

第五章 結論與建議

本研究旨在探討台灣北區國立高職學校組織氣氛與教師行政兼職意願之現況；並比較不同背景變項教師知覺之學校組織氣氛與教師行政兼職意願之差異情形；最後探討學校組織氣氛對教師行政兼職意願的典型相關情形。研究方法以修正後「組織氣氛描述量表」與「教師行政兼職意願量表」為研究工具，並以任職於台灣北區十二所國立高職 278 位教師為研究對象，實施行問卷調查。

根據調查所得資料進行統計分析，研究結果經分析討論後作成結論，並根據結論提出建議，以供作研究改進國立高職學校組織運作及未來進行相關研究時的參考。

第一節 結論

根據本研究的研究問題及第四章統計分析結果，將本研究的主要發現歸納成下列各項：

壹、台灣北區國立高職學校組織氣氛屬開放型氣氛

依據本研究調查結果發現，北區國立高職學校組織氣氛屬開放型氣氛，教師所知覺之氣氛以「親密行為」為最高，其餘依序為「投入行為」、「指示行為」、「支持行為」，而對「挫折行為」之知覺最低。因此，北區國立高職學校組織係屬開放型組織氣氛，教師所感受到親密、支持多於挫折。

貳、台灣北區國立高職教師行政兼職意願傾向中等

本研究調查結果發現，北區國立高職教師行政兼職意願以「組織

認同」層面之得分最高，其餘依序為「價值期待」、「個人因素」，而「職務本身」的得分最低，至於高職教師整體行政兼職意願總分平均為11.83，接近量表的中間等級，顯示北區國立高職教師行政兼職意願為中等程度。

叁、不同年齡教師所知覺的學校組織氣氛有顯著差異；而不同性別、學歷、婚姻、職務、任教科目、行政經歷教師所知覺的學校組織氣氛並無顯著差異。

本研究調查結果發現，在「投入行為」層面上，以年齡為年齡「51歲以上」者感受顯著高於年齡在「31-40歲」及「41-50歲」者。在「受挫行為」層面上，年齡「30歲以下」者感受顯著低於年齡在「31-40歲」、「41-50歲」及「51歲以上」者。研究結果顯示：不同年齡之教師所知覺的學校組織氣氛有顯著差異，故本研究之研究假設 1-2 成立。

肆、不同教學年資及學校規模教師所知覺的學校組織氣氛有顯著差異

本研究調查結果發現，在「教學年資」方面，「26年以上」者在「指示行為」及「投入行為」層面感受顯著高於其他教學年資者。教學年資「6-15年」者則在「受挫行為」層面者感受顯著低於「5年以下」、「16-25年」及「26年以上」者。研究結果顯示：不同教學年資之教師所知覺的學校組織氣氛有顯著差異，故本研究之研究假設 1-8 成立。

在「學校規模」方面，「60班以上」者在「支持行為」層面感受顯著高於「41-59班」者。就「指示行為」層面上，「60班以上」者感受顯著高於「40班以下」及「41-59班」者。研究結果顯示，不同學校規模之教師所知覺的學校組織氣氛有顯著差異，故本研究之研究假設 1-9 成立。

伍、不同年齡教師在行政兼職意願上具有顯著差異；不同性別、學歷、婚姻教師在行政兼職意願上無顯著差異。

本研究調查結果發現，就「年齡」而言，「職務本身」及「行政兼職意願總分」層面，「51歲以上」之教師得分顯著高於「31-40歲」者；而在「組織認同」層面上，「51歲以上」者得分顯著高於「30歲以下」、「31-40歲」及「41-50歲」者。研究結果顯示：不同年齡之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-2 成立。

陸、任教科目為「藝能科目」教師行政兼職意願較高於其他任教科目教師

任教科目為「藝能科目」之教師在「個人因素」、「行政兼職意願總分」層面上看法顯著高於任教科目為「共同科目」者。研究結果顯示：不同任教科目之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-5 成立。

柒、現任職務為「專任」教師在行政兼職意願高於「導師」

本研究調查結果發現，現任職務為「專任」教師在「個人因素」及「價值期待」層面上，其看法顯著高於現任職務為「導師」者。研究結果顯示：不同現任職務之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-6 成立。

捌、教學年資「26年以上」教師在行政兼職意願上較高

本研究調查結果發現，在「組織認同」層面上，教學年資「6-15年」看法顯著低於教學年資在「16-25年」、「26年以上」者；而在「行政兼職意願總分」層面上，則教學年資「26年以上」者得分顯著高於教學年資在「6-15年」者。研究結果顯示：不同教學年資之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-8 成立。

玖、不同行政經歷、學校規模教師在行政兼職意願上具有顯著差異

本研究調查結果發現，行政經歷為「主任」之教師在「個人因素」、「職務本身」、「組織認同」及「價值期待」層面上看法顯著高於其他行政經歷者。研究結果顯示：不同行政經歷之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-7 成立。

學校規模為「60班以上」之教師在「職務本身」、「組織認同」層面上看法顯著高於學校規模為「41-59班」者。研究結果顯示，不同學校規模之教師的行政兼職意願有顯著差異，故本研究之研究假設 2-9 成立。

