

國民小學教師參與決定、組織承諾 與組織效能關係之研究

劉志鵬

本研究旨在探討台灣地區國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能的關係；其次探討參與決定與組織承諾對組織效能的有效預測變項；以及瞭解教師人口變項在教師參與決定、組織承諾及組織效能上的差異。研究方法以問卷調查法為主，研究樣本採分層叢集隨機抽樣，抽取台灣地區97所國民小學，1314位教師為樣本，使用自編「國民小學學校行政問卷」進行調查。最後提出8項研究結果發現。

關鍵字：國民小學教師、參與決定、組織承諾、組織效能

Keywords：elementary school teacher, participative decision making, organizational commitment, organizational effectiveness

壹、緒論

作決定在組織中的重要性毋庸置疑。Owens (1991, p.262) 指出自本世紀中葉以來，作決定一直被廣泛認為是組織和行政管理的中心。組織中不論各階層及任何事務皆需作決定，故所作的決定，其品質如何，能否解決問題，能否有效執行，以達成組織目標，都直接或間接影響行政的運作及組織的成敗。

學校是廣義的組織，學校的運作亦受其所作決定的品質影響。然而，檢視現今國民小學學校事務的處理，卻往往出現作決定的過程中有瑕疵，作決定品質低落，影響學校組織目標的達成。許多學校當局忽視社會急遽多元化所帶來的影響，面對日趨增多的學校事務，仍僅由校長或少數行政人員以傳統簡化方式作決定，致使學校事務難以獲得充分討論，達成共識，而匆促作決定，以致於衍生更多的問題。因此，在處理學校事務時，學校組織成員的充分參與決定，是值得探討的重要問題。再者，美國教育改革所提出的學校本位管理 (school based management)，強調教師是專業人員，是學校教育活動的推動者和執行者，教師參與決定校務，是促進學校教育真正改革的重要因素。同樣的，近年來我國為提升教育品質，強調教師專業和教師自主。教師參與決定校務，即顯示學校重視教師專業和自主能力，有助於學校教育改革和提昇學校組織功能。

研究顯示，教師參與決定的量愈多，組織效能亦愈大。Miskel, Fevurly 和 Stew-

art (1979) 研究指出教師參與決定愈高，則教師知覺學校組織效能亦愈高。教師參與決定的量愈多，愈會產生自我投入 (ego-involvement) 的現象，對所作的決定認為是自己的事，將盡心盡力執行，希望能達成決定的目標，組織績效亦因而提昇。因此，教師參與決定的量愈多，教師工作會更努力，組織效能亦將愈大。

教師參與決定，除因其參與決定量的不同，影響組織效能的表現之外，教師參與決定意願和實際參與決定之差距程度，亦即教師參與決定之符合度，亦會直接影響組織效能。Conway (1976) 研究發現教師適度參與決定 (即參與決定意願與參與決定量相符合)，則教師知覺的滿意度最高，而教師參與決定意願不論較實際參與決定量過多或過少時，都會降低教師的工作表現。換句話說，教師參與決定意願愈符合實際參與決定量，即參與決定符合度愈高時，教師滿意度愈高，將進而影響組織效能的表現。

