

探討補教機構組織創新氣氛之研究

謝文德

黃靖文

摘 要

本研究採用問卷調查法，探討補教機構組織創新氣氛，以高雄市立案補習班教師為研究對象，研究結果發現以下結論：1.補習班教師年齡愈大，愈重視組織創新氣氛。2.研究所或大學畢業教師對組織創新氣氛比專科畢業更為重視。3.年資深的補習班教師對組織創新氣氛知覺明顯高於資淺者。4.職位為班主任及主管者對組織創新氣氛重視度高於一般教師及行政人員。5.不同類型補習班教師在過度壓力構面知覺上有顯著差異。6.不同規模補習班教師在團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等構面知覺上有顯著差異。7.不同區域補習班教師對組織創新氣氛在整體得分、組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性等構面知覺上有顯著差異。依據以上結論，本研究提出建議，做為補教機構進行組織創新之參考。

關鍵字：組織創新、組織創新氣氛、補教機構

Journal of Management & Operations

March 2016, Number 11, pp.87-112

A Study of Organizational Innovation Climate in the Cram Schools

Wen-De Xie

Jing-Wen Huang

Abstract

This study adopts questionnaire survey method to explore organizational innovation climate in the cram schools. The research sample is cram school teachers in Kaohsiung. The results are as following: 1. The older of cram school teachers put more emphasis on organizational innovation climate. 2. Cram school teachers with different educational background have difference on organizational innovation climate. 3. The perception of senior cram school teachers in organizational innovation climate was significantly higher than that of junior teachers. 4. Directors and head teachers put more emphasis on organizational innovation climate than the general teachers and administrative staff. 5. Different types of cram school have significant differences in organizational innovation climate. 6. Different sizes of cram schools have significant differences on team support, job challenge, job autonomy, resource adequacy, and excessive pressure. 7. Different areas of cram schools have significant differences on organization innovation climate, organizational encouragement, directors' encouragement, job challenge, and job autonomy. According to the above conclusion, this study presents suggestions for organizational innovation of cram schools.

Keywords: organizational innovation, organizational innovation climate, cram schools

壹、緒論

管理學之父彼得·杜拉克說過一句名言：「不創新，就滅亡」(Innovation, or die)，此話之涵義指出，任何組織如果不能夠持續創新領先，或至少創新跟上世界潮流，將會邁向衰敗或滅亡之路。例如，多年前芬蘭的 Nokia 曾是全球手機第一大廠，就因為決策錯誤，沒跟上創新智慧型手機的趨勢，市佔率逐漸下滑，最終失去手機霸主地位，美國的 Kodak 底片、日本的 SAKURA 底片也因為數位相機的問世，一步步走入歷史的灰燼。

近年來「創新」一詞話題火熱，全球各大組織都在談創新，組織創新活動儼然成為企業生存的一帖良藥，APPLE 蘋果電腦公司由於創新研發了 iPod、iPhone 手機、iPad 平板電腦等三項新產品，改變了全世界人們的溝通方式，終使蘋果電腦公司的股價、市值、營收、獲利都達到該公司史上最高水準，這樣的創舉正是持續不斷創新所帶來的最大效益。創新不僅是企業組織在險峻環境中生存的關鍵，也是教育組織提升教育品質，滿足社會需求的關鍵(秦夢群、濮世緯，2006)。

補教機構為教育服務的組織，根據 2015 年 1 月 22 日教育部最新直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統的資料顯示：全國的補習班總數，從 2000 年的 3,173 家增加至現今的 18,823 家，高雄市的補習班總數也由 409 家增加到 2,201 家。十五年間全國補習班總家數成長了近 6 倍之多。但是資料也顯示：政府立案之後的補習班，在教育環境嚴峻的挑戰下，無法繼續營運而撤銷立案的家數合計也有 7,502 家，佔總數約 40% 之多。由此可見，補習班總數的快速成長，造成更加競爭的市場，加上少子化與教育改革政策的衝擊，補教機構要生存十分不易。

補教機構在經營過程中為了適應快速變遷的社會環境，應該積極創新，並建立完善的管理制度來支持組織的創新活動，而內部成員必須將創新意念深化到日常生活中，建立優質的組織創新氣氛，組織氣氛能夠呈現成員對整個組織環境的知覺，它會激發或阻礙成員的創意思考和行為表現，組織氣氛的好壞也直接影響組織效能的優越與否。近年來，教育組織已相當重視組織創新(莊家萱，2010；黃天助，2011)，對補教機構而言，亦應跟隨社會的趨勢重視工作中創新，積極改進組織創新氣氛，做好創新管理，藉以提升教育服務品質，滿足家長及學生的最大需求。

相關研究指出組織創新氣氛對學校經營的成效有正向影響(李健慧，2010；莊家萱，2010；黃天助，2011)。對於組織創新氣氛之相關研究大多以企業組織 (Amabile, 1996；Markus & Frese, 2003) 及學校組織 (姚欣宜，2004；廖勝能，2001；李金娥，2006；李美金，2008；莊家萱，2010；Scott & Bruce, 1994) 為探討對象，較少觸及到補教機構，因此本研究以補教機構

為例，探討成員組織創新氣氛之情形。根據上述研究動機，本研究之目的如下：

- (一)探討補教機構組織創新氣氛之現況。
- (二)探討不同背景變項，對組織創新氣氛知覺的差異情形。
- (三)探討不同環境變項，對組織創新氣氛知覺的差異情形。
- (四)根據研究結果提出具體建議，以供補教機構業者參考。

貳、文獻探討

一、組織創新

在知識急遽暴增與市場競爭加速的時代，創新是一種引擎，且已經成為企業組織成功的決定性因素。創新（innovation）一詞，是由美籍奧地利經濟學家 Schumpeter 最早提出。他將「創新」與「擴散(diffusion)」視為改變企業之型態的兩大力量。他認為創新的功能在於將已存在的資源，連結成一種新的組合；這種組合共有五種形式：一是提出新的物品，或是同一物品但具有新的品質；二是提出新的生產方法；三是開闢新的市場；四是發現新的半成品或新的原料；五是形成新的產業組織。研究學者們在談到創新的時候，幾乎都是以組織為創新的本體。換句話說，發生在組織中的創新行為才稱為組織創新。Hodge, Anthony, & Gales(1996)認為，創新是系統化、具目的性與組織性的尋求改變，而組織創新是組織對現況的另類選擇，亦即將創意和新穎的想法，轉變成有用的商品、服務或生產方法的過程。吳清山(2005)則指出，創新需具備新奇、改變、精緻、特色等四個要件。Kelm, Narayanan, & Pinches（1995）等人以新產品、新科技、新服務等來討論組織創新。

