接受他人的想法，並且加強同仁彼此非正式的關係，一旦感情熱絡之後，才能真正表現自信及信任他人，自然能在團隊中展現學習的興趣與能力。

### **(三) 培養第二專長，保持競爭優勢**

從研究過程中發現，不少教師都抱怨無法如願成為科任教師，在目前現行各校的級課務處理辦法中，通常都會對「英語」、「藝術與人文」、「健康與體育」、「電腦」等學科之科任教師非常「禮遇」。由於國小教師屬包班制，在教師登記上都是屬一般類教師，許多學校無法擁有足夠的專科人才，因此如果能具備第二專長，將可以在組織中獲得較好的發展機會。

### **(四) 樂於與同儕分享學習或教學經驗**

從研究中發現，知識分享在知識管理的歷程中扮演相關重要的角色，尤其組織學習是否能在整個組織中擴散或發酵，往往必須透過成員將隱性知識分享出來並引起「共鳴」的現象，才能建構組織智慧。

## **參、對後續相關研究的建議**

### **一、研究校長授能領導與其他變項之關係**

本研究在主題選取上，係以「授能領導」與「組織學習」兩變項求其相關，未來研究者可依研究興趣、專長領域，去瞭解授能領導與其他變項，如學校效能等之關係。

### **二、研究不同組織學習階段學校**

本研究在個案選取上，係以問卷得分最高、或最低為樣本，屬於在第一階段及第四階段之組織學習學校，未來建議可以瞭解第二階段（即高組織學習結果低組織學習歷程）、第三階段（即高組織學習歷程低組織學習結果）之過渡或轉換時程之學校，以瞭解不同脈絡下組織在校長授能領導及組織學習情形表現情形。

