

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班  
碩士論文

指導教授：林邦傑 博士



新北市立國民中學校長變革領導與  
教師創新教學關係之研究

研究生：許忠棠 撰

中華民國 101 年 6 月

## 謝 辭

「品質，始於教育，終於教育」，教育行政與學校共榮共存，學校行政之優劣與學校教育品質息息相關密不可分。兼任行政工作雖只有短短五年，然而對教育之熱忱始終不減，忠棠有幸得以來到學風自由之政大教育學院，就讀學校行政碩士在職專班，接受學術研究的磨練與洗禮，開啟不一樣的人生，回首來時路，內心無限的感恩。教授們如沐春風的啟迪，滿足我們求知若渴的心靈，同學們經驗交流、相知相扶持，爽朗的笑聲依舊迴盪在井塘樓，點點滴滴都將是永恆的回憶。

論文如期完成，終於畢業了，從碩一上學期時，胡悅倫老師多次揚言要將我從窗戶丟出去，始終沒有如願，而我就這麼一路跌跌撞撞，在驚濤駭浪中驚險過關，真可謂「關關難過關關過」，要感謝的人實在太多了，首先是我生命中的貴人—恩師林邦傑教授，邦傑老師兼具「長者的寬厚」及「大師的學養」，沒有他的指導與督促，我無法完成這不可能的任務。其次要特別感謝陳木金教授與賴文堅教授兩位口試委員撥冗審閱及指正缺失，兩位教授學養豐厚，惠我良多，僅致上最深謝忱和敬意。

當然，也要感謝所有教授們這三年的思想改造及理念重整，尤其是秦前院長夢群及湯教授志民於韓國學術參訪時之諸多開示，還有吳教授政達、王教授鍾和、胡教授悅倫、張教授奕華等老師精闢又風趣的教學，豐富了個人學識、開拓無限視野，一生受用無窮。也要感謝美魔女蔡秘書秀真不時的提醒與協助，讓我們悠遊書海，無後顧之憂。

感謝班上所有同學，沒有你們兩年來的刺激和鼓勵，我依然遊戲人間逍遙灑脫，不可能如願以償的。要特別感謝徹鵬統計資料處理之鼎力相助，拉拔扶持之恩，永銘於心。當然也要感謝俐穎老師最後臨門一腳完成英文摘要。我要大聲說：「感謝有你們，有你們真好」。

三年來爸媽的千叮嚀萬囑咐，讓我不敢鬆懈，感謝他們對我的愛。最後要感謝的自然是我的內人一華金，沒有她的緊迫盯人與激勵鼓舞，軟硬兼施外加辛苦持家，我還是原來的我。

許忠棠 謹誌 2012年7月

# 新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學關係之研究

## 論 文 摘 要

本研究旨在了解新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之現況，以及分析校長變革領導與教師創新教學之關係。研究方法係採問卷調查法，使用之研究工具為「國民中學校長變革領導與教師創新教學之研究」問卷，寄發49所學校共780份問卷，回收有效問卷615份進行分析。統計分析之方法為描述性統計分析、獨立樣本t考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關、多元迴歸分析。

本研究的研究發現如下：

- 一、新北市立國民中學教師對於校長變革認知程度屬於中高程度，其中以「建立變革願景」層面之認知程度最高。
- 二、新北市立國民中學教師對於校長變革領導認知程度，以男性教師、資深教師、年長教師、兼任主任職務之教師認知程度較高。
- 三、新北市立國民中學教師在創新教學實施現況良好，各分層面之實施現況差異不大，但以「教師教學創新」層面得分最高。
- 四、新北市立國民中學教師在創新教學實施現況，以初任教師、資深教師、兼任主任之教師實施程度較高，尤其初任教師表現令人驚艷。
- 五、校長變革領導五個層面與教師創新教學整體及各層面有顯著正相關。
- 六、校長變革領導五個層面對教師創新教學整體具預測力。

