

第五章 結論與建議

本研究主要目的在瞭解教師彰權益能的背景因素、桃竹苗四縣市國民中學教師彰權益能的現況、探討在不同的背景因素下，教師彰權益能的現況以及在不同的參與事項、決定方式教師彰權益能的差異情形，最後並對國民中學教師、學校暨教育行政機關提出建議。

本研究以桃竹苗四縣市 62 所國民中學，855 位合格教師為資料分析對象，每所學校抽出 5~20 位教師，教師的組成包括導師、專任教師等一般教師暨兼主任、組長、秘書等兼行政教師，按大中小型學校分類，抽取樣本共有 855 人，問卷回收 662 份，剔除廢卷 26 份，有效樣本為 636 份，回收率為 77%，可用率為 74%。在資料分析上，問卷調查資料主要採用描述性分析、次數百分比、單因子多變量變異數分析、平均數的差異檢定—t 考驗、person 積差相關分析等方法。本章根據文獻討以及第四章研究結果與討論共分成二節，第一節為結論、第二節為建議，詳述如下。

第一節 結論

根據問卷調查結果，本研究結論可分為下列幾點：

壹、國民中學教師參與決定方式以行政主管決定比率最高，依次為教師討論決定、校長決定、教師自行決定。

本研究就課程發展、訓導工作、教評會、校舍修建、輔導工作、學校排課等六項事務調查所得，除課程發展、教評會兩項以教師討論決定佔比率最高以外，餘四項均以行政主管決定方式最高。另就六項事務加總累積人數，仍以行政主管決定方式所佔比率最高。表示國民中學校園行政運作與權力結構由以往校長一人獨大漸漸轉變成一科層體制、分層負責，依事務性質的不同由各處室主管決定。雖然主管決定係一人決定或多人討論決定或共同決定在本研究中未

能顯現，但已顯示出「校長決定」已不是國民中學教師所認知的「最符合」的方式。

佔比率次高的教師討論決定與行政主管決定兩者相差不及 5%，行政主管決定與教師討論決定兩者累加高達 89%，此亦表示校園權力結構由一人轉向多人。但教師自行決定方式所佔比率僅 1.62%，顯示國中校園在教育改革的潮流中絕大多數教師仍不傾向以自行決定方式來處理行政事務。

貳、國民中學教師彰權益能的現況是中等情形，就教師彰權益能的內涵因素比較，以「自我效力」最高，「參與決定」最低

從問卷調查結果得知，四縣市國民中學教師彰權益能的現況為 2.90 分，達中等程度，整體而言「各分層面彰權益能」依序為「自我效力」3.07 分、「同僚關係」3.00 分、「道德領導」2.90、「專業自主」2.88 分、「參與決定」2.62 分，顯示桃竹苗地區教師仍期待更多參與校務決定的機會。

參、國民中學男性教師彰權益能顯著高於女性教師。

在教師性別變項部份，男性教師在整體彰權益能與參與決定得分均顯著高於女性教師，與社會傳統對不同性別的期待暨歷年來類似研究所得結果大致是相符合的。

肆 國民中學教師服務年資未滿 5 年暨年資 21 年以上者彰權益能顯著高於 6-20 年者

服務年資未滿 5 年與 21 年以上教師彰權益能均顯著高於 6-20 年的教師。亦即資淺與資深教師顯著高於中生代教師，本結果鍾任琴(1998)、廖運楨(2002)、陳志和(2003)等人的研究發現：「服務年資愈高彰權益能也愈高，反之愈低」不盡相符。

伍、國民中學兼行政教師彰權益能顯著高於一般教師

兼行政教師較一般教師有較多參與決定的機會，因此彰權益能顯著高於一般教師。與歷年來類似研究所得結果是相符合的。

陸、在學校變項方面，教師彰權益能因班級數、校齡的不同而有顯著差異

在班級數方面，12 班以下教師彰權益能顯著高於 13-36 班教師，亦即小型學校教師彰權益能顯著高於中型學校，其他規模之間差異則不顯著；在校齡方面，5 年以下暨 31 年以上之學校教師彰權益能顯著高於 6-30 年者，亦即校齡在 5 年以下的年輕型學校暨 31 年以上的學校教師彰權益能顯著高於 6-30 年的中生代學校。