在本研究中，教師參與決定的意願，是以美國行政學者 Bridges (1967) 提出的關聯性 (relevance) 和專門知識 (expertise)，作為規準。也就是說，教師與議題有利害關係，或是教師對議題的解決有專門知識和能力，教師就有意願參與決定。教師與議題無利害關係，亦無專門知識和能力，提出解決議題的意見，則教師亦無參與決定的意願。其次，Reyes (1992) 研究發現教師參與決定與教師組織承諾呈正相關。此即教師參與決定量愈多，教師愈能瞭解學校組織目標，並認為受到學校重視，自己是一位專家，對所作的決定會認為是該決定的「所有者」(ownership)，有責任監督該決定確實執行，故其組織承諾亦會提昇。再者，教師參與決定符合度的增加，亦能促進組織承諾。楊振昇 (民80) 研究發現教師適度參與決定其整體工作士氣最高。亦即教師參與決定量愈符合其參與決定意願，教師參與決定符合度愈高，則教師歸屬感亦愈高，愈認同學校組織，也更願意繼續留在學校工作，貢獻其才能，其組織承諾亦會提昇。最後，學校組織效能的提昇，除有賴教師參與決定之外，教師組織承諾與組織效能之間也有關係。通常教師組織承諾愈高，會導致教學更努力，教學品質和其成效更好，以及減少離職率和怠工，自然組織效能就愈高；同樣的，組織效能愈高，學校組織功能愈能發揮，亦愈能促使教師繼續留在該學校，更加投入其工作，發揮教師的能力，也增強其組織承諾。

目前國內已有關於教師參與決定與組織承諾相關研究 (楊振昇，民80；楊樹樞，民81)，也有關於教師參與決定與組織效能相關研究 (方德隆，民75；郭文景，民74)，以及組織承諾與組織效能相關研究 (林良楓，民73；朴英培，民77；劉春榮，民82)。至於國民小學的相關研究並不多。且尚未發現有關於教師參與決定、組織承諾、組織效能三者相互關係的研究，此更強化研究者研究此問題的動機。

基於上述的認識，本研究乃決定以探討國民小學教師參與決定、組織承諾、組

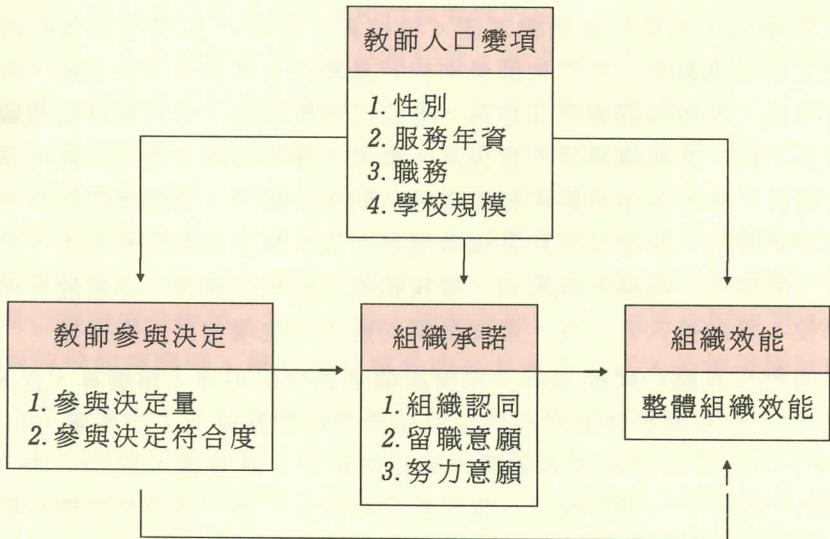
組織效能之關係為研究主題，透過問卷調查研究，分析臺灣地區國民小學此三者之關係，最後再根據調查研究結果，研擬改進教師參與決定、組織承諾、組織效能改進之具體建議，供主管教育行政機關、學校校長、教師研究改進之參考。具體言之，本研究擬達成下列七項目的：

1. 瞭解台灣地區國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能的現況。
2. 探討國民小學教師參與決定與組織承諾的關係。
3. 探討國民小學教師參與決定與組織效能的關係。
4. 探討國民小學組織承諾與組織效能的關係。
5. 分析國民小學教師參與決定、組織承諾兩者共同對組織效能的預測力。
6. 分析國民小學教師人口變項在教師參與決定、組織承諾、組織效能的差異。
7. 根據研究結果，提出建議，供教育行政機關及學校校長辦學參考。

