

第五章 結論與建議

本研究主要在探討高職學習型組織與校園組織氣氛之關係。本章主要根據文獻探討及研究發現歸納成結論，並提出建議，作為主管教育行政機關、學校行政、教師及未來研究者之參考。

第一節 結論

壹、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市高職學習型組織發展和校園組織氣氛現況大致良好。

一、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市高職學習型組織發展現況大致良好，在各層面中，以「建立共同願景」較佳。

二、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市高職校園組織氣氛發展現況大致良好，在各層面中，以「專業投入」較佳。

貳、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市不同背景變項的教師所知覺的學習型組織發展現況有顯著差異。

一、就整體學習型組織而言

在性別、擔任職務、學校性質、學校規模及學校地區，教師所知覺的整體學習型組織發展現況達顯著差異。男性教師比女性教師知覺整體學習型組織發展較好，資深教師比資淺教師知覺整體學習型組織發展較好，其他學歷教師所知覺整體學習型組織發展較好，擔任行政工作教師知覺整體學習型組織發展較好，私立學校所知覺整體學習型組織發展較好，大型學校比小型學校知覺整體學習型組織發展較好，鄉鎮地區較市區知覺整

體學習型組織發展較好。

二、就自我超越層面而言

不同性別、學校規模的教師所知覺的自我超越層面有顯著差異。男性教師符合自我超越的情形比女性教師好，不同學校規模的教師以49班以上的學校教師所知覺學校發展自我超越的情形較好。

三、就改善心智模式層面而言

擔任職務、學校校齡的教師所知覺的改善心智模式層面有顯著差異。擔任行政工作教師所知覺改善心智模式較好，不同學校校齡的教師以41-50年的學校教師所知覺改善心智模式較好。

四、就建立共同願景層面而言

不同性別、擔任職務、學校校齡及學校規模的教師所知覺的建立共同願景層面有顯著差異。具體而言，男性教師比女性教師知覺學校發展建立共同願景的情形較好，擔任行政工作教師所知覺學校發展建立共同願景的情形較好，在學校校齡31-40年服務的教師所知覺學校發展建立共同願景的情形較好，大型學校比小型學校知覺學校發展建立共同願景的情形較好。

五、就團隊學習層面而言

不同性別、擔任職務及學校校齡教師所知覺的團隊學習層面有顯著差異。具體而言，男教師比女教師知覺學校發展團隊學習的情形較好，擔任行政工作教師所知覺學校發展團隊學習的情形較好，在學校校齡31-40年服務的教師所知覺學校發展建立共同願景的情形較好。

六、就系統思考層面而言

不同性別及擔任職務的教師所知覺的建立共同願景層面有顯

著差異。具體而言，男性教師比女性教師知覺學校發展系統思考的情形較好，擔任行政工作教師所知覺學校發展系統思考的情形較好。

參、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市不同背景變項的教師所知覺的校園組織氣氛現況有差異。

一、就整體校園組織氣氛而言

不同學校校齡、學校類型及學校規模的教師所知覺的整體學校校園組織氣氛有顯著差異。具體而言，學校校齡在51以上的教師所知覺的整體校園組織氣氛較佳，農業類的學校教師所知覺整體校園組織氣氛的現況較佳，49班以上的學校教師所知覺整體校園組織氣氛的現況較佳。

二、就學校承諾層面而言

不同性別及擔任職務的教師所知覺的學校承諾層面有顯著差異。具體而言，男性教師比女性教師知覺學校承諾情形較好，擔任行政工作教師知覺學校承諾的情形較好。

三、就參與決策層面而言

學歷、學校校齡、學校類型及學校規模的教師所知覺的參與決策層面有顯著差異。師範大學的教師所知覺的參與決策層面較好，學校校齡在51年以上的教師所知覺學校參與決策的情形較好，農業類教師所知覺學校參與決策的情形較好，25-48班的中型學校所知覺學校參與決策的情形較好。

四、就同僚凝聚力層面而言

學校校齡及學校規模的教師所知覺的同僚凝聚力層面有顯著差異。學校校齡在51年以上教師知覺學校同僚凝聚力的情形較

好，25-48班的中型學校所知覺學校同僚凝聚力的情形較好。

五、就專業投入層面而言

學校規模及學校地區的教師所知覺的專業投入層面有顯著差異。具體而言，學校規模49班以上的大型學校教師知覺學校專業投入的情形較好，鄉鎮地區學校教師所知覺學校專業投入的情形較好。