拾、組織氣氛與教師行政兼職意願具有典型相關存在，以「投入行為」對教師行政兼職意願之「組織認同」的解釋力最大。

經統計分析結果得知：X 與Y組變項有三組典型因素之相關係數達顯著水準，所有組織氣氛對行政兼職意願總變異量的解釋量為 62.00 %，其中絕大部分的解釋力來自第一個典型因素，即學校組織氣氛之「支持行為」、「投入行為」、「指示行為」、「挫折行為」及「親密行為」等五個變項，透過第一個典型因素，會影響教師行政兼職意願之「個人因素」、「職務本身」、「組織認同」、「價值期待」等四個變項，其中以「投入行為」對教師行政兼職意願之「組織認同」的解釋力最大。研究結果顯示，組織氣氛與教師行政兼職意願具有典型相關性存在，故本研究之研究假設三成立。

第二節 建議

根據研究調查的發現與結論，茲提出下列三方面建議，以供作研究改進高職學校組織運作及未來進行相關研究之參考。

壹、對學校行政單位的建議

一、積極塑造尊重、支持、專業、合作、創造的學校組織氣氛

根據研究結果得知，台灣北區國立高職教師所知覺之組織氣氛以親密行為及投入行為為較多，顯示教師對同事情誼及工作之投入熱忱普遍較高，故行政單位宜多肯定教師對學校的貢獻與投入，校長亦應增加與教師間互動，多支持、少命令，以持續提昇教師對工作之投入。

學校組織氣氛能顯示教師和校長及同事間行為的知覺。本研究中學校組織氣氛知覺屬中等，表示仍有改善空間。在學校組織氣氛與教師行政兼職意願上，有顯著相關存在。因此，良好的學校組織氣氛，能增進教師行政兼職意願。在尊重、支持、專業、合作、創造的學校組織氣氛下，有助於成員產生認同與歸屬感，及對組織付出信任與承諾。如此，才能有助於學校質與量的整體進步。

由於在組織中，每個人所扮演角色及需求皆不同，故如何營造良好的組織氣氛，以增加組織成員間良性互動，對於組織未來發展將有莫大助益。因此，高職校長宜主動關懷教師，並為基層教師提供溝通之管道，使教師產生認同與歸屬感，以增進對組織之向心力。其具體做法如下：

1. 校長應常傾聽教師對學校行政措施的意見，並提供民主參與決策機會，且能容納不同意見以帶動學校組織氣氛的開放。
2. 暢通各種溝通管道，多為教師設想、化解組織衝突、尊重教師以營造良好工作態度與氣氛。

3. 建立動態學校氣氛調查機制，以經常掌握了解教師對學校整體感受，進而作為行政領導改善之依據。
4. 行政主管應不斷反思個人的價值觀，並調整個人想法，以身作則、凝聚向心力，建立彼此信任感，使團隊成員能知覺親和的氣氛。

二、實施教師兼任行政職務民主推選任期制度

根據本研究發現，曾經兼任行政工作之教師所知覺的氣氛開放性及校長之支持性行為皆顯著高於未兼任行政工作教師。因此，為增進組織間之交流，提升同事情誼並減少工作阻礙，建議讓教師兼任行政職務方式以民主推選制度產生，使教師皆有擔任行政工作之機會與義務；如此教師將更能以開放之心胸，設身處地接納別人，增進組織間之互動交流。

三、簡化行政作業流程，建立行政分工，以減少行政兼職阻力。

根據研究結果得知，教師對於「職務本身」的平均得分最低，究其原因為行政兼職工作繁雜又會受到主管好惡影響，常使行政人員在教學與行政之間疲於奔命。如能簡化行政作業流程，建立行政分工，必能減少行政兼職阻力，進而提昇教師行政兼職意願。

貳、對高職教師的建議

一、主動了解學校行政事務，勇於提出興革建言

本研究結果，年齡31至40且教學年資6至15年之教師，在受挫行為上得分最高。這顯示這一群學校青壯教師，對學校組織有強烈的挫折感，教師若能將此感受化為主動了解並參與學校行政事務，且把握教學研究會、校務會議、教師會，甚或是非正式溝通管道，勇於提出興革建言，如此才能積極創造，引導學校組織氣氛朝更開放發展。

二、積極面對行政兼職工作挑戰

本研究結果，40歲以下高職教師行政兼職意願低於51歲以上教師。因此，建議年輕教師應以積極心態面對行政工作挑戰，學習行政工作所需知能，瞭解行政程序及相關法令規章，並追求專業成長，充分發揮專業精神，以提升行政效能。

參、對未來研究的建議

一、擴大研究對象

本研究限於研究者本身之時間與財力，研究對象僅限於台灣北區國立高職教師。未來之研究在橫向方面，可推及至全國性的高職樣本並將私立學校教師一同納入研究；在縱向方面，可擴大範圍至高中，甚至國中及大學教師的研究，以豐富相關研究成果。

二、以深度訪談進行多面向資料蒐集

本研究係以問卷調查方式進行，著重受試者的主觀知覺，由於部分題目涉及對主管及同事行為的評價等敏感性問題，教師填答時易因防衛心理效應而有所保留，若能輔以訪談、觀察或個案研究等方法，其所獲得之資料將更具研究價值。

三、增加研究變項

影響教師行政兼職意願因素相當多，本研究僅就學校環境變項中之組織氣氛與教師個人背景等變項，來探討其對教師行政兼職意願的影響程度。將來若能再加入教師之人格特質或成就動機等變項，應更能增加對教師行政兼職意願的預測。