貳、研究設計

一、研究架構

依據文獻探討及本研究之動機與目的，擬訂之研究架構如下圖：



本研究的研究架構圖

二、研究對象

本研究以台灣地區公立小學教師為研究母群體，採分層叢集隨機抽樣，分別於台灣地區之北、中、南、東四區大中小型學校按比率抽取 97 所國民小學（約佔全體國民小學數之 4%），1314 位教師為樣本。抽樣人數如表 1。

本問卷回收 885 份，回收率為 67.35%，剔除填寫不完全及明顯不符規定之間卷 54 份，可用份數為 831 份，可用率 63.24%。

表 1 各地區不同規模抽取學校數與教師數

地區	縣市	抽取學校數				合計
		與教師數	大型學校	中型學校	小型學校	
北區	基隆市、台北縣市、桃園縣、 新竹縣市	學校數	12	6	6	24
		教師數	288	72	36	402
中區	苗栗縣、台中縣市、南投縣、 彰化縣、雲林縣	學校數	7	13	11	31
		教師數	168	156	66	390
南區	嘉義縣市、台南縣市、高雄縣市 、屏東縣、澎湖縣	學校數	9	12	10	31
		教師數	216	144	60	420
東區	宜蘭縣、花蓮縣、台東縣	學校數	1	4	6	11
		教師數	24	48	36	108
合計		學校數	29	35	33	97
		教師數	696	420	198	1314

三、研究工具

本研究係以自編之「國民小學學校行政問卷」為主要工具。問卷包括三個分量表：教師參與決定量表、組織承諾量表、組織效能量表。

(一) 教師參與決定量表

教師參與決定量表係以 Conway (1976) 的「修訂參與決定量表」結構為依據，將參與決定分為參與決定的意願與實際兩方面，內容則參考楊振昇（民 80）、楊樹樞（民 81）等人的研究，和研究者服務國小之經驗，編製教師參與決定量表。在編製量表過程中，先與現任教於國小之教師、校長、新竹師院研究所學生相互研討，及請研究所教授提供意見，最後經張德銳教授修改，發展成預試量表。本預試量表之內容包括教務、訓導、輔導和一般行政（含總務及其他行政）四個層面，每個層面各 8 題共 32 題，量表之填答採用李克特式五點量表。預試對象選自

新竹、苗栗地區十所學校 176 位教師（含兼任行政工作者）為樣本，於八十三年十二月十七日進行預試，至十二月二十四日回收 149 份，剔除填寫不完全及明顯不符規定之問卷 14 份，可用份數為 135 份，可用率為 77.27 %。

本預試量表進行項目分析，經統計計算各題項鑑別度介於 0.62 和 2.71 之間，決斷值除第 31 題的值為 2.69 小於 3.0 之外，其餘各題項皆介於 4.44 和 16.67 之間。

信度的計算，採用 Cronbach 所創用的 α 係數，教師參與決定總量表 α 係數為 .9674，各層面的 α 係數在 .8488 和 .9372 之間。再者，各單題與該題層面總分及各單題與該量表總分都達顯著正相關，足見本預試量表有良好的信度。

本預試量表效度的分析係以內容效度及建構效度（construct validity）為主。

1. 內容效度：本量表編製後，請國小校長、主任、教師及新竹師院研究所教授；量表中因素是否適合、題目是否能測量該因素並具有代表性，進行審閱刪修，再完成本預試量表。
2. 建構效度：探討教師參與決定的理論和實證性研究，導出四個層面。其次，依據理論分析與實證性研究的結果，參照層面，設計及編製「教師參與決定量表」。

本研究除以理論分析與實證性研究的結果，作為量表建構效度依據之外，並以因素分析考驗建構效度。本研究因素分析採用主成分分析法（principal component factor analysis）分析，同時用最大變異數法（varimax）進行直交轉軸（orthogonal rotation）。可抽取特徵值大於 1 的因素四個，及各題項的因素負荷量。因各題的項目分析頗佳，因此，每個因素皆根據各題項的因素負荷量高低順序依次選取 5 個題項，編製成正式量表，此每一個題項的因素負荷量皆大於 .4。