Damanpour & Wischnevsky(2006)指出，組織的創新始於新知識的覺察，並透過共識與策略的形成而付出行動，同時藉由行動實行與修正，形成一個持續且不斷循環的動態過程。換言之，創新是一種無形的知識與能量，是組織不斷尋求自我突破的能力，也是持續學習與不斷進化的過程。Amabile（1988）她將組織創新的過程分為五個階段，包括設定議程、設定程序、擬定較細的執行目標並產生創意、創意測試和實施，以及結果評估。Lumpkin & Dess（1996）認為組織創新是企業對於新意念、新奇性、實驗性、及創造過程的經營與支持，其結果將產生新產品、新服務、與新科技。Robbins（2005）認為組織創新應該同時包括產品、過程、結構和管理系統、計畫和管理方案等等。國內學者如蔡啟通（1997）、莊立民（2002）、葉俊偉（2007）等，也持相同的看法。Collinson, Cook, & Conley（2006）認為組織新的方法在於學校內所有教育人員參與、分享學校或教學目標的對話，採取團隊教學方式，透過教師工作坊、教學會議，鼓勵教師彼此分享與合作。范熾文(2013)指出學校實施組織創新的方式包括：行

政管理創新、課程與教學創新、組織文化與氣氛創新、學生活動創新、環境設備創新與社區互動創新等層面。蕭佳純(2007)指出，學校創新即是學校對於新意念、新奇性、實驗性及創造過程的經營與支持，而其結果將會產生、接受與執行在學校行政管理、課程教學、教師專業、學生輔導、社區參與等各層面，以產生有效用、有價值之新的構想、程序、服務、活動與知識。

綜上所述，組織創新是組織為了提升成員工作績效、達成永續生存的目的，在組織中營造有利成員發展創造力的環境，藉由全員腦力激盪，彼此分享與合作，進而提升整體組織效能的一系列過程與服務。

二、組織創新氣氛與知覺

Payne 及 Pugh(1976)認為組織創新氣氛是成員對所處環境的創新知覺及感受，包括工作者的感情、態度及行為。James, Joyce 及 Slocum(1988)認為這種知覺包括心理上對於工作環境的認知與評價。Parmenter(2002)認為組織創新氣氛的最重要內涵為：彼此共同工作且互相支援，每個人都有機會接近資源，工作具有挑戰性且值得做的，並強調每個人都有思考和爭辯問題的自由，而管理者應給予績效評估和回饋獎酬。Sharman 及 Johnson(1997)認為組織創新氣氛應能明顯被查覺，並且與行為、態度和感覺一起運作，其內涵包括挑戰、自由、信任、動態活動、玩笑、辯論、國際風險的承擔、提供構想的時間、對構想的支持。Ekvall(1996)研究創新氣氛發現其中挑戰性、自由氣氛、支持創意新點子、信任開放、動態活動、輕鬆幽默、強調冒險等面向與組織創新氣氛有很高的關聯性。而知覺和感覺一樣，都是當前的客觀事物直接作用於我們的感覺器官，在頭腦中形成的對客觀事物的直觀形象的反映。客觀事物一旦離開我們感覺器官所及的範圍，對這個客觀事物的感覺和知覺也就停止了。但是，知覺又和感覺不同，感覺反映的是客觀事物的個別屬性，而知覺反映的是客觀事物的整體。

哈佛大學教授 Amabile(1996)為了評鑑組織工作環境對於創造力與激勵的影響，發展出「評鑑創造力氣氛」之 KEYS 量表，其量表之完整環境構面包含五大組織創新氣氛項目，分別為對創造力的鼓勵、自主性與自由度、資源、壓力和組織中對創造力的阻礙。並進而由每一項目衍伸出評估創造力的八大構面，包括組織鼓勵、主管鼓勵構面、工作團隊支持構面、自由度構面、足夠資源構面、挑戰性工作構面、工作壓力構面與組織阻礙構面。本研究組織創新氣氛的變項，即參考 Amabile, Conti, Lazenby, & Herron (1996)、廖勝能(2001)、莊家萱(2010)的研究，將其分為組織鼓勵、主管激勵、團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等七個構面。

以下簡要說明七個構面之內容，在組織鼓勵方面，意指組織各單位成員運作積極，以創意

的工作流程與方法，營造安全、信賴、開放的組織氣氛，重視溝通，讓不同聲音有表達管道。在主管鼓勵方面，是指主管激勵成員接受創新的理念，並重視教師創新的貢獻，予以適當回饋，有清楚的組織目標，並信任工作團隊。在團隊支持方面，是指在工作團隊中，成員保持良好的溝通，並以尊重的態度面對新想法，彼此間保有溫暖與關心的感覺。在工作挑戰性方面，是指讓教師發揮潛能，並得到工作成就感，也讓成員體認，必須在具有挑戰性的任務上積極靈活思考。在工作自主性方面，是指組織成員有權力用自己的想法來掌握工作完成之內容與進度。在資源充分性方面，是指組織提供足夠的各項資源來支持教師創新思考及協助完成工作。在過度壓力方面，是指組織讓成員感受到過長的工作時間或過多的工作量等因素，而造成過度的工作壓力。

三、組織創新氣氛之相關研究

(一)背景變項與組織創新氣氛

近年有關組織創新氣氛之研究大多以企業組織 (Amabile et al., 1996; Markus & Frese, 2003)、學校組織(姚欣宜, 2004; 廖勝能, 2001; 李金娥, 2006; 李美金, 2008; 莊家萱, 2010; Scott & Bruce, 1994) 為調查對象，少數以幼兒園為對象 (張茂源, 2012)，對於補教機構之研究相對較為缺乏。相關研究結果指出組織成員自發性動力與組織提供支持，是營造組織創新氣氛的關鍵 (莊家萱, 2010; 張茂源, 2012)，在激勵鼓舞的氣氛中，及資源供應充足下，成員創造力可得到充分的發揮，如此將有助於組織的創新發展。對於學校組織而言，學校能夠提供成員適合且充足的資源，例如教學設備，以及獎勵制度的實施，有助於建立組織創新氣氛 (莊家萱, 2010; Amabile, 1996; Amabile et al., 1996; Markus & Frese, 2003)，而且組織創新氣氛越佳，學校的品牌覺知越好，能夠提升學校的競爭優勢 (李金娥, 2006; 李美金, 2008)。

莊家萱(2010)研究國民中學教師對於組織創新氣氛與學校經營績效關係之研究，結果發現國民中學教師對於組織創新氣氛整體現況知覺趨於中等程度，以行政鼓勵層面知覺程度較高，此外，一些研究指出男性教師、服務年資較長的資深教師、或是高學歷教師(例如碩士學位以上)及兼任行政職務的教師，對於組織創新氣氛之知覺程度較高 (廖勝能, 2001; 李金娥, 2006; 李美金, 2008; 莊家萱, 2010)，張茂源(2012)針對幼兒園教育人員對組織創新知覺之研究，亦有類似的研究發現，男性幼兒園教師與高學歷幼兒園教師對組織創新較為重視，然而，姚欣宜(2004)的研究則指出不同職務、最高學歷、服務年資成員知覺學校創新氣氛均為高程度，但學校成員具有不同個人變項者並無顯著差異。由上述各學者的研究可知，教師的不同個人背景變項對於組織創新氣氛知覺有所不同。因此，本研究提出以下假設。