最後，本研究依據研究結果提出相關之建議，以供教育行政機關及國民中學校長、教師之參考。

關鍵字：校長變革領導、教師創新教學

# A Study of the Relationship between the Revolutionary the Principal Leadership and Innovative Teachers' teaching in Junior High School in New Taipei City

Hsu , Chung Tang

## Abstract

The purpose of this study is two-fold: first, to assess the current status of innovative teaching practices and the principals' transformational leadership at municipal junior high schools in New Taipei City; and second, to verify their relationship. This questionnaire survey was adopted as the research tool and the "Study of Innovative Teaching Practices and Principals' Transformational Leadership at Municipal Junior High Schools" questionnaire is specifically designed for this study. 780 questionnaires were sent out to 49 schools, and 615 effective samples were collected for analysis. The statistical analysis techniques selected for this study include Descriptive Statistics, Independent Samples t-test, One-Way ANOVA, Pearson product-moment correlation and Multiple Regression Analysis

The study results are as follows:

1. Junior high school teachers in New Taipei City exhibited a mid-to-high level of perception toward principals' transformational leadership, and among all dimensions, the vision establishment dimension was observed to have the highest level of perception.
2. Among all teachers surveyed, male teachers, senior teachers, older teachers, and teachers who also serve as directors exhibited a higher level of perception toward principals' transformational leadership.
3. In terms of innovative teaching practices, it was observed that teachers at municipal junior high schools in New Taipei City performed fairly well. No large diversity was observed across all dimensions, but the teacher teaching innovation dimension has the highest score.
4. In terms of innovative teaching practices among teachers at municipal junior high schools in New Taipei City, the beginning teachers, senior teachers and teachers who also serve as directors exhibited a higher level of performance, but beginning teachers have exhibited an astonishing level of performance.
5. The five dimensions under the principals' transformational leadership are

positively and significantly correlated to innovative teaching practices and all its dimensions.

6. The five dimensions of principals' transformational leadership can be used to predict innovative teaching practices.

Finally, based on the study results, this research proposed relevant suggestions as reference for school administrative and supervisory organizations, principals and teachers at municipal junior high schools.

**Keywords:** Principals' Transformational Leadership, Innovative Teaching Practices



# 目 次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 待答問題與名詞釋義.....	7
第三節 研究方法與步驟.....	10
第四節 研究範圍與限制.....	12
第二章 文獻探討.....	14
第一節 校長變革領導之意涵、理論與測量.....	14
第二節 教師創新教學之意涵、層面與做法.....	30
第三節 校長變革領導與教師創新教學之相關研究.....	41
第三章 研究設計與實施.....	54
第一節 研究架構.....	54
第二節 研究對象.....	57
第三節 研究工具.....	60
第四節 實施程序.....	62
第五節 資料處理.....	63
第四章 研究結果與討論.....	64
第一節 校長變革領導行為現況及差異情形分析.....	64
第二節 教師創新教學實施現況及差異情形分析.....	81
第三節 校長變革領導與教師創新教學之相關及預測力分析.....	95
第五章 研究結論與建議.....	103
第一節 研究結論.....	103
第二節 研究建議.....	107
參考文獻.....	112
一、 中文部分.....	112
二、 英文部分.....	117
附錄.....	119