本研究教師參與決定正式量表 Cronbach α 係數，總量表 α 係數為 .9411，各層面的 α 係數在 .7944 和 .9054 之間，顯示本量表有良好的信度。

(二)組織承諾量表

本研究採用 Porter 等人（1974）編製的組織承諾問卷為依據，並參考劉春榮（民 82）、蔡進雄（民 82）等人的研究，和研究者服務國小之經驗，編製教師組織承諾量表。編製量表過程同教師參與決定量表的編製。本預試量表之內容包括組織認同、留職意願、努力意願三個層面，每個層面各 10 題共 30 題。

本預試量表採用項目分析同「教師參與決定量表」的進行方式。各題項鑑別度介於 .82 和 1.99 之間，決斷值介於 3.41 和 15.37 之間。信度的計算，採用 Cronbach 所創用的 α 係數，組織承諾總量表 α 係數為 .9284，各層面的 α 係數在 .8169 和 .8686 之間。再者，各單題與該題層面總分及各單題與該量表總分都達顯著正相關，足見本預試量表有良好的信度。

本預試量表效度的分析同教師參與決定量表的效度分析方式。可抽取特徵值大

於1的因素三個，及各題項的因素負荷量。選取題項編製正式量表同「教師參與決定量表」的進行方式。本研究組織承諾正式量表Cronbach α 係數，總量表 α 係數為.8843，各層面的 α 係數在.7415和.7838之間，顯示本量表有良好的信度。

(二)組織效能量表

本量表採用張德銳（民81）修訂Mott（1972）的「組織效能和知覺指數」作為研究量表。修訂後之量表共有八個問題。一題有關學校服務和產品的品質，一題有關學校服務和產品的數量，一題有關學校服務和產品的效率，四題有關學校對環境的適應力，及一題有關學校處理緊急事件的靈活力，統合稱為「整體組織效能」。量表之填答採用李克特式五點量表。

本量表項目分析同「教師參與決定量表」的進行方式。各題項鑑別度介於1.29和1.69之間，決斷值介於9.38和11.27之間。組織效能量表預試問卷各題項與量表總分之間相關係數介於.7093和.8218之間，且皆達.001顯著水準；量表各題項之間相關係數介於.3621和.6837之間，亦皆達.001顯著水準。由此相關分析可知本量表題項具有相當的內部一致性。本量表預試時的Cronbach α 信度係數是.8967（ $N=135$ ， $p<.001$ ，雙尾檢定），正式施測時Cronbach α 信度係數達.8562（ $N=831$ ，雙尾檢定， $p<.001$ ），皆有令人滿意的水準。

參、研究結果

一、國民小學教師參與決定的現況

(一)整體而言，教師參與決定量屬中等程度（平均數2.58）。約有25.59%的受試者認為其充分參與決定或大部分參與決定；大約有24.20%的受試者認為其部分參與決定；共約有50.21%的受試者認為其很少參與決定或完全沒有參與決定。

(二)整體而言，教師參與決定意願屬中上程度（平均數3.37）。約有49.39%受試者認為其非常有意願參與決定或很有意願參與決定；大約有27.78%的受試者認為其稍有意願參與決定；共約有22.83%的受試者認為其不太有意願參與決定或非常沒有意願參與決定。

(三)整體而言，教師參與決定符合度屬高下程度（平均數3.94）。約有10.57%受試者認為其參與決定符合度是完全不符合或大部分不符合；大約有18.07%受試者認為其是部分符合；共約有71.36%的受試者認為其是大部分符合或完全符合。