H1：不同個人背景變項，補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H1a：不同性別補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H1b：不同年齡補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H1c：不同學歷補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H1d：不同年資補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H1e：不同職務補習班教師對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

(二)環境變項與組織創新氣氛

姚欣宜(2004)的研究結果發現，特小型學校、偏遠地區及創校歷史 30 年以上之歷史悠久學校其組織創新氣氛較高。相關研究結果也指出，規模較小的學校，學生及教師對學校持較正面的態度，學校在創新經營及組織創新氣氛的表現上比中大型學校出色(黃麗美，2004；姚欣宜，2005；Francis, 1992；Wiles, 1995；柯雅欽，2006)。Cheong(2000)及 Hanushek(1997)的研究發現，不同區域或地區，存在著不同的人文、歷史與環境脈絡且家長社經水準也有很大差異，這些相關因素的差異將會影響學校組織創新氣氛。張茂源(2012)研究也發現，台中市、彰化縣幼兒園教師對組織創新整體氣氛高於南投縣、雲林縣。由上述各學者的研究可知，不同環境變項對於組織創新氣氛有所不同。此外，本研究考量補教機構的類型有：升學文理補習班、兒童美語補習班、才藝與技藝補習班、兒童課後照顧中心等多種類型，招收學員的年齡層不同，且補習班規模大小也不同。綜上所述，本研究提出以下假設。

H2：不同補習班環境變項，對組織創新知覺有顯著不同。

H2a：不同補習班類型對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H2b：不同補習班規模對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

H2c：不同補習班位置對組織創新氣氛知覺有顯著不同。

參、研究設計與實施

一、研究架構

根據前述之文獻探討及綜合組織創新氣氛成員知覺的相關研究，本研究架構如圖 3-1 所示，本研究主要從組織鼓勵、主管鼓勵、團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等七個面向來探討高雄市各類型不同補習班的組織創新氣氛之現況，並探討不同個人背景變項及環境變項，對組織創新氣氛知覺的差異情形。

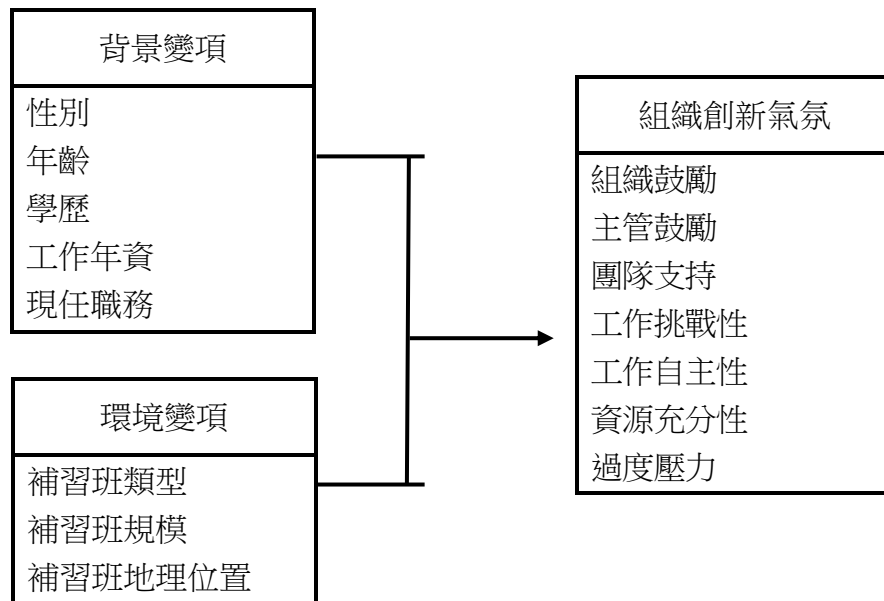


圖 3-1 本研究架構

二、研究對象與工具

本研究以高雄市政府已立案之補習班為母群體樣本，依據高雄市行政區劃分為北區(左營、楠梓、三民、鼓山、旗津)及南區(苓雅、新興、前金、前鎮、小港)，而原高雄縣則歸類為其他區，採隨機抽樣方式，高雄市北區抽取 10 家：左營區 3 家、楠梓區 2 家、三民區 3 家、鼓山區 2 家；高雄市南區 10 家：苓雅區 3 家、前鎮區 3 家、新興區 1 家、前金區 1 家、小港區 2 家；其他區 14 家：鳳山區 2 家、橋頭區 1 家、仁武區 1 家、岡山區 1 家、林園區 1 家、大社區 1 家、路竹區 1 家、阿蓮區 1 家、燕巢區 1 家、大寮區 1 家、大樹區 1 家、鳥松區 1 家、旗山區 1 家，總計 34 家補習班，並以各補習班全體教師為問卷調查對象。問卷共發出 350 份，剔除無效問卷後，有效樣本為 300 份，回收率約 85.7%。

本研究透過問卷調查法，根據文獻探討結果發展「高雄市補教機構組織創新氣氛知覺量表」，問卷編制過程參酌 Amabile et al. (1996)、李健慧(2010)、莊立民(2002)、莊家萱(2010)、張茂源(2012)、黃致凱(2004)、葉俊偉(2007)、廖勝能(2001)等所發展的組織創新氣氛量表，並考量本研究對象整理編修而成。本問卷共分為兩部分，第一部分為個人背景變項包括：性別、年齡、學歷、工作年資、現任職務，環境變項包括：補習班類型、補習班規模、補習班地理位置等。第二部分為組織創新氣氛知覺量表包括：組織鼓勵、主管鼓勵、團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等七個構面，共有 42 題，量表計分採李克特 (Likert) 五點量表評分模式。

三、信效度分析

本研究問卷編製完成後，先請七位補教業界專家及學者包含：補習班主任 2 位、教師 2 位、行政人員 1 位、大學教授 2 位，協助做專家效度檢核後再進行問卷施測。本研究在正式問卷回收後，經統計分析結果具有良好的信、效度。在信度方面以 Cronbach's α 係數估計各構面的內部一致性，發現各層面之 α 係數介於 .894~.970，整體之 α 係數為 .950。信度分析結果摘要表如表 3-1。

一般而言，問卷的 Cronbach's α 係數達 0.75 以上時，表示問卷設計良好，量表信度高。本研究問卷的信度均符合此一標準，表示具有良好的一致性。

表 3-1

信度分析摘要表

問卷名稱	層面	α 係數	總 α 係數
組織創新氣氛與 教師知覺問卷	組織鼓勵	.900	.950
	主管鼓勵	.894	
	團隊支持	.894	
	工作挑戰性	.944	
	工作自主性	.970	
	資源充分性	.901	
	過度壓力	.897	

資料來源：本研究整理

肆、研究結果與分析

一、回收樣本基本資料

由表 4-1 顯示，本研究的樣本資訊已涵蓋補習班不同的受訪者特質。個人背景變項方面，性別以女性較多佔 54%，年齡以 31~40 歲較多佔 36%，學歷以大學較多佔 54%，補教工作年資以 1~5 年較多佔 41%，現任職務以教師較多佔 47%。環境變項方面，補習班類型以外語類較多佔 35%，補習班規模以 100~300 人較多佔 50%，補習班位置在北區(左營、楠梓、三民、鼓山、旗津區)佔 29%、南區(苓雅、新興、前金、前鎮、小港區)佔 29%、其他區(原高雄縣區)佔 42%。