柒、所有參與決定方式中，約以教師討論決定、非主管行政決定最能促進教師彰權益能，以校長決定方式最不能促進教師彰權益能

首先就決定方式對教師彰權益能影響的分析，在四種決定方式中依次以教師討論決定、非行政主管決定方式得分高於其它決定方式，亦即在課程發展、訓導工作、教評會、校舍修建、輔導工作、學校排課等六個參與事項中，採取教師討論決定、非行政主管決定方式最能讓教師彰權益能，以校長決定方式最不能促進教師彰權益能。

其次就不同的參與事項採相同的決定方式（教師討論決定），其得分依次為校舍修建、輔導工作、學校排課、訓導工作、課程發展、教評會。亦即在校舍修建事項中採教師討論決定方式最能讓教師彰權益能。

第二節 建議

本節旨在根據研究結果與結論，對教師、學校、教育行政單位與後續研究提出建議，俾供參考。

壹、對國民中學教師的建議

一、積極關心校務發展，增進參與決定的能力與機會

從調查結果可知，國民中學教師參與決定方式以行政主管決定比率最高，分析其成因或許與教師受限於時間、傳統形象束縛，工作重心往往在教室，對於校務，認為是行政人員的事，而不積極介入有關。另外本研究亦顯示彰權益能內涵五個因素中以「參與決定」一項得分最低僅 2.62 分，由此可見教師對參

與校務決定的機會與決策的品質仍有成長的空間。要增進參與，前提必須積極關心校務運作與發展。所謂「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，參與是可以被鼓勵的，因此教師必須挪出更多的時間與精力，並且學習溝通的能力與技巧，平時多自我進修，留意教育專業問題，如此更有自信，受到他人的肯定。以發揮專家的影響力。

二、女性教師應更積極主動參與校務提昇彰權益能

就本研究抽樣有效問卷分析，男女性教師人數分別是 198；438 人，比率大約是 1：2.21，亦即桃竹苗地區公立國中校園，女性教師仍佔了絕對多數，但整體彰權益能卻顯著低於男性教師。除了傳統角色期待，女性教師或許在家務及教養子女上分擔較多時間，以致在關心及參與校務上相對不如男性教師。當然，兼行政教師仍以男性居多，自然影響整體彰權益能。但是，男女性教師無論是待遇、俸給、酬報、參與校務機會的提供---在公立國中應無差別。最可能的原因是女性教師囿於傳統、家庭，自我放棄成份居多，殊為可惜。因此女性教師應更積極主動，關心、投入參與校務發展，以促進彰權益能。

三、服務年資在 6-20 年的中生代教師應透過參與校務決定勇於表達意見發揮實質影響力

就本研究抽樣有效問卷分析，服務年資未滿 5 年、6-20 年、21 年以上之教師人數分別是 218；312；106 人，亦即服務年資 6-20 年者在學校人數最多，但在彰權益能得分卻顯著低於未滿 5 年暨 21 年以上之教師。服務年資 6-20 年實際年齡應在 30-40 歲間，無論是專業、經驗、體能皆在巔峰狀態，客觀條件上最適合彰權益能。是否與已漸漸習慣於校園權力生態演化、嫻熟於行政運作模式、疏於進修安於現狀、且距退休年齡尚有一段時日不願意露鋒芒有關，是否有所謂「中年危機」？頗值得深入探討。

三、籌組教師彰權益能專業發展社群，透過學習、分享，促進彰權益能發展

彰權益能發展社群（empowering community）是發展教師彰權益能一個重要外在條件，目前各校教師會組織即具有專業社群功能，唯，因部分教師對專

業成長動力不足、教師會對會員並無實質約束力、教師參與時間普遍不足，致功能發揮不如預期，從本研究統計分析亦顯示教師會員在「參與決定」與「自我效力」兩個分項得分顯著低於非會員得到證明。因此，為使彰權益能社群發揮功能，領導者在運作時應拋棄本位主義，對外，多與校長、行政人員、家長、外界，溝通、協商，對內則凝聚向心力，朝專業社群規劃，發揮專業領導功能，以促進彰權益能發展。