二、國民小學教師組織承諾的現況

整體而言，教師的整體組織承諾屬高下程度（平均數3.99）。約有71.91%的受

試者認為其組織認同、留職意願及努力意願很良好；大約有 18.37% 的受試者認為其組織承諾良好；共約有 9.27% 的受試者認為其組織承諾表現不好和非常不好。

三、國民小學教師組織效能的現況

整體而言，教師的組織效能屬高下程度（平均數 3.58）。約有 10.41% 的受試者認為其學校組織非常沒有效能或大部分沒有效能；大約有 33.13% 的受試者認為其學校組織部分有效能；共約有 56.46% 的受試者認為其學校組織非常有效能或大部分有效能。

四、國民小學教師參與決定與組織承諾的關係

- (一)教師參與決定的二個部分（即教師參與決定量和參與決定符合度），與組織承諾的三個層面（即組織認同、留職意願和努力意願），除了教師參與決定符合度部分與組織承諾的努力意願層面未達顯著正相關之外，其餘皆達顯著正相關。
- (二)教師參與決定的二個部分可共同顯著預測「組織認同」總體變異量的 11.84%，「留職意願」總體變異量的 14.89%，「努力意願」總體變異量的 7.00%，「整體組織承諾」總體變異量的 13.44%。

五、國民小學教師參與小學教師參與決定與組織效能的關係

- (一)教師參與決定的二個部分與組織效能呈顯著正相關。
- (二)教師參與決定的二個部分可共同顯著預測組織效能總變異量的 17.48%。

六、國民小學教師組織承諾與組織效能的關係

- (一)組織承諾的三個層面皆與組織效能呈顯著正相關。
- (二)組織承諾的三個層面可共同顯著預測組織效能總變異量的 35.24%。

七、國民小學教師參與決定與組織承諾共同對組織效能的預測力

教師參與決定與組織承諾可共同顯著地預測組織效能總變異量的 39.56%，其中留職意願、教師參與決定量、組織認同三者取具有預測力。

八、人口變項不同的教師在參與決定上的差異

- (一)男性教師在參與決定量與參與決定符合度上皆高於女性教師。

- (二)在參與決定量與參與決定符合度上，服務年資 16-25、26-35 與 35 年以上教師，高於服務年資 5 年以下的教師；及服務年資 26-35 與 35 年以上的教師，高於 6-15 年教師和新進教師。
- (三)在參與決定量與參與決定符合度上，教師兼任主任與教師兼任組長，高於級任教師和科任教師；及教師兼任主任高於教師兼任組長，但級任教師和科任教師沒有差異。
- (四)在參與決定量上，小型學校教師高於中型學校、大型學校教師；及中型學校教師高於大型學校教師。
- (五)在參與決定符合度上，小型學校教師高於大型學校、大型學校教師。但中型學校教師與大型學校教師在參與決定符合度上沒有差異。

九、人口變項不同的教師在組織承諾上的差異

- (一)男性教師在組織認同、留職意願與整體組織承諾上皆高於女性教師，但在努力意願上沒有性別差異。
- (二)在組織認同上，服務年資 16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 5 年以下的教師；服務年資 26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 6-15 年教師；及服務年資 35 年以上的教師優於服務年資 16-25 年的教師。在留職意願上，服務年資 16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 5 年以下、6-15 年的教師的教師；及服務年資 35 年以上的教師優於服務年資 16-25 年的教師。在努力意願上，服務年資 16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 5 年以下的教師；及服務年資 35 年以上的教師優於服務年資 6-16 年的教師。整體組織承諾上，服務年資 6-15 年、16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 5 年以下的教師；服務年資 16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師優於服務年資 6-15 年的教師的教師；及服務年資 35 年以上的教師優於服務年資 16-25 年的教師。
- (三)在組織認同、留職意願、努力意願及整體組織承諾上，均有教師兼任主任與教師兼任組長優於級任和科任教師；教師兼任主任又優於教師兼組長；但級任教師和科任教師在組織認同、留職意願、努力意願及整體組織承諾上沒差異。
- (四)在組織認同上，小型學校的教師高於中型學校的教師，但小型學校的教師、中型學校的教師和大型學校的教師沒有差異，各型學校的教師在留職意願、努力意願及整體組織承諾都上沒有差異。