表 4-1

施測樣本受訪者基本資料表

變項	類別	人數	百分比(%)	累積百分比(%)
----	----	----	--------	----------

性別	(1)男	138	46.0	46.0
	(2)女	162	54.0	100.0
年齡	(1)21~30 歲	81	27.0	27.0
	(2)31~40 歲	108	36.0	63.0
	(3)41~50 歲	81	27.0	90.0
	(4)51 歲以上	30	10.0	100.0
學歷	(1)專科	30	10.0	10.0
	(2)大學	162	54.0	64.0
	(3)研究所	108	36.0	100.0
年資	(1)1 年以上	33	11.0	11.0
	(2)1~5 年	123	41.0	52.0
	(3)5~10 年	93	31.0	83.0
	(4)10 年以上	51	17.0	100.0
現任職務	(1)班主任	75	25.0	25.0
	(2)行政人員	84	28.0	53.0
	(3)教師	141	47.0	100.0
補習班類型	(1)文理類	10	29.0	29.0
	(2)外語類	12	35.0	64.0
	(3)技藝類	5	15.0	79.0
	(4)兒照中心	7	21.0	100.0
補習班規模	(1)100 人以下	4	12.0	12.0
	(2)100~300 人	17	50.0	62.0
	(3)300~500 人	8	24.0	86.0
	(4)500 人以上	5	14.0	100.0
補習班位置	(1)高市北區	10	29.0	29.0
	(2)高市南區	10	29.0	58.0
	(3)原高雄縣	14	42.0	100.0

資料來源：本研究整理

二、補習班組織創新氣氛之現況

(一)補習班教師知覺組織創新氣氛之現況分析

高雄市補習班組織創新氣氛與教師知覺之情形如表 4-2 所示。就各類型補習班教師對組織創新氣氛知覺而言，各構面教師知覺結果均高於 4 分以上，顯示補習班教師對於組織創新氣氛知覺屬於高等程度，排序依序為團隊支持、工作自主性、組織鼓勵、工作挑戰性、主管鼓勵、過度壓力、資源充分性。團隊支持構面知覺最高，表示工作上每位教師都希望團隊裡的成員能互相扶持、分享經驗，並以尊重的態度面對新想法，彼此間保有溫暖與關心的感覺。相關研究指出，國民中小學教師對於組織創新氣氛知覺屬於中等程度(廖勝能，2001；黃麗美，2004；李瑞娥，2004；李金娥，2006；柯雅欽，2006)，顯見在競爭激烈的補教市場，補習班教師對組織創新的知覺高於國民中小學教師。

表 4-2

補習班組織創新氣氛教師知覺之現況分析摘要表

層 面	平均數	標準差	排序
組織鼓勵	4.27	.741	3
主管鼓勵	4.15	.789	5
團隊支持	4.42	.604	1
工作挑戰性	4.21	.743	4
工作自主性	4.34	.650	2
資源充分性	4.03	.663	7
過度壓力	4.08	.583	6

資料來源：本研究整理

三、在教師個人背景變項方面

本研究所指補習班教師個人背景變項包括性別、年齡、學歷、工作年資、現任職務等五個變項，探討不同個人背景變項的補習班教師其組織創新氣氛與教師知覺的差異情形，結果分析如下：

(一)不同性別補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-3 所示，不同性別補習班教師對組織創新氣氛各層面知覺上無顯著差異。若以研究結果對照葉郁菁、吳煥烘(2011)指出的女性教師整體總分顯著高於男性的結果不相同。此外，相關研究發現男性國中教育人員，對於組織創新氣氛與學校經營之知覺程度高於女性教育人員的結果也不同(廖勝能，2001；李金娥，2006；李美金，2006；莊家萱，2010)。究其原因應是現代工商業社會中，女性的學歷愈來愈高，參與社會勞動工作的比例也逐年攀升，所以女性教師知識的水平不比男性低，對組織創新氣氛的知覺甚至比男性教師更加重視，因此本研究結果教師性別對組織創新氣氛知覺各層面並無差異。

表 4-3

不同性別補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析摘要表

變項層面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	顯著性 (雙尾)
組織鼓勵	(1)男	138	25.4565	3.67099	-.938	.349
	(2)女	162	25.8519	3.60852		
主管鼓勵	(1)男	138	24.6304	4.50964	-1.854	.065
	(2)女	162	25.7037	5.37638		
團隊支持	(1)男	138	21.8913	2.79385	-1.544	.124
	(2)女	162	22.3519	2.37344		
工作挑戰性	(1)男	138	24.9783	4.17232	-1.340	.181
	(2)女	162	25.5926	3.76574		
工作自主性	(1)男	138	29.9348	4.41167	-1.703	.090
	(1)女	162	30.7593	3.97008		

資源充分性	(1)男	46	23.0217	2.55159	-1.052	.296
	(2)女	54	23.5370	2.34491		
過度壓力	(1)男	138	21.8261	.73408	.344	.731
	(2)女	162	21.7963	.75707		

資料來源：本研究整理 (** $p < .01$ 、*** $p < .001$)

(二)不同年齡補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-4 所示，不同年齡補習班教師對組織創新氣氛各層面知覺上均達顯著差異。從研究結果發現，年齡愈高之教師從事教學或補教工作比較久，在各項知識或經驗上歷練都較豐富，抗壓性也較高，所以其對正向組織創新氣氛各層面知覺得分高於年紀較輕者，而其在負向組織創新氣氛各層面知覺得分也低於年紀較輕的教師。再細看事後比較結果得知在 41~50 歲及 51 歲以上這兩個等級的教師得分遠高於 31~40 歲及 21~30 歲兩組，深究其原因應是 41~50 歲或 51 歲以上的教師，人生到此年紀應屬圓滿階段，兒女也都已長大沒有家庭牽絆，較有餘力應付各種壓力及負擔，工作上的抗壓性也較高，而 31~40 歲及 21~30 歲的老師都正值養兒育女階段，家庭的牽絆又要兼顧工作，蠟燭兩頭燒所以得分會較低，因此才會造成不同年齡補習班教師對組織創新氣氛知覺各層面有顯著差異。此研究結果與相關研究國中小教師及幼兒園教師知覺的情形大致相同(廖勝能，2001；黃麗美，2004；莊家萱，2010；張茂源，2012)。

表 4-4

不同年齡補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	年齡層	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)21-30歲	81	147.0370	302.868***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	177.1667		
	(3)41-50歲	81	197.3333		
	(4)51歲(含)以上	30	206.4000		
組織鼓勵	(1)21-30歲	81	21.0000	276.157***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	25.9722		
	(3)41-50歲	81	28.3333		
	(4)51歲(含)以上	30	30.0000		
主管鼓勵	(1)21-30歲	81	20.5556	81.658***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	24.8056		
	(3)41-50歲	81	28.6296		
	(4)51歲(含)以上	30	30.0000		
團隊支持	(1)21-30歲	81	18.8519	280.439***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	22.2500		
	(3)41-50歲	81	24.2222		