貳、對學校的建議

一、重視教師彰權益能的發展，建立發展機制，提昇教師專業素質

從本問卷調查得知，教師彰權益能的發展僅達中等程度，距離理想境地，尚有一段努力的空間，亦表示教師所擁有的彰權益能仍有不足，學校若未予於應有的重視，久而久之，將造成教師的失落感與無力感，終致造成教師對學校的疏離，這對教師本身、受教學生及服務的學校都是不好的現象。因此，學校應建立彰權益能發展的機制，諸如：重視教師的意見表達、暢通溝通管道、兌現組織的承諾、提昇行政效能、重視教師進修---等，使教師、學生、學校能形成三贏局面。

二、應提供教師更多關於總務、輔導、排課等三項事務參與的機會，以培養並增進教師參與決定的能力

從問卷統計分析得知，就課程發展、訓導工作、教評會、校舍修建、輔導工作、學校排課等六項事務中，教師在校舍修建（總務）、輔導工作、學校排課等三項事務參與比率較低；相對的上述三項事務大都由行政主管決定。參與率低可能是參與能力不足或參與機會較少所致。參與能力不足不代表沒有參與的能力，從研究結論中證明若「校舍修建」能採「教師討論決定方式」，則教師彰權益能得分最高，因此學校應提供校舍修建（總務）、輔導工作、學校排課等三項事務參與決定的機會，並藉此機會培養教師的參與能力。

三、校長應善用道德領導，增加與教師溝通協調的時間與機會，建立彼此尊重、信任的關係，以發揮領導效能。

校長是影響教師彰權益能的重要他人之一，教師彰權益能與校長的領導風格息息相關，學校組織變革的成敗與校長的領導行為有密切的關係。校長如認為教師是專業的角色，願意與教師分享領導權，分享資源的控制，傾聽教師的心聲，邀請教師參與學校人事評核、資源的分配與校務決策等事項，如此則教師的士氣、滿足與彰權益能將明顯的提升。因此，校長應善用道德領導，在做決策前能先與教師之間充分互動，尊重及信任以建立親密的關係，並對教師的主觀價值進行探究、表現關懷，期能化解阻力為助力，發揮領導效能。另外從問卷調查亦顯示學校裡不同事務，其決定方式以開放教師討論最能讓教師彰權益能，完全由校長自行決定最不被肯定，因此校長應該增加與教師溝通協調的時間與機會，以促進校園和諧。

四、推動落實學校本位管理使學校成為教育改革的主體

學校本位管理，自主經營，強調政府將權力下放，並課學校以責任，也就是學校在政府規定的教育目標、政策標準、績效責任，範圍內自主決定學校的資源分配，如此可使得學校教師脫離過去被改革對象，轉而成為教育改革的發起人與主導者。「權」與「能」應相提並論，唯有教師擁有權力，才能發展能力，落實由下而上的改革方式。亦唯有激發教師參與的熱誠，支援學校改革所需要的助力，才能達成促進教師彰權益能的目標。

參、對教育行政機關的建議

一、重視校長養成教育與在職進修安排教師彰權益能之相關課程

在校長儲訓階段中增加教師彰權益能之相關課程、策略運用，諸如：激發潛能、有效激勵成員、溝通的藝術、情緒控制，使校長掌握領導之精義。此外，教育行政機關應不定期舉辦學區內校長座談會，藉此鼓勵進行實務經驗之交流座談。如此，將有助於校園和諧，校務運作更穩定順暢，直接提昇教師彰權益能的滿意度。

伍、對未來研究者的建議

一、研究主題方面

國民中學教師彰權益能，除了教師以外，家長在未來學校運作中所扮演的角色愈來愈吃重，且成爲必然的趨勢，因此未來可以將研究對象擴及家長、學生、教育行政人員等，以了解他們對教師彰權益能的想法與主張。

二、研究方法方面

除了問卷調查外，亦可採觀察法、訪談法或個案分析法，對教師彰權益能作更深入的探討。

三、研究對象方面

研究對象可以朝以下二個方面延伸：

- (一)、可以擴及到全省公立國中，以提高研究的完整性。
- (二)、除了國民中學以外，其他各級各類學校教師彰權益能也可加以研究，以瞭解不同教育機構的異同，同時使研究結果的應用性更爲廣泛。