十、人口變項不同的教師在組織效能上的差異

- (一)在教師所知覺的組織效能上，男性教師優於女性教師。

- (二)在教師所知覺的組織效能上，服務年資 16-25 年、26-35 年、35 年以上的教師於服務年資 5 年以下、6-15 年的教師；及服務年資 35 年以上的教師優於服務年資 16-25 年的教師。
- (三)在教師所知覺的組織效能上，教師兼任主任高於教師兼任組長、級任教師及科任教師，但教師兼任組長、級任教師及科任教師此三者組織效能上沒有差異。
- (四)在教師所知覺的組織效能上，小型及中型學校的教師優於大型學校教師，但小型學校的教師及中型學校的教師沒有差異。

肆、結論與建議

一、結論

- (一)國小教師參與決定符合度及參與決定意願尚屬良好，但參與決定量偏低有待加強。高低次序依序為參與決定符合度、參與決定意願、參與決定量。
- (二)國小教師組織承諾頗高。各層面高低次序依次為努力意願、組織認同、留職意願。
- (三)國小教師組織效能尚屬良好，但仍有加強必要。
- (四)國小教師參與決定量及參與決定符合度，與組織承諾整體而言呈顯著正相關，但參與決定符合度與努力意願未達顯著正相關。而且教師參與決定的二個部分可以有效預測「組織認同」、「留職意願」、「努力意願」等三個組織承諾層面。
- (五)國小教師參與決定量及參與決定符合度，與組織效能呈顯著正相關。此外，教師參與決定的二個部分可以有效預測組織效能。
- (六)國小教師組織認同、留職意願及努力意願，與組織效能呈顯著正相關。再者，組織承諾三個層面可以有效的預測組織效能。
- (七)教師參與決定與組織承諾各變項可共同有效的預測組織效能，並以留職意願、參與決定量及組織認同三個變項最具有預測力。
- (八)不同的教師人口變項在教師參與決定有差異存在。
 1. 男性教師在參與決定量、參與決定符合度上高於女性教師。
 2. 資深教師在參與決定量、參與決定符合度上高於新進及資淺教師。
 3. 兼任行政職務教師在參與決定量、參與決定符合度上高於未兼任行政職務教師，但未兼任行政職務的教師沒有差異。
 4. 小型學校教師在參與決定量、參與決定符合度上高於較大型學校教師，但中型學校教師與大型學校教師在參與決定符合度上沒有差異。

(㉗)不同的教師人口變項在組織承諾有差異存在。

1. 男性教師在組織認同、留職意願及整體組織承諾上高於女性教師，但在努力意願上沒有性別差異。
2. 資深教師在組織認同、留職意願、努力意願、整體組織承諾上高於新進及資淺教師。
3. 兼任行政職務教師在組織認同、留職意願、努力意願、整體組織承諾上高於未兼任行政職務教師，但未兼任行政職務的教師沒有差異。
4. 小型學校教師在組織認同上高於中型學校教師，其餘各型學校在留職意願、努力意願、整體組織承諾上都沒有差異。

(㉘)不同的教師人口變項在組織效能有差異存在。

1. 男性教師所知覺的組織效能高於女性教師。
2. 資深教師所知覺的組織效能高於新進及資淺教師。
3. 兼任主任的教師所知覺的組織效能高於兼任組長的教師及未兼任行政工作的教師，但兼任組長的教師及未兼任行政工作的教師沒有差異存在。
4. 小型學校、中型學校的教師所知覺的組織效能高於大型學校的教師，但小型學校的教師與中型學校的教師沒有差異存在。

