

第五章 發現、結論與建議

本研究旨在探討我國國小教師參與團隊學習的現況、績效、困境、需求期待，以瞭解國內小學教師參與團隊學習之現況，提出改進之道，以促進國小教師參與學習。研究者先蒐集有關文獻加以分析與探討，作為本研究的架構的理論基礎和編制問卷的依據，在實證研究上，本研究以國小教師為研究對象，實施行問卷調查，將問卷調查所得資料進行統計分析與討論，並同時進行訪談，結合訪談與統計資料加以分析討論。

本章針對第四章結果與發現進行分析與詮釋，將各變項的關係與訪談資料相互印證，以對本研究各項問題有深入的瞭解。接著綜合整理本研究的發現，做成結論，並依研究結果提出具體建議，以作為國小教師進一步研究之參考。

第一節 研究發現與結論

依據前述研究發現，本節做一綜合整理，並歸納本研究之結論

壹、 研究發現

一、我國國民小學團隊的組織結構方面

- (一)我國國民小學教師參加的教學團隊以提升教師專業、課程討論或改善教學方式的團隊以「各領域小組」和「學年團隊」為主。
- (二)就開會的人數而言，以「5-8人」的比例最高，「21人以上」的比例最少，由此可知，目前國內的團隊主要是以5-8人的團隊居多。
- (三)最常使用的決策程序而言，以「多數決策」與「共識決策」比例最高，「異議決策」的比例最低。
- (四)團隊最常發生發生的衝突型態而言，以「工作衝突」的比例最高，「關係衝突」的比例最低。主要的原因來自於團隊成員的認知與自覺，因為團隊工作任務而有不同觀點與認知差異。

- (四) 我國國民小學的團隊發展情形，以「團隊彼此相互依賴，並在技術和經驗上共同分享，彼此角色清楚」比例最高。
- (五) 我國國民小學教師參與團隊學習的主要原因是「學校團隊編制」與「提升教師專業」。
- (六) 增強教師參與團隊的主要動機為「提升教師專業」、「增進同儕情感」與「積極學習」。

二、我國國民小學參與團隊學習的團隊特質方面

在領導模式部分，以「共同領導」高於「強人領導」，在責任分擔部分，「聯合責任」高於「個別責任」，在團隊目標部分，「特定的團隊目標」高於「空泛的組織任務」，在會議模式部分，「開放討論及解決方式會議」高於「效率掛帥的會議」，在成效評估部分，以「直接的方式評估成果」高於以「間接的方式評估成果」，在工作分配部分，「分配工作」高於「一起工作」。真的團隊必須兼具「共同領導」、「聯合責任」、「特定的團隊目標」、「開放討論及解決方式會議」、「直接的方式評估成果」與「一起工作」，但在「工作分配」部分，「分配工作」比例高於「一起工作」，表示只有 12% 的教師感受自己參與團隊兼具真團隊特質。

三、我國國民小學教師參與團隊學習現況方面

- (一) 教師在團隊成員發表意見時，會先停止交談，接著想像別人的觀點，注視對方表情，並給予正面的回應及表現出高度的興趣。
- (二) 在個人參與團隊學習的認知與態度方面，教師在「我願意聆聽別人的意見與想法。」表現最佳。
- (三) 團隊學習的過程中，領導者是扮演很重要的角色，可以巧妙的處理團隊的衝突，減低團隊不必要的誤會。團隊學習是需要時間去磨合，團隊成員的

默契需要培養的

四、我國國民小學教師參與團隊學習的績效方面

- (一)「可以節省時間，分工合作」與「可以分享教學經驗，解決教學現場的實務問題」是團隊績效最大的效益。還可以增進成員之間情感、成員之間相互激勵、分享教學，瞭解不同的教學理念與想法、提升學校的名聲，建立學校的形象、集思廣益，在團體中有歸屬感與認同感。
- (二)「可以吸取不同的教學經驗，滿足個人學習成長需求」與「可以釐清自己的想法，提供不同角度的思考點」是個人績效最大的效益。還可以提升教師專業成長，增廣見聞，也可以讓教師清楚自己的角色與任務，澄清自己的價值觀、滿足自己的成就感、組織能力和表達能力的提升、可以分享教學，相互交流。
- (三)在績效方面，團隊績效和個人績效之間呈現高度正相關，運用團隊學習的方式與個人的認知態度越佳，將會帶更加的團隊績效與個人績效。