## 表 次

表 2-1	校長變革領導之面向	23
表 2-2	校長變革領導與教師創新教學的相關研究	41
表 2-3	校長變革領導與校長背景變項之顯著關係	44
表 2-4	組織變革與教師創新教學關係之研究	46
表 2-5	校長變革領導與教師創新教學關係之研究	49
表 3-1	研究樣本抽樣	57
表 3-2	有效樣本之基本資料	58
表 4-1	國民小學校長變革領導量表各題平均數與標準差	65
表 4-2	「國民中學校長變革領導量表」之現況分析摘要表	66
表 4-3	不同性別教師在國民中學校長變革領導認知之平均數差異t檢定	67
表 4-4	不同年齡教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較	68
表 4-5	不同學歷教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較表	69
表 4-6	不同服務年資教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異數比較表	70
表 4-7	不同職務教師在國民中學校長變革領導之認知之平均數與標準差及差異比較表	71
表 4-8	不同學校規模教師在國民中學校長變革領導之認知之平均數、標準差及差異數比較表	73
表 4-9	不同性別校長在教師的國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異數比較表	74
表 4-10	不同年齡校長之教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較表	75
表 4-11	不同教師、學校、校長背景的教師國民中學校長變革領導之差異分析表	76
表 4-12	「教師創新教學量表」之現況分析摘要表	81
表 4-13	「教師創新教學量表」各題平均數與標準差	82
表 4-14	不同性別教師在創新教學之平均數差異t檢定	84
表 4-15	不同年齡的教師在創新教學之平均數、標準差及差異比較表	85

表 4-16	不同學歷的教師創新教學之平均數、標準差及差異比較	86
表 4-17	不同服務年資在教師創新教學之平均數、標準差及差異比較表	87
表 4-18	不同職務的教師在創新教學之平均數、標準差及差異比較表	88
表 4-19	不同學校規模的教師創新教學之平均數、標準差及差異比較表	90
表 4-20	不同背景的教師創新教學之差異分析表	91
表 4-21	國民中學校長變革領導與教師創新教學之相關摘要表	95
表 4-22	校長變革領導五個層面對行政支持創新之多元迴歸分析表	98
表 4-23	校長變革領導五個層面對教師創新教學之多元迴歸分析表	99
表 4-24	校長變革領導五個層面對學生展能創新之多元迴歸分析表	100
表 4-25	校長變革領導五個層面對資源運用創新之多元迴歸分析表	101





# 圖 次

圖 3-1 研究架構圖..... 55



# 新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學關係之研究

## 第一章 緒論

本研究旨在了解當前新北市立國中校長變革領導與教師創新教學的現況，並進一步探究兩者的相關程度及預測力，以提供教育行政工作者做決策時之參考。本章共分為四節：第一節研究動機與目的，第二節待答問題與名詞釋義，第三節研究方法與步驟，第四節研究範圍與限制。

### 第一節 研究動機與目的

#### 壹、研究動機

##### 一、教育除了維護優良傳統外亦需注入新活水

知識經濟社會已經來臨，不同於以前之農業社會及工業革命後的社會，21世紀起，我們的資源是腦力，我們的資產是知識，我們的核心競爭力是創新。因為教育決定人才，而人才決定未來，所以，未來的教育再也不能依賴過去的課程與教法。教育的功能在於承先啟後繼往開來，因此，未來學校除了做好優良傳統之延續外，更應該求新求變注入新活水。面對知識經濟概念為主的時代，創新(innovation)不僅是組織生存的關鍵因素，亦是組織提升競爭力的要件(吳清山，2005)，因此學校必須像企業界一樣，改變原有為人所詬病之僵化、封閉、拘泥等保守行事作風，力求精進與突破。組織為了常保領先地位，就必須改變原本僵化的組織與思考模式，精益求精，適時調整組織、策略、業務、以及工作方法，以促進組織效能(寧致遠，2000)。現在各級學校雖有所謂的組織再造，但多數只是行政流程及管理結構的片面改善而已，並未實質上用於改善教學現場，是故仍有相當大改革之空間。教育部(2002)察覺世界潮流在於未來的教育，首先公布了「創造力教育白皮書」，明白揭櫫了二十一世紀是第三次產業革命的時代，也是以腦力及知識決勝負的時代，此時我們所要培育的未來主人翁，必須具備認知體驗、創新思考、批判反思、做事負責與解決問題之基本能力。教育改革不該是動人的口號，