二、建議

(一)加強教師參與決定

本研究結論指出：台灣地區國小教師參與決定量和參與決定符合度皆有待加強，尤其在教務層面及一般層面上有提昇的必要，提昇的方式可為：

1. 增加實際參與決定機會：本研究發現，欲提昇教師參與決定量和參與決定符合度，首先應增加教務層面的「有關擔任級任、科任教師」、「有關擔任年級、班級」，及一般層面的「有關兼任行政工作」之討論與決定。至於增加教師參與決定機會的方法，可於各種會議（校務、訓導、朝會、夕會等會議）中徵求教師意見，鼓勵教師盡量發言，使少數意見者亦能充分表達其意見，並採用民主方式作決定，或利用各種非正式場合或意見箱，瞭解教師興趣和專長，及請教師發表意見，徵詢解決議題方案，並說明決定的過程，使所做的決定獲得支持。
2. 參與決定應符合其興趣及專業能力：本研究結果顯示，教師因議題內容的不同而有不同的參與決定量、參與決定意願和參與決定符合度。所以，學校應隨時瞭解與建檔教師個人興趣、能力及經驗資料，邀請教師參與決定校務時，即根

據議題內容以符合教師興趣與專業能力者為對象，以符合教師需求和對議題的解決能有實際的貢獻。

3. 增加擔任行政工作機會：本研究結果顯示，兼任行政職務教師的參與決定量和參與決定符合度皆較高。擔任行政工作不僅能直接增加參與校務的機會，更有助於實現個人理想。惟因學校行政工作職務有限，為提高教師參與決定機會，可採用行政職務任期制或專案委員會處理方式，擴大教師參與決定機會。
4. 學校規模調整：本研究發現，小型學校教師的參與決定量和參與決定符合度皆較高。一般而言，小型學校教師數較少，有較多機會參與決定校務，大型學校教師數較多往往難以參與決定校務。因此，教育當局應對目前現行國民小學規模大小相左極為懸殊的情形，加以適當調整學校規模大小，使學校規模小型化。改善的方法可積極增設學校，和鼓勵私人興學。
5. 教師多方面能力的培養：學校事務日趨複雜及專精化，往往無法以傳統方式簡單解決，需要其他新的專業知識處理，所以教師除具備教育專業知識之外，仍應多培養其他方面知識，具備統整能力，以便能對事務有更深入的瞭解，提出更有效的意見。其做法可由教育局或學校舉辦各種不限於教育性的專業社團或研習會，讓教師有機會學習其他知能，及鼓勵教師參加其他團體所辦進修活動，以獲得其他專業知識。

(三) 加強組織承諾

本研究指出台灣地區國民小學教師組織承諾，仍有加強的必要，尤其在留職意願方面，加強的方法可為：

1. 提昇參與決定：本研究發現，整體而言教師參與決定與組織承諾呈正相關，即教師參與決定的增加有助於提升組織承諾。因此，可先提升教師參與決定，以加強組織承諾。提升的方式，如前所述。
2. 改善教師工作分配：依據研究結果，有關「爲了要繼續留在本校服務」，「我願意接受學校給予我的任何工作」方面，在整體組織承諾和留職意願中表現最差。因此，在學校工作分配上，學校除考慮學校目標的達成之外，尚須考慮教師的需求和專長，不可只由學校逕自決定，應多和教師溝通、協調。
3. 改善學校條件：本研究發現，在留職意願層面中，學校條件的優劣是影響教師離職的重要因素。學校條件的改善方法可為：
 - (1) 充實各校教學設備：增加偏遠和小型學校經費補助，縮小城鄉學校設備差距，優先改善偏遠地區圖書、教具、專科教室等設備。
 - (2) 偏遠或離島學校教師津貼補助：偏遠或離島學校交通、生活較不便，為吸引教師能繼續留在學校努力工作，應提高偏遠或離島學校工作津貼補助。