肆、嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市高職學習型組織各層面與校園組織氣氛各層面有顯著的正相關，即學習型組織愈好，學校氣氛愈積極、正向。

一、整體學習型組織與整體校園組織氣氛及各層面之間，呈現低中度的正相關。

二、自我超越與整體校園組織氣氛及各層面之間，均呈低中度的正相關。

三、改善心智模式與整體校園組織氣氛及各層面之間，均呈低中度的正相關。

四、建立共同願景與整體校園組織氣氛及各層面之間，呈現低中度的正相關。

五、團隊學習與整體校園組織氣氛及各層面之間，呈現低中度的正相關。

六、系統思考與整體校園組織氣氛及各層面之間，呈低中度的正相關。

伍、教師所知覺到學習型組織發展現況對校園組織氣氛之預測。

以團隊學習、改善心智模式、系統思考、建立共同願景四項學習型組織的構面預測學校承諾，分數越高，「學校承諾」的現況越好。以建立共同願景預測同僚凝聚力的預測力相當低。

以團隊學習、改善心智模式、系統思考、建立共同願景四項學習型組織的構面預測專業投入分數越高，「專業投入」的現況越好。

以團隊學習、建立共同願景兩項學習型組織的構面預測革新分數越高，「革新」的現況越好。以團隊學習、改善心智模式兩項學習型組織的構面預測參與決策分數越高，「參與決策」的現況越好。

以團隊學習、改善心智模式兩項學習型組織的構面預測整體校園組織氣氛越高，「整體校園組織氣氛」的現況越好。以整體學習型組織預測整體校園組織氣氛分數越高，「整體校園組織氣氛」的現況越好。

第二節 建議

依據本研究發現，及所歸納之結論，研究者將對教育行政機關、高職及未來相關研究提出建議，以供參考。

壹、對教育行政機關的建議

- 一、學習型組織的各項特質普遍存在嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市高職中，其中又以「建立共同願景」平均知覺最高，顯示高職教師對技職體系有極高的認同感及使命感，因此教育行政機關在調整技職體系各項軟硬體時，應確實考量到現有教師的感覺及需求，以免打擊基層教師的士氣。
- 二、在校園組織氣氛中，「參與決策」的知覺普遍較低，顯示基層教師對自己學校的各項行政措施參與感似有不足，其原因或許是因近來教改聲中，高職技職體系不斷成為討論的焦點，可是基層專業教師的聲音越趨薄弱，在無奈聲中只有消極的配合各項行政措施。值此教育變革不斷之時唯有鑑請教育主管機關，再考量後期中等教育時，對技職體系的師生也能有積極的作為。在校園組織氣氛中以「專業投入」的知覺最高，顯示普遍來說高職教師對自己的專業有相當的執著，也相當願意花時間在專業上進修。因此教育主管機關或學校本身應安排適宜教師成長需求的進修活動，以促進教師專業成長，充實專業知能。顯示教師專業成長是很重要的課題。重視教師進修的需求所在，安排真正適合的研習活動、教學知能觀摩活動等，同時應建立多元進修管道。