	(4)51歲(含)以上	30	25.0000		
工作挑戰性	(1)21-30歲	81	20.6667	235.430***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	25.0000		
	(3)41-50歲	81	28.6296		
	(4)51歲(含)以上	30	30.0000		
工作自主性	(1)21-30歲	81	25.0370	253.416***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	30.7222		
	(3)41-50歲	81	33.5556		
	(4)51歲(含)以上	30	35.0000		
資源充分性	(1)21-30歲	81	25.0370	530.336***	4, 3>1, 2 4>3
	(2)31-40歲	108	30.7222		
	(3)41-50歲	81	33.5556		
	(4)51歲(含)以上	30	35.0000		
過度壓力	(1)21-30歲	81	22.1852	11.427***	1, 2>3, 4 1>2
	(2)31-40歲	108	22.0000		
	(3)41-50歲	81	21.4815		
	(4)51歲(含)以上	30	21.0000		

資料來源：本研究整理 (** $p < .01$ 、*** $p < .001$)

(三)不同學歷補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-5 所示，發現不同學歷補習班教師對組織創新氣氛各層面知覺上，除了團隊支持構面之外其餘層面均達顯著差異。從研究結果得知，補習班教師學歷高低的不同會造成其在組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等構面的知覺感受也不相同，大學及研究所以上程度的教師因為知識水平較高，較易接受組織創新觀念及有創意的招生政策等，因此組織創新氣氛知覺程度高於專科畢的教師，而在工作挑戰性層面，研究所畢教師大多職位較高所以感覺工作挑戰性高，由此可見教育程度在組織創新議題研究上是相當重要的條件。另外在團隊支持構面沒有顯著差異的原因，研究者認為是因為不管是甚麼學歷，工作上每位教師都希望有團隊成員的互相扶持及分享，不但能廣結善緣也能讓工作更順利，此結果與相關研究(廖勝能，2001；黃麗美，2004；李金娥，2006；莊家萱，2010)指出，學歷較高之國中教育人員，對於組織創新氣氛與學校經營之知覺程度較高相似。此外，各種教育程度的補習班教師們都感受到過度的工作壓力，專科畢的壓力高於大學畢及研究所畢，而大學畢與研究所畢的壓力指數相當，究其原因應是教育程度較高者專業知識及本質學能較豐富，除了組織創新知覺較高之外也比較不會被就業市場淘汰。

表 4-5

不同學歷補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	教育程度	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)專科畢	30	163.2000	6.405**	2>1, 3 3>1
	(2)大學畢	162	180.1111		
	(3)研究所(含)以上	108	177.2778		
組織鼓勵	(1)專科畢	30	22.9000	10.671***	2>1, 3 3>1
	(2)大學畢	162	26.1296		
	(3)研究所(含)以上	108	25.7500		
主管鼓勵	(1)專科畢	30	22.9000	7.574**	3>1, 2 2>1
	(2)大學畢	162	26.1296		
	(3)研究所(含)以上	108	25.7500		
團隊支持	(1)專科畢	30	21.2000	2.229	
	(2)大學畢	162	22.2407		
	(3)研究所(含)以上	108	22.2500		
工作挑戰性	(1)專科畢	30	21.2000	4.779**	3>1, 2 2>1
	(2)大學畢	162	22.2407		
	(3)研究所(含)以上	108	22.2500		
工作自主性	(1)專科畢	30	28.6000	3.617*	2>1, 3 3>1
	(2)大學畢	162	30.7963		
	(3)研究所(含)以上	108	30.2500		
資源充分性	(1)專科畢	30	22.1000	5.273***	2>1, 3 3>1
	(2)大學畢	162	23.6111		
	(3)研究所(含)以上	108	23.1667		
過度壓力	(1)專科畢	30	22.0000	5.140**	1>2, 3 3>2
	(2)大學畢	162	21.6852		
	(3)研究所(含)以上	108	21.9444		

資料來源：本研究整理 (* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$)

(四)不同年資補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-6 所示，發現不同工作年資補習班教師對組織創新氣氛各層面知覺上有顯著差異。從研究結果來看，在補習班工作或任教愈久的教師，也就是年資較高者其對正向組織創新氣氛各構面知覺，如組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性的得分明顯高於年資較低者，而其在負向組織創新氣氛過度壓力構面知覺得分則低於年資較低的教師，年資 10 年以上教師在知覺上高於 5~10 年，5~10 年高於 1~5 年，1~5 年高於 1 年以下教師，顯示愈資深的教師越重視組織創新，因為在職場久了，更加了解在少子化之後補教市場非常競爭，大家為了搶學生各出奇招，各補習班如果不重視組織創新的服務，將很難在市場上生存。相關研究指出，資深國中教育人員，對組織創新氣氛與學校經營之知覺程度較高(廖勝

能，2001；黃麗美，2004；李金娥，2006；莊家萱，2010)，但與張茂源(2012)研究指出不同年資幼兒園教育人員對組織創新知覺沒有顯著差異的結果不相同。

表 4-6

不同年資補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	年資	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)1年以下	33	148.5455	73.772***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	167.7561		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	188.2258		
	(4)10年以上	51	199.5882		
組織鼓勵	(1)1年以下	33	21.8182	60.857***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	24.1951		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	27.2258		
	(4)10年以上	51	28.8824		
主管鼓勵	(1)1年以下	33	22.1818	30.535***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	23.1951		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	26.9032		
	(4)10年以上	51	28.9412		
團隊支持	(1)1年以下	33	18.9091	69.242***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	21.2195		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	23.2903		
	(4)10年以上	51	24.3529		
工作挑戰性	(1)1年以下	33	20.0909	76.703***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	23.9512		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	26.9677		
	(4)10年以上	51	28.9412		
工作自主性	(1)1年以下	33	24.6364	77.344***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	29.0000		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	32.2903		
	(4)10年以上	51	33.9412		
資源充分性	(1)1年以下	33	20.3636	82.416***	4>1, 2, 3
	(2)1-5年	123	22.6829		3>1, 2; 2>1
	(3)5-10年	93	25.7097		
	(4)10年以上	51	27.5882		
過度壓力	(1)1年以下	33	22.0000	16.935***	1>3, 4; 3>4
	(2)1-5年	123	22.0976		2>1, 3, 4
	(3)5-10年	93	21.5806		