五、我國國民小學教師參與團隊學習的困境阻礙方面

- (一)環境的困境是「缺乏專家學者給予相關意見」與「教學工作繁重無法安排團隊學習的時間」，還會遇到困境阻礙為工作壓力增加，配合行政業務，外在社會與學生對教師的期望過高。
- (二)成員組織的困境是「團隊討論與決議事情花費過長的時間」與「團隊成員採取旁觀者的心態」。
- (三)個人層面的困境是「習慣單打獨鬥教學模式」與「覺得團隊學習的時間成本高」。
- (四)在困境方面，組織成員困境與個人困境之間，呈現高度相關，表示組織成員困境越高，將會影響個人困境也越高。

(五) 時間不足還是最重要的困境，因為時間不足，因此無法處理課務，無法參與團隊學習。

六、我國國民小學教師參與團隊學習的需求期待方面

教師在「提供進修、研習的管道，以瞭解團隊學習的運作模式」的需求最高，需要瞭解團隊學習的方法，希望學校可以提供進修、研習的管道，以瞭解團隊學習的運作模式。

七、不同背景國民小學教師參與團隊學習的差異情形

- (一) 不同學校地區的國民小學教師在「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績效」、「需求期待」達顯著差異，其他層面未達顯著差異。在個人與團隊績效部分，東部地區表現較差，中部地區與北部地區表現較佳
- (二) 不同學校規模的國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績效」、「環境因素的困境」、「個人因素的困境」、「需求期待」方面，25~48班、49~72班、73班以上高於12班以下。
- (三) 不同學校歷史之國民小學教師在「運用團隊學習的方法」與「團隊績效」方面，歷史越短明顯高於歷史較長的學校，此外，歷史較長的學校比歷史較短的學校遇到困境與阻礙較高。
- (四) 不同學校職務之國民小學教師在「個人的認知態度」與「個人績效」方面，校長明顯高於其他職務，在「缺乏經費支援」而言，主任明顯高於導師。在就「缺乏行政支援」而言，導師、科任教師明顯高於組長。在就「學校事務性工作過重」而言，組長明顯高於導師、科任教師。
- (五) 不同年齡之國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績效」而言，51歲以上明顯高於其他年齡。
- (六) 不同任教年資之國民小學教師在「個人的認知態度」、「團隊績效」與「個

- 人績效」而言，任教 21 年以上的國小教師明顯高於其他年資的國小教師。
- (七) 不同婚姻狀況之國民小學教師在各層面未達顯著差異。
- (八) 不同教師團隊類型的國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」等層面，學年團隊表現較佳。在「環境因素的困境」、「組織成員因素的困境」、「個人因素的困境」而言，課程發展委員會、各領域小組遇到困境阻礙偏高。

貳、 結論

綜合上述的研究發現，研究者可以歸納出下列幾點結論：

- 一、我國國民小學教師參加教學團隊的主要原因為「提升教師專業」、「課程討論」及「改善教學」。而教師所選取的教學團隊是以「各領域小組」和「學年團隊」為主。「提升教師專業」、「增進同儕情感」與「積極學習」可以增強教師參與團隊學習的動機。
- 二、「真的團隊」必須兼具「共同領導」、「聯合責任」、「特定的團隊目標」、「開放討論及解決方式會議」、「直接的方式評估成果」與「一起工作」的特質，只有 12% 的教師感受到自己參與的團隊具有真團隊的特質。
- 三、「可以節省時間，分工合作」是團隊績效最大的效益。「可以吸取不同的教學經驗，滿足個人學習成長需求」是個人績效最大的效益。團隊績效和個人績效之間呈現高度正相關。
- 四、時間不足為最重要的困境。組織成員困境與個人困境之間，呈現高度相關，換言之，組織成員困境越高，相對的個人困境也越高。
- 五、教師需要瞭解團隊學習的方法，希望學校可以提供有關團隊學習研習的管道，以瞭解團隊學習的運作模式。
- 六、不同學校地區的國民小學教師在「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績

效」、「需求期待」達顯著差異，其他層面未達顯著差異。在個人與團隊績效部分，東部地區表現較差，中部地區與北部地區則表現較佳。

七、不同學校規模的國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績效」、「環境因素的困境」、「個人因素的困境」、「需求期待」方面，25~48班、49~72班、73班以上高於12班以下。

八、不同學校歷史之國民小學教師在「運用團隊學習的方法」與「團隊績效」方面，歷史越短明顯高於歷史較長的學校，歷史較長的學校比歷史較短的學校遇到困境與阻礙也相對的較高。

九、不同學校職務之國民小學教師在「個人的認知態度」與「個人績效」方面，校長明顯高於其他職務，在「缺乏經費支援」而言，主任明顯高於導師。在就「缺乏行政支援」而言，導師、科任教師明顯高於組長。在就「學校事務性工作過重」而言，組長明顯高於導師及科任教師。