貳、對高職的建議

- 一、透過各科教學研究會成立研究小組、讀書會或成長團團體，凝聚團隊學習的功能，促進發展為學習型學校，並可邀請專家學者及有實務經驗之人員，以引導教師進行協談、省思或鼓勵教師參加各項進修及研究活動，以促進發展為學習型學校。且教師在面對教學與行政的問題，應秉持教師是學校行政體系的協調者，各項行政措施皆需教師的協助始能竟全功。值此知識經濟的年代教師亦應成為研究者，與同仁共同合作組成成長團體或行動研究小組，凝聚團隊學習的功能，進行有系統的探究，以促進專業成長並解決課程教材、教學或學校行政的問題。
- 二、建立有系統之教師兼任行政人員任期制度，並鼓勵教師參與行政工作。教師背景變項中，以「擔任職務」最具對學習行組織的知覺最高，可見教師是否兼任行政工作，會影響其了解學校運作、對學校認同及參與的程度。因此，學校應鼓勵教師積極參與學校行政工作，建立有系統之教師兼任行政人員任期制度，激發教師對學校事務的關心與投入，使教師在參與行政的過程中，增進各方面專業知能，並有助於凝聚全員共識及認同感。在輪替中教師可以藉由參與行政工作得知學校運作的願景，藉由決策的參與，提升同僚的凝聚力，進而提升校園組織氣氛。
- 三、培養團結合作學校氣氛，凝聚全體成員共識，以形塑學校願景自我超越是學校邁向學習型組織最基本之修練。本研究發現，高職教師所知覺的學習型組織各層面中，「團隊學習」層面最佳，而「改善心智」層面較低，顯示學校在改善心智方面尚有改善的空間。目前，教師專業成長方式均是以個人進修為

主，較少培養專業互享的學習氣氛；因此學校可充分利用考試期間舉辦智能研習，透過較學研究會的互相研討達到專業智能的互動及經驗的傳承。避免各作各的導致教師間因接觸不足而關係疏離。成立讀書會以激發教師教學技巧及合作學習，提升教學效能；藉由全體教師共同參與、討論，凝聚共識，以建構學校共同願景。

四、協助新進教師盡快融入學校組織文化

本研究發現資淺教師在學習型組織與校園組織氣氛的整體感受度較低。但在自我超越、改善心智模式、專業投入及革新層面上卻有較佳的知覺，顯示近來因資深教師大量退休各校經由甄試引進許多優秀的教師，這些教師普遍擁有較高的熱誠及學歷，在教學上及專業的需求都有突出的表現，這部分對學校的成長是有正面的意義。但是新進教師及資淺教師在團隊學習及同僚凝聚力兩個層面上的知覺普遍較低。顯示學校有義務及責任籌畫許多活動讓新近教師加速融入學校，使學校在和諧聲中完成世代交替，並藉由新進教師的活力提升學校整體學習行組織的知覺。另外新進教師在參與決策的知覺最低，研究者建議學校一方面應鼓勵資深教師協助資淺教師了解學校運作情形，並傳授其經驗，彼此在課程、教學、輔導、行政事務上，互相合作提攜。一方面應鼓勵資淺教師參與學校行政事務，善用其才能及意見。

參、對未來研究的建議

一、擴增其他研究變項

本研究以學習型組織、校園組織氣氛為關聯變項，探討二者之相關性。對於影響學習型組織及校園組織氣氛的因素頗多，

諸如組織結構、組織文化、個人興趣、人格特質、成就動機、學校資源、工作環境、工作滿意度、師生關係、學生特質、溝通方式、學校效能、校長領導方式等因素是否與學習型組織有關，均值得進一步深入探討。也可探討何種背景變項對學習型組織、校園組織氣氛具有較高的預測力。

二、研究工具

本研究主要以問卷調查為主，而問卷量表係參酌多位研究者實務經驗編製而成，因此尤其時效性並反應當時的教育背景。當前教育環境與教育政策的改變迅速，因此後續研究者擬定研究工具時，需多方審視當時的教育情境，方能編出更貼切的調查問卷。本研究工具雖經因素分析內部一致性考驗，為使研究結果更臻完善，今後之研究者可繼續驗證其信度及效度。另外問卷調查易受填答者不了解題意或填答意願，而影響填答結果，本次問卷調查亦未編撰開放性題目。因此，未來或可利用行動研究、長期觀察、訪談等方法進行研究，以求質與量並重。

三、研究範圍方面

本研究僅限於嘉義縣、嘉義市、雲林縣、台南縣、台南市五縣市之公私立高職教師，未來的研究可包括全省中小學、高中職、大學，或以公立學校和私立學校為其研究範圍，甚至可擴展至企業界。在教改的聲浪及後期中等教育的變革中，學校競爭力的提升是面對劇變的環境及政策，最有力的保證。學校教師是學校的主流支柱，面對競爭及師道的沒落，唯有眾志成城，把握學習型組織五項修練的精髓，經由學習型組織的建立，提升學校效能，配合組織和諧氣氛營造一個不斷學習的環境，是學校之福亦是師生之福。