(4)10年以上	51	21.4118
----------	----	---------

資料來源：本研究整理 (***) $p < .001$ **(五)不同職務補習班教師對組織創新氣氛知覺差異分析**

如表 4-7 所示，發現擔任不同工作職務的補習班教師對組織創新氣氛各層面知覺上有顯著差異。從研究結果來看，發現擔任補習班班主任或主管者在正向組織創新氣氛各層面知覺，如組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性的得分明顯高於其他職務者，且其在負向組織創新氣氛過度壓力層面知覺得分則明顯低於教師及行政人員，究其原因可能是班主任為補習班最高主管，他是補習班各項業務的靈魂人物也肩負著整個班營運的成敗責任，所以特別重視組織創新因此得分較高，而教師及行政人員則是貫徹班主任的營運政策或辦學理念，相對營運責任低一些，所以得分低於班主任或主管。此研究結果對照張茂源(2012)研究擔任不同職務幼兒園教育人員對組織創新差異分析中，園所長對整體組織創新分數顯著高於其他職務結果相同，而與黃麗美(2005)研究國民中小學組織創新教師知覺中，指出校長在整體組織創新知覺分數高於學校其他職務教師的結果也相同。另外在過度壓力構面上，擔任補習班班主任或主管者，因為工作能力及經驗上都優於教師及行政人員，所以有較高的抗壓性，因此得分低於教師及行政人員。

表 4-7

不同職務補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	職務	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)班主任	75	194.8800	1400.904***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	144.5714		3>2
	(3)教師	121	180.0426		
組織鼓勵	(1)班主任	75	29.0800	705.641***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	20.5714		3>2
	(3)教師	121	26.8936		
主管鼓勵	(1)班主任	75	29.9200	227.774***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	19.4643		3>2
	(3)教師	121	26.1277		
團隊支持	(1)班主任	75	24.5600	429.369***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	18.7500		3>2
	(3)教師	121	22.8723		
工作挑戰性	(1)班主任	75	29.9200	2306.356***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	19.6429		3>2
	(3)教師	121	26.2340		
工作自主性	(1)班主任	75	34.8400	3095.015***	1>2, 3

	(2)行政人員	84	24.1429		3>2
	(3)教師	121	31.7234		
資源充分性	(1)班主任	75	25.4400	481.107***	1>2, 3
	(2)行政人員	84	20.0000		3>2
	(3)教師	121	24.1277		
過度壓力	(1)班主任	75	21.1200	60.010***	2>1
	(2)行政人員	84	22.0000		3>1, 2
	(3)教師	121	22.0638		

資料來源：本研究整理 (***) $p < .001$

四、在補習班環境變項方面

(一)不同類型補習班的教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-8 所示，發現不同類型補習班的教師對正向組織創新氣氛各層面知覺上無顯著差異，但是在負向組織創新氣氛過度壓力層面知覺上有顯著差異。經事後比較的結果來看，發現技藝類補習班得分高於其他各類型補習班，外語類補習班高於升學文理類補習班及兒童課後照顧中心，升學文理類補習班高於兒童課後照顧中心，究其原因，可能是技藝類補習班的課程如音樂、美術等，並不是升學的主要課程，一般家長都是先重視英文、數學等升學課程，倒是孩子年紀較小或有興趣或天份才會去學習才藝課程，所以此類補習班為了招生需不斷創

新，導致教師所花的心力可能高於其他類補習班，因此感覺工作壓力較大。其實在少子化的時代裡，各類型補習班的招生壓力都很大，組織創新是不得不走的道路。

表 4-8

不同類型補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	補習班類型	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)文理類	10	174.0476	.336	
	(2)外語類	12	173.2432		
	(3)技藝類	5	177.1111		
	(4)兒照中心	7	172.3333		
組織鼓勵	(1)文理類	10	25.7381	.197	
	(2)外語類	12	25.6216		
	(3)技藝類	5	26.0000		
	(4)兒照中心	7	25.3333		
主管鼓勵	(1)文理類	10	25.5714	.500	
	(2)外語類	12	24.9189		
	(3)技藝類	5	25.4444		
	(4)兒照中心	7	24.6667		
團隊支持	(1)文理類	10	22.1429	.278	
	(2)外語類	12	22.0541		
	(3)技藝類	5	22.5556		
	(4)兒照中心	7	22.0833		
工作挑戰性	(1)文理類	10	25.2143	.302	
	(2)外語類	12	25.2703		
	(3)技藝類	5	26.0000		
	(4)兒照中心	7	25.2500		
工作自主性	(1)文理類	10	30.3333	.303	
	(2)外語類	12	30.2973		
	(3)技藝類	5	31.1111		
	(4)兒照中心	7	30.2500		
資源充分性	(1)文理類	10	23.2619	.613	
	(2)外語類	12	23.1892		
	(3)技藝類	5	23.8889		
	(4)兒照中心	7	23.3333		
過度壓力	(1)文理類	10	21.7857	5.541***	3>1，2，4 1>4；2>1，4
	(2)外語類	12	21.8919		
	(3)技藝類	5	22.1111		

(4)兒照中心	7	21.4167
---------	---	---------

資料來源：本研究整理 (***) $p < .001$

(二)不同規模補習班的教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-9 所示，發現不同規模補習班的教師對組織創新氣氛在整體得分、組織鼓勵、主管鼓勵等三個層面知覺上無顯著差異，但是在團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等五個層面的知覺上有顯著差異。經事後比較的結果來看，發現正向組織創新氣氛教師知覺在規模 300~500 人的得分高於其他組別，100~300 人得分高於 100 人以下及 500 人以上，500 人以上高於 100 人以下，究其原因可能是補習班規模到 300~500 人時，相對的組織完整性較高，制度也比較健全，主管及教師人員數也較多，所以在政策的執行及各類招生活動或教學課程上，每一位教師在工作上都必須和別人互動討論也需要其他成員的支持、分享及幫助，當然補習班規模較大，教學上可能會組創新教學團隊研究教學，招生活動比較多元執行上也比較積極，因此工作的挑戰性也較高，當然能到此規模的補習班財力也較雄厚，在添購新穎教學設備或研發數位教學課程等，資源的充分性比較足夠。而在過度壓力構面則是 500 人以上的大型補習班壓力最大，此類補習班為了維持業績擁有較多學生數，必須不斷招生且削價競爭，學生多問題自然也多，同業競爭的糾紛也多，所以壓力最大，而規模 100~300 人的壓力高於 300~500 人及 100 人以下，原因是 100~300 人規模的補習班處於沒有利潤的規模，所以必須很努力的招生，工作壓力當然就高了。

表 4-9

不同規模補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	補習班規模	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)100人以下	4	168.8333	2.367	
	(2)100~300人	17	174.1591		
	(3)300~500人	8	176.8529		
	(4)500人以上	5	168.0000		
組織鼓勵	(1)100人以下	4	25.5833	1.428	
	(2)100~300人	17	25.8864		
	(3)300~500人	8	25.7941		
	(4)500人以上	5	24.4000		
主管鼓勵	(1)100人以下	4	24.5000	1.937	
	(2)100~300人	17	25.6136		
	(3)300~500人	8	25.4706		
	(4)500人以上	5	23.4000		
團隊支持	(1)100人以下	4	21.1667	4.126**	3>1, 2, 4