而應該是能確實嘉惠學子的具體行動。環顧現今之教育現場，升學主義充斥，智育掛帥，學校的願景理念高掛牆上，多數教師只是謹守本分的傳道、授業而已，並未為教育現場注入新活水。教育部有鑑於此，為促進國家競爭力，以創造為重新的教育政策因應而生，除 2003 推動「創造力教育 91-94 年度中程發展計畫」之外，2005 年並提出 2005-2008 施政主軸架構，以「創意台灣、全球布局-培育各盡其才新國民」作為總目標(教育部，2005)，期望個別機構，特別是學校，能夠革新組織、制度、文化，營造出富含創意的環境，打造未來創造力人才(教育部，2002)，我們衷心的期盼：教育現場工作人員，藉由彼此分享，激盪出無限創意火花，造就生意盎然的教肓氛圍，為呆滯校園注入一道又一道的清泉，許學生一個教育新殿堂。

## 二、校長是營造創新教學的靈魂人物

「有海闊天空的校長，才有海闊天空的教育」擔任校長一職不僅是榮耀，是挑戰，更是一種責任，因為西諺曾云：有怎樣的校長，就有怎樣的學校(As is the principal, so is the school.)。學校的一切功過成敗，校長都必須概括承受；原因無他，因為校長的教肓理念與實際作為深深影響著一所學校的成敗(江文雄，1999)。校長是領航員、是舵手，必須為學校之興衰成敗擔負全部責任，責任是何其重大。世界在改變，如果教育不做改革與調適，永遠只是墨守成規，我們就無法教育孩子去適應未來的生活。所以，身為一校之長必須能夠掌握社會脈動與時代潮流，並配合學校特色與需求，結合社區資源審慎評估和規劃後訂出學校應興應革之方向。近幾年來由於外在環境的變化如政治、經濟、文化等因素，從而影響了學校組織的發展，為了提身學校教育的整體效能，學校行政措施及領導者一校長的作為，也必須隨之調整因應(張明輝，1997)。是故，校長既然為一校的領導者，本該以身作則，充實新知並做好知識管理，如此才能促發創新觀念並將新觀念擴散、分享至校內每一位同仁。同仁有了新觀念新理念之後，校長順勢推展變革領導來改造學校，促進教師創新教學，相對的阻力變小，易於成功達成改造的既定目

標。是故校長必須協同學校行政單位，先擬定周詳計畫及完善配套措施，並善用「正向心理學」，以期待取代失望，以增強取代消弱，讓教師看得見變革的可行性，願意為學校付出共創未來。

### 三、學校臨事不變革，必呈現快速萎縮性（atrophy）現象

目前的教育現場事情多且雜，學校再也不能用「以不變應萬變的心態」去面對家長、去處理學生事務，而要用求新求變主動積極的態度去解決問題和創新教學。國民中學校長必要與必然去推動「變革領導」

（change leadership）有以下兩個主要原因：

其一、國民中學教育是義務教育，更是全民教育，受到法律保護也受到「學區制」的保障；但是現今之家長也會行使家長的「教育選擇權」為孩子覓得最佳學校，如遷戶籍至自己希望就讀學校之學區，甚至寧可付較昂貴之學費而選擇私立中學；所以公立學校自然也要自立自強的變革因應。

其二、社會現象跟以前截然不同了，時下適婚年齡的國民為數不少的選擇當單身貴族，又或雖結婚但選擇當頂客族，造成目前我國人口結構已呈現嚴重之「少子化」和「高齡化」的窘境，出生率急遽下降，各個國民中學皆面臨減班甚至是「廢校」的壓力，在加上家長善用「教育選擇權」，使得各國民中學不得不努力的招生，因為如果一所學校減班速度過快，超過學生的自然遞減率，這就表示學校喪失競爭能力，其辦學績效不被社區家長認同，學生必然由家長的主導下如流水般的離去。這也正符合了不變革就出局的命運。