十、不同年齡之國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」、「個人績效」而言，51歲以上明顯高於其他年齡。

十一、不同任教年資之國民小學教師在「個人的認知態度」、「團隊績效」與「個人績效」而言，任教21年以上的國小教師明顯高於其他年資的國小教師。

十二、不同教師團隊類型的國民小學教師在「運用團隊學習的方法」、「個人的認知態度」、「團隊績效」等層面，學年團隊表現較佳。而在「環境因素的困境」、「組織成員因素的困境」、「個人因素的困境」而言，「課程發展委員會」與「各領域小組」遇到困境阻礙偏高。

第二節 建議

根據上述研究發現與結論，本節擬提出幾項建議，以供有關單位及未來更進一步研究的參考。

壹、對於教育行政機關的建議

一、提供出國觀摩的機會，促進新知交流。

面臨時代不斷的進步，教師的角色不只是傳道與授業，更是承擔多元的角色與壓力，教師專業的定義也更加複雜與擴大，也促使教師不能只是侷限校園教學，更應該與社會、世界脈動相互結合。目前國小的學校機關只能利用週三下午或是寒暑假辦理研習，藉由研習或是工作坊的形式提供老師新知，或是國內教學的分享，當然也有很多不合實際的研習活動。根據訪談結果，多數教師希望可以到國外參觀教學，或給予優質的團隊當作一種獎勵的方式，不但可以鼓勵教師參與團隊學習，也間接提升教師專業。這是國際化的社會，每個國家的小學都有獨特的教學特色與環境，國民小學教師應該要走出台灣，如果可以到不同的國家觀摩國外小學的教學環境，甚至可以與國外教師進行意見交流或是教學分享，將有助於開闊教師的視野，充實教學知能，提升教師教學的熱忱。

二、教育政策明確，減低教學負擔。

根據問卷的結果，「教學工作繁重無法安排團隊學習的時間」是教師遇到的困境之一，而教育政策的朝令夕改，導致學校行政為了配合教育政策，過度要求教師做許多不必要的事務，造成教師許多恐慌與不安的感覺，在新的教學方法與教學模式的壓力下，教師已經無暇去應付政府機關的要求。在訪談過程中，教師表示第一個目標明確，回歸教育本質，第二個要經過統整，第三個要務實可行，否則的話就是找了大家真正的麻煩，對了教育部產生了怨恨。因此，在此建議教

育機關應該內部達成共識，明確國家的教育政策，讓站在最前線的教師，可以有目標可循，過多不當的政策措施只會讓增加教師工作負擔，無心從事教學的工作。

貳、 對於學校行政的建議

一、營造團隊學習的氣氛，提供符合教師興趣的團隊。

學校是匯集資源的場所，學校行政應該大力支持教學團隊，並且提供各種分享管道，讓教師瞭解團隊學習的好處，更要營造團隊學習的氣氛，以提升教師團隊的動力。在訪談過程中，教師提到學校要努力營造團隊學習的環境，塑造充分討論的機制，自然而然教師就會喜愛團隊學習。學校行政是團隊學習的推手，應該積極提供符合教師興趣的團隊，讓教師在不影響學生的權益之下，教師如果負擔太多的團隊，這樣反而加重教師的負擔，學校行政更應該提供教師比較有興趣團隊，而不是強迫教師參加團隊，反而會讓教師產生厭惡感，讓教師參與有興趣的團隊，才会有熱誠參與團隊的討論，才能發揮團隊的效益。

二、辦理團隊學習的研習，瞭解團隊學習的運作模式

團隊學習是國內目前的趨勢，教師也都喜歡團隊學習的氣氛，但是教師對於如何參與團隊學習，或是如何在團隊中扮演自己的角色，成為一項重要的課題。根據問卷結果，教師需要瞭解團隊學習的方法，希望學校可以提供有團隊學習研習的管道，以瞭解團隊學習的運作模式。許多教師不乏團隊學習的經驗，但因為不熟悉團隊的技術，而影響團隊學習的效果，也造成團隊學習遇到許多困境和阻礙，若能加強教師團隊學習的技巧與運作模式，將有助於讓教師發揮創意、多元的點子，也能促進教師的情誼，發展出有深度的共識。

三、行政支援教學，給予充分的時間進行團隊學習。

根據問卷結果發現，導師、科任教師感受到缺乏行政支援，組長感受到學校事務性工作過重。行政的目的在於服務教學，不應該安排太多額外的活動需要教師配合，團隊學習最大困境與阻礙就是時間不足，若能給予充足的時間，教師便可以專心在於團隊學習，能夠參與團隊學習的過程。如能克服時間的因素，將有助於教師參與團隊學習，結合教師與行政的力量，也能塑造學校的好形象。