	(2)100~300人	17	22.0000		2>1, 4; 4>1
	(3)300~500人	8	22.7647		
	(4)500人以上	5	21.8000		
工作挑戰性	(1)100人以下	4	23.8333	3.744*	3>1, 2, 4
	(2)100~300人	17	25.2045		2>1, 4; 4>1
	(3)300~500人	8	26.1765		
	(4)500人以上	5	24.6000		
工作自主性	(1)100人以下	4	29.0000	3.362*	3>1, 2, 4
	(2)100~300人	17	30.2727		2>1, 4; 4>1
	(3)300~500人	8	31.2647		
	(4)500人以上	5	29.5000		
資源充分性	(1)100人以下	4	23.0833	3.147*	3>1, 2, 4
	(2)100~300人	17	23.2955		2>1, 4; 1>4
	(3)300~500人	8	23.7059		
	(4)500人以上	5	22.2000		
過度壓力	(1)100人以下	4	21.6667	3.601*	4>1, 2, 3
	(2)100~300人	17	21.8864		2>1, 3; 3>1
	(3)300~500人	8	21.6765		
	(4)500人以上	5	22.1000		

資料來源：本研究整理 (* $p < .05$ 、** $p < .01$)

(三)不同地理位置補習班的教師對組織創新氣氛知覺差異分析

如表 4-10 所示，發現不同地理位置補習班的教師對組織創新氣氛在整體得分、組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性、等五個層面知覺上有顯著差異，但是在團隊支持、資源充分性、過度壓力等三個層面的知覺上無顯著差異。經事後比較的結果來看，發現在正向組織創新氣氛知覺的五個層面上高雄市北區(左營、楠梓、三民、鼓山、旗津)的得分高於高雄市南區(苓雅、新興、前金、前鎮、小港)，其他區得分高於高雄市北區及高雄市南區。究其原因，可能是高雄市北區、南區及原高雄縣區各區組成人員的社經水準差異很大，高雄北區現在的繁榮程度高於南區，大量的人口也漸漸集中於此，而年輕一代家長也都置產於此，學生家長的年輕化，再加上現代家長多只生一胎，因此當然比較重視補習班的各項經營特色，所以高雄北區的補習班必須更加重視組織創新程度來迎合滿足年輕家長的需求，所以高雄北區的得分高於南區，而原高雄縣區相對高雄市屬於比較郊區，所以有不同的鄉土人文、歷史與環境脈絡，因此在人親、土親的概念下，其他區的補習班老師在填答問卷題目時可能傾向正向回答，所以得分會高於高雄市區。此研究結果與張茂源(2012)研究不同幼兒園所在地教育人員對組織創新差異分析中，園所在台中市及彰化縣的得分高於雲林縣的幼兒園有所不同。

同。

表 4-10

不同地理位置補習班教師對組織創新氣氛知覺變異數分析摘要表

變項層面	地理位置	個數	平均數	F值	事後比較
組織創新	(1)高市北區	10	174.3415	4.596*	1>2
	(2)高市南區	10	169.9730		3>1, 2
	(3)高雄縣	14	179.3182		
組織鼓勵	(1)高市北區	10	26.0244	7.121***	1>2
	(2)高市南區	10	24.7027		3>1, 2
	(3)高雄縣	14	26.6364		
主管鼓勵	(1)高市北區	10	25.6585	5.190**	1>2
	(2)高市南區	10	24.0541		3>1, 2
	(3)高雄縣	14	26.3182		
團隊支持	(1)高市北區	10	22.0732	1.676	
	(2)高市南區	10	21.9189		
	(3)高雄縣	14	22.6364		
工作挑戰性	(1)高市北區	10	25.1220	4.786**	1>2
	(2)高市南區	10	24.7568		3>1, 2
	(3)高雄縣	14	26.5909		
工作自主性	(1)高市北區	10	30.1707	4.360*	1>2
	(2)高市南區	10	29.8378		3>1, 2
	(3)高雄縣	14	31.6818		
資源充分性	(1)高市北區	10	23.4146	2.537	
	(2)高市南區	10	22.9189		
	(3)高雄縣	14	23.7273		
過度壓力	(1)高市北區	10	21.8780	.987	
	(2)高市南區	10	21.7838		
	(3)高雄縣	14	21.7273		

資料來源：本研究整理 (* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$)

伍、結論與建議

一、結論

(一)教師知覺組織創新氣氛之現況討論

高雄市各類型補習班組織創新氣氛與教師知覺在各構面結果均高於 4 分以上，顯示補習班教師對於組織創新氣氛知覺屬於高等程度，排序依序為團隊支持、工作自主性、組織鼓勵、工作挑戰性、主管鼓勵、過度壓力、資源充分性。團隊支持構面知覺最高，表示工作上每位教師都希望團隊裡的成員能互相扶持、分享經驗、良好的溝通，並以尊重的態度面對新想法，

彼此間保有溫暖與關心的感覺。

(二)在教師個人背景變項方面

- 1.補習班男性教師與女性教師對組織創新氣氛各層面知覺上無顯著差異。
- 2.教師年齡愈大者，愈重視組織創新。年齡在 51 歲以上的教師最重視組織創新，而 41~50 歲及 51 歲以上的教師得分高於 31~40 歲及 21~30 歲。
- 3.教師的教育程度愈高，愈重視組織創新。研究所及大學畢業教師知覺得分差異不大，但是都高於專科畢業教師。
- 4.工作年資愈久的補習班教師，愈重視組織創新。年資 10 年以上教師在知覺上高於 5~10 年，5~10 年高於 1~5 年，1~5 年高於 1 年以下教師。
- 5.現任職務為班主任或主管者最重視組織創新。班主任或主管得分高於教師，教師得分高於行政人員。

(三)在補習班環境變項方面

- 1.各類補習班教師對正向組織創新氣氛各層面知覺上無顯著差異，但在負向組織創新氣氛過度壓力層面知覺上有顯著差異，技藝類補習班教師覺得壓力最大。
- 2.不同規模補習班的教師對組織創新氣氛在整體得分、組織鼓勵、主管鼓勵等三個層面知覺上無顯著差異，但是在團隊支持、工作挑戰性、工作自主性、資源充分性、過度壓力等五個層面的知覺上有顯著差異。規模 300~500 人的得分高於其他組別，100~300 人得分高於 100 人以下及 500 人以上，500 人以上高於 100 人以下。
- 3.不同地理位置補習班的教師對組織創新氣氛在整體得分、組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性、工作自主性、等五個層面知覺上有顯著差異，高雄市北區得分高於高雄市南區，原高雄縣區得分高於高雄市北區及南區。

二、建議

(一)對補教組織之建議

近年來，在少子化之後的補教市場異常競爭，學生來源減少了，大家為了搶學生各出奇招，再加上現代家長多只生一胎，因此更加重視補習班的各項經營特色，各類型補習班都必須重視組織創新，否則將很難在市場上生存。而每家補習班想要提高教師正向組織創新氣氛的知覺，需要考慮到如團隊支持、工作自主性、組織鼓勵、工作挑戰性、主管鼓勵、資源充分性等許多因素，創新的最大困境在於組織成員的心態與行為，成功的組織能夠掌握機會建立合作團隊，來進行創新行為，當然在創新的過程中也必須注意組織成員工作壓力因素的排除。本研究根據研究結果提出建議，主要包括補習班行政管理創新、組織文化與氣氛創新、