### 四、為符應時代潮流為提升學校績效，變革領導與創新教學勢在必行

學校相當多的概念與理念取之於企業界，因為企業為求生存及永續發展，常會有創意的點子出現，以因應多變的世界，例如：藍海策略、長尾理論、飛輪效應、刺蝟原則等，正如同世界潮流趨勢，各大企業組織為了追求永續發展而進行組織整體獲系統性的變革，這意味著組織的變革是一個持續發展不斷的歷程(謝文豪，1999)。環顧近十年的科技變化甚於過往的一百年，而各國之學校教育莫不爭相做改造，以因應 21



世紀的實際需求，我國之教育當然也不能置身事外而慘遭世界教改洪流淹沒。在此變革歷程中，校長身為學校領導者，面對學校變革該如何領導，則應順應變革歷程而採取變革領導。校長扮演變革代理人的角色 (change agents)，必須對變革具有正確的概念，了解變革的階段與每個階段注意的事項，熟悉並能有效實踐變革領導的策略，以及變革所產生的問題及挑戰，並有所因應，亦即考量學校內外情境脈絡的壓力與改變，從事學校改革與革新領導作為(林明地，2002)。不可諱言的企業界之興盛與衰敗殘酷無比，因此，為永續經營莫不使出渾身解數的策略與戰略。學校的競爭指數雖然不似企業殘酷，但是，若教學無法跟得上時代潮流，輕者些許減班，重者則學生大量流失，因為目前社區家長的知識水準及對教育現場的關切已不容許所有教育工作者再故步自封、原地踏步了，每一所學校所面臨的困境與難題可能不盡相同，所面臨的挑戰及所擁有的資源亦差距甚大，窮校有窮校的苦，富校有富校的痛，正所謂校校有本難念的經，而各校除必須因應社會國家大環境的變化：如少子化、多元入學等，更要解決各校一些既存的問題與困境，因此，要如何成功的扭轉劣勢，贏得社區家長信任，實為當今校園內一大課題。南部北大武山下有一所經費短缺且學生嚴重外流的學校，曾經教育孩子們自製精油販售，除了活化課程與教學，引起學生的學習動機外，亦有效的增加學校收入，正是求新求變的一個典範。活化教學已是一種普世價值，我們實在不能再抱殘守缺而用二十年前的教材與教法，去教育現在的學生適應未來的生活，學校除了以自身對變革的充分了解與豐富知識為基礎，更須採用企業界進行變革所需要之內涵，如 Kotter 的企業轉型八階段等理論，再加上有效使用飛輪效應，配合刺蝟原則進行變革，必能事半功倍有效的解決學校多年沉痾。簡言之，以企業為師，為教育注入新活水，乃勢在必行。

##### 五、創新教學是必需品而非奢侈品

教育是良心事業，更是陽光下最燦爛的志業，現代的教師不僅要當經師，更要成為人師。良師，不僅是單純的「傳道、授業、解惑」而已，

更要掌握時代脈動，活化課程、教材及教法，給予學生截然不同之新世代教育，培養會生活、會思考、會創造的優質公民。所以教師必須懂得「就地取材」，以學生的生活經驗為主，配合學校之文化特質與社區之民俗特性，融入課程及教材，讓學習更貼近學生的生活習性，讓學生「做中學」引發高昂的學習興趣，讓學生樂在學習中。找尋學生學習的「快樂源頭」，讓教學更生動活潑，這一切都有賴教師「創新教學」。

#### 六、教師創新教學是學生學習的「驅動引擎」

教師是學習的激勵者而非知識的灌輸者，掌握學生心理狀況，加以引導，則有效學習自然水到渠成。教師要扮演催化者而不是提供者，在不偏離教育本質下，盡情揮灑創意、創新，讓學生如沐春風感受前所未有的不一樣的教學情境，既然是學生學習的「驅動引擎」，那麼教師就更該放開心胸，採納學生不同的想法與意見，多元角度的進行探究，讓教育展現不一樣的新風貌。