- (3)減少班級人數：目前許多學校班級人數動輒四、五十人，造成教師在教學及教室事務處理上很大的壓力，應降低班級學生數為30至35人，減輕教師負擔。
- (4)適當調整教材份量：現行國民小學使用的教材份量過多，常造成教師趕課負擔，及對學生個別差異教學上的困擾。此可改由教育部只訂定最低課程標準，讓教師能針對學生所需靈活調整教學。
- (5)電腦化設備：教師可運用電腦節省工作時間，增加工作效率和的工作環境。所以教育行政機關應輔助每校設置電腦教室或購置電腦，供教師使用，以有助於教學、管理等其他事務的處理。
- (6)徵求教師助理人員：教師工作繁忙，可徵求對教育熱心人士或家長，擔任教師助理或義工，協助處理學生自習、錯誤訂正或收費等事務。

(三)加強組織效能

本研究指出台灣地區國小教師組織效能，尤其在學校成員創新知識、學校成員接受學校環境改變的態度兩方面，仍有加強的必要，加強的方法可為：

- 1.提昇教師參與決定及組織承諾：本研究發現，教師參與決定及組織承諾，與組織效能呈正相關。因此，可先提昇教師參與決定及組織承諾，以加強組織效能。提昇的方式，如前所述。
- 2.定期教師進修與檢核：教師雖在師資培育機關接受良好教育，但仍應在教學之餘不斷在職進修，以便能做好教師工作。為使教師能確實達到進修效果，除教師自行進修之外，應要求教師需定期至教育機關或空中大學進修，並規定分階段定期檢核，使教師在學位上獲得類似學士或碩士資格，在研究能力上至少能自行作行動研究為目標。

(四)進一步研究之建議

- 1.研究方法方面：本研究採用教師「自我填答」或問卷，資料大多是填答者的經驗或其知覺認為應如何填寫，容易滲入個人主觀因素，及受填答當時的客觀因素影響，再加上本研究三變項牽涉到構念意義，為能更深入瞭解其關係，可採用質的方式研究，例如長期觀察法、實地訪談等方法，或另輔以無干擾性研究，例如查閱和觀察學校相關文件、設施、佈置等方式進行研究。
- 2.研究變項方面：本研究發現教師參與決定雖能預測組織承諾和組織效能，及組織承諾可預測組織效能，但只分別可解釋其變異量的13.44%、17.48%、及35.24%。可見尚有其他因素影響此三變項，如學校組織文化、組織結構、校長領導等所造成的影響，皆值得進一步加以探討。
- 3.研究工具方面：本研究使用的三種量表皆有理論根據，和良好的信、效度。其

中組織效能量表係直接採用「組織效能知覺指數」，雖然該量表的設計為多因素概念，然因題項較少和效度方面資料的不足，以及學校組織效能可能尚需考慮學生學習成果、學生行為表現、表現行政溝通協調、教師工作滿意度等的影響，可進一步修訂此量表，以更適合國民小學現況使用，及做因素分析考驗之。

參考文獻

- 張德銳（民81），國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查研究。新竹：先登出版社。
- 楊振昇（民80），國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 楊樹槿（民81），國民小學校長的權力類型、教師參與決定與工作士氣關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡進雄（民82），國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉春榮（民82），國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立大政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- Bridges, E. M. (1967). A model for shared decision making in the school principalship. *Educational Administration Quarterly*, 3(1), 49-61.
- Conway, J. A. (1976). Test of linearity between teachers' participation in decision making and their schools as organization. *Administrative Science quarterly*, 21(3), 130-139.
- Miskel, C. G., Fevurly, r., & Steward, J. (1979). Organizational structures and process, perceived school effectiveness, loyalty, and job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 15 (3), 97-118.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education* (4th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Porter, L. W., Steers, M. R., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring the workplace*. Center on organization and restructuring of schools, Madison, Wi. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 349 680).

劉志鵬，新竹師範學院初等教育研究所碩士，現任苗栗縣五湖國民小學教師