教師課程與教學創新等方面，分別敘述如下：

1.補習班行政管理創新

基於知識管理與創新作為，補習班應有效建置資訊管理系統，結合行政人員共識，藉以提升組織行政效率，並且應設計有制度的教師晉升管道，例如將老師分級成初級教師、中級教師、資深教師等，職務上也應分類成職員、組長、經理、主任等，研究結果顯示教師的職務、年齡及年資都會影響教師對組織創新氣氛的知覺程度，且愈資深或職務愈高的教師對於正向組織創新氣氛的知覺得分愈高，如此做不但能留住人才，也能提升補習班的組織創新氣氛。

2.組織文化與氣氛創新

在組織文化方面，需注重組織鼓勵、主管鼓勵、團隊支持層面，班主任需建立班內老師能欣賞及肯定別人創意的文化，成員一起討論問題，傾聽不同意見，分享個人想法，並一起尋找解決辦法，進而形成持續創新的組織文化。而為了培育及留住優秀人才，補習班應協助教師或成員做專業性發展，提供進修及成長的機會，或鼓勵教師讀研究所取得更高的學歷。因為研究結果顯示，教育程度較高者，其對組織創新氣氛的知覺程度高於學歷較低的老師。另一方面，過度壓力層面大部分老師都感受到強大工作壓力，研究結果發現，過度壓力將降低組織創新能力，特別是 21~30 歲年輕、女性、資淺的行政教師壓力指數最高，因此必須協助教師將壓力轉化為成長的動力，例如設計各種教師獎勵方式、提供教師成長機會或足夠資源，降低老師的工作量等都是可行的作為。

3.教師課程與教學創新

九年一貫教育改革政策、學習共同體觀念、翻轉教育方式等等新的教育思潮一波波衝擊著現代教育現場，不論學校或補習班教師在此浪潮下都必須不斷提升專業教學知能，思考創新教學方式，來滿足學生的需求。在工作挑戰性、工作自主性、資源充分性方面，補習班業者則必須提供新穎的教學設備、定期的創新課程研討會、足夠的教學資源或組織創新教學團隊、給予教師工作上更大的教學自主空間，以利教師不斷的創新成長。

(二)對後續研究之建議

本次研究樣本僅限於大高雄地區，後續研究若能加入其他影響變數，例如加入教師工作效能、學生學習成效或補教機構績效等變項，也可以結合質性研究來探討或者將樣本擴及其他縣市的補教組織，則更能有助於了解整體補習班教師對組織創新氣氛的情形。

參考文獻

- 李金娥(2006)。高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 李瑞娥(2005)。學校組織學習、組織創新與學校效能的關係。高雄師大學報：教育與社會科學類，18，45-59。
- 柯雅欽(2006)。國民小學校長轉型領導、組織創新與教師工作滿意度關係之研究(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 范熾文(2013)。運用組織創新以提升學校效能之探討。教育研究月刊，35-47。
- 吳青山(2005)。學校行政研究。台北：高等教育。
- 邱浩政(2002)。學校組織創新氣氛的內涵與教師創造力的實踐：另一件國王的新衣?應用心理學學報，15，191-224。
- 姚欣宜(2004)。台北縣國民小學學校支持創新經營與學校創新氣氛之研究(未出版碩士論文)。國立台北師範學院教育政策與管理研究所，台北市。
- 秦夢群、濮世緯(2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究發展，2(3)，123-150。
- 莊立民(2002)。組織創新模式建構與實證之研究—以台灣資訊電子業為例(未出版博士論文)。國立成功大學企業管理研究所，臺南市。
- 莊家萱(2010)。高雄市國民中學組織創新氣氛與學校經營績效關係之研究(未出版碩士論文)。國立台灣師範大學教育政策與行政研究所，臺北市。
- 張茂源(2012)。幼兒園教育人員對組織創新知覺之研究。學校行政雙月刊，79，95-115。
- 教育部(2013)。教育部主管法規查詢系統-補習及進修教育法。2015年1月22日，取自：
<http://edu.iaw.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL009111&KeyWordHL=&St...>
- 教育部(2015)。直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統。2015年1月15日，取自：
http://bsb.edu.tw/afterschool/register/cancel_statistic_city.jsp。
- 黃天助(2011)。高職教師知覺校長轉型領導、組織創新氣氛對創新經營成效影響之研究(未出版博士論文)。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化縣。
- 葉俊偉(2007)。企業組織因素對組織創新氣候與組織創新影響之研究(未出版博士論文)。國立台灣師範大學工業科技教育學系，臺北市。
- 黃麗美(2005)。國民中小學組織創新氣氛內涵與教師知覺之研究。台北市立教育大學學報，36(2)，171-210。
- 黃致凱(2004)。組織創新氣候知覺、個人創新行為與問題解決形態關係之研究-以銀行業為

- 研究對象(未出版碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 廖勝能(2001)。學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究(未出版碩士論文)。國立台南師範學院，台南市。
- 蔡啟通(1997)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係(未出版博士論文)。國立台灣大學商學研究所，臺北市。
- 顏弘欽(2012)。學校組織學習因素對組織創新影響之探討。新竹教育大學教育學報，29(1)，99-127。
- 蕭佳純(2007)。學校成員整體創造性與學校創新關係之研究－以團隊學習及團隊創新氣候為中介變項。當代教育研究，15(1)，77-110。
- Amabile, T. M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1988). Motivating creativity in organization: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Cheong, C. Y. (2000). Cultural factors in educational effectiveness: A framework for comparative research. *School Leadership and Management*, 20(2), 207-225.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational learning in school and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Drucker, P. F. (1985). Principles of successful innovation. *Research Management*, 28(5), 10-12.
- Ekvall, G. (1996). Organization climate for creativity and innovation. *European Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Francis, L. J. (1992). Primary school size and pupil attitudes: Small is happy? *Educational Management and Administration*, 20(2), 100-104.
- Farris, D. F. (1996). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. *Library Journal*, 121(20), 112.

- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on student performance: An update. *Educational evaluation and Policy Analysis*, 19, 141-164.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). *Organization theory –A strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment organizations do not cognize. *Academy of Management Journal*, 13(2), 171-184.
- Kelm, K. M., Narayanan, V. K., & Pinches, G. E. (1995). Shareholder value creation during R&D innovation and commercialization stages. *Academy of Management Journal*, 38(3), 770-786.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Markus, B., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Parmenter, D. (2002). How HR adds value. *New Zealand Management*, 49(10), 36-37.
- Payne, R. L., & Pugh, D. D. (1976). Organizational structure and climate. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1125-1172. Chicago: Rand McNally.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th Ed). Prentice Hall International, Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sharman, D., & Johnson, A. (1997). Innovation in all things! Developing creativity in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 85-87.
- Wiles, J. W. (1995). *Middle level education in rural America*. (ERIC Document Reproduction Services No. ED385426)