四、團隊要有明確的目標，培養善於經營團隊的領導者。

要先有明確的目標，團隊成員才能依循目標前進，而非漫無目的空談與討論，也容易凝聚團隊的成員的向心力，減低教師孤立不安感。成員越能瞭解團隊的目標，也比較容易達成共識。團隊的領導者是團隊發展的重要人物，因為領導者的能力將會影響團隊學習的過程，因此，學校行政應該慎選每個團隊的領導者，必須具有領導能力特質，並賦予更多專業知能或人際關係技巧的訓練，能夠巧妙的處理團隊衝突與困境，營造團隊成員和諧的默契，而領導者並非固定或是由主任、校長擔任，可以由不同教師輪流擔任團隊的領導者，也可以藉由這樣的機會培養團隊的領導者，讓每個教師都可以有機會經營團隊，有機會可以擔任比較重的工作，有機會和同儕溝通與相處，也可讓教師能夠將心比心，瞭解不同角色的感受，如此一來，才能促使成員願意參與團隊學習。

五、提供專家學者的協助，尋求外力資源。

根據問卷結果，遇到最大的環境的困境是「缺乏專家學者給予相關意見」，因此透過專家學者的協助，可以從不同的思考方向，可以給予教師不同角度的觀點，當教師在課程討論遇到瓶頸時，或是團隊學習遇到衝突時，都可以詢問有經驗的專家學者，藉由專家學者從不同的觀點與立場，給予不同建議與方法。教學團隊並非只需要學校的資源，更需要外在的資源與協助，提供教師不同素材，讓教師充分發揮教學。

參、 對於國小教師的建議

一、跳出舊有思維，釐清個人想法，開闊自己視野。

問卷結果反映出教師仍然習慣單打獨鬥教學模式，侷限在自己的個人主義，在進行團隊討論前，應該要開始檢視與思考自己的定位，瞭解自己的教師角色的地位，現在的社會對教師的尊敬不如從前，甚至以更高的期望要求教師，教師面對外在的壓力，應拋開舊有的思考模式，對自我的價值澄清，才能擴展個人的視野。

二、積極參與團隊學習，與同儕相互成長與分享教學。

教師受到教室內工作的私密性與教學空間的阻隔，習慣於孤立的教室生活，教師必須擺脫個人主義，學習團隊合作。加強合作教學研討，彼此知識分享，相互學習，建立成長夥伴關係，相互激勵學習，追求工作上的成長。問卷指出「可以節省時間，分工合作」是團隊績效最大的效益。而「可以吸取不同的教學經驗，滿足個人學習成長需求」是個人績效最大的效益。因此，透過教師團隊的組合形式，可以同儕之間分享教學，讓教師相互砥礪成長。

三、追求終生學習，提升教師專業。

教師專業的成長，是一種持續漸進的歷程。教書生涯不是孤獨的旅程，教師可以加入專業的工作坊，透過團隊學習的過程，結合興趣相符的同事，彼此切磋，增長專業知能，促使教師能夠持續不斷學習。根據問卷顯示「提升教師專業」、「增進同儕情感」與「積極學習」可以增強教師參與團隊學習的動機，而參加教學團隊的主要因為「提升教師專業」、「課程討論」及「改善教學」，這表示教師專業的重要性。教師在團隊學習過程中，彼此可以經驗分享、互助合作，同時也豐富學生的學習。

肆、 進一步研究的建議

一、研究主題

本研究所聚焦的範圍，以國小學校所編製的團隊為主，但由於國內有許多團隊，因其不同目標與功能而呈現多元的面貌，未來若有興趣可依此主題做研究，在對象上，可以選擇其他種類的團隊做更深入的研究。

二、研究方法

本研究採問卷調查法，由受試對象針對問卷內容進行填答，將蒐集的資料數據加以分析，在輔以訪談的方式，對實際參與教師會的國小教師進行訪談，所得結果屬於比較綜合性的發現，因此對於微觀的現象與問題有所忽略，未來若能以實際參與觀察或是深度訪談等質性調查法，深入探討國小教師參與團隊學習的歷程，必能對於國民小學教師參與團隊學習有更深入的瞭解。

三、研究對象

本研究受限於人力、物力及時空條件之因素，僅以國民小學教師作為對象，故在推論上所受的限制相對增加。未來若能擴大範圍，例如：國中、高中職…等，將可綜觀不同教育體系的教師參與團隊學習的情形，以便廣為推論，並進一步提高研究價值。