#### 七、教師創新教學由校長所主導

有變革的校長才有創新的教師，不論是行政的創新還是教學的創新，其最大的動力來自學校的整體氛圍，而最關鍵的乃是校長的倡導與支持。教師工作穩定，收入尚可，給一般社會大眾的印象是：保守的授業，被動的做事，守舊的態度，消極的應對。如果沒有強而有力的牽引與帶動，大都抱著多一事不如少一事的態度來從事教職，主動積極創新者可謂鳳毛麟角。因此，校長必須審時度勢，善用激勵措施來改造學校，若原本已有創新之風氣，則沿襲且只做些許修正，若學校似一灘死水則必須善用策略與戰略，不能操之過急，畢竟教師是最難被改變的族群，但是只要方法得宜，教師也是最容易投入改革的一群，所以校長必須說之以理，動之以情，曉以大義後，將校內教師改造成教育最前線的尖兵，教改的推手，教育品質的提昇者，專業形象的代言人，如此學校創新教學自然水到渠成。

#### 八、國民中學校長之變革領導與教師創新教學之研究大有可為



以往校長變革領導與教師創新之研究的論文與期刊大都偏重於國民小學，國中因升學壓力及社區家長之壓力等因素，故著墨較少，但隨著社會環境的急遽變遷及家長的觀念大幅更改後，在加上多元入學，免試升學方案後，國中校園之社團活動明顯的較以前活絡許多，可見教育的體質已做了修正，而這也正是國民中學校長做變革領導來改造學校的大好時機。其實這幾年來的多篇論文也顯示出變革領導議題已逐漸受到專家學者的注意與重視。不管是校長變革領導與學校創新教學，或是教師創新經營，或是學校組織關係，或是組織承諾等，都值得我們重新去探討、去思索、去研究。因為我們唯有了解，才會關心；唯有關心，才會行動；唯有行動，改革才見成效。身為學校的經營者必須先改變自己看世界的高度，更新大腦陳舊的軟體，如此才可以帶領所屬的教育工作者「創新教育的亮點，連結學習的滑翔翼，引燃不滅的火炬，開拓學生無窮的視野」。本研究雖非創新，但仍具有相當之指標性，因為，新北市立國民中學各類型學校都有，且學校校長所面的挑戰與所做的變革甚多，引導教師創新的經驗亦頗見成效值得借鏡。因此研究者希望了解新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學的現況，與各類型學校之差異情形，以明瞭校長變革領導與教師創新之實況，以及所面對之問題和解決之策略，繼而提出建言供教育行政機關，校長培育單位，現任國中校長，做為未來改善之參考。

## 貳、研究目的：

教育需關注的事項及需探討事務多如牛毛，基於上述的動機，本研究主要目的如下：

- 一、了解新北市立國民中學校長變革領導的現況。
- 二、了解新北市立國民中學教師創新教學之現況。
- 三、探討新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之相關情形。
- 四、了解新北市立國民中學校長變革領導對教師創新教學的預測能力。
- 五、綜合研究之結果，提出適當建言以供教育主管機關、校長培育單位、現任國民中學校長做為提升學校創新教學效能與追求最佳教育品質

之參考。

## 第二節 待答問題與名詞釋義

### 壹、待答問題

根據上述之研究動機與目的，本研究的待答問題整理如下：

- 一、不同學校背景變項之新北市立國民中學校長之變革領導是否有所差異？現況為何？
- 二、不同學校背景變項之新北市立國民中學教師創新教學是否有差異？現況為何？
- 三、新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之相關為何？
- 四、新北市立國民中學校長變革領導對教師創新教學之預測力？

### 貳、名詞釋義

茲將本研究之重要名詞定義如下：

#### 一、校長變革領導

校長變革領導(principals' change leadership)係指「學校校長為因應內、外環境的改變，發揮影響力，引導組織團隊與成員進行自我更新與改造，提升其成長能力，以達成學校與成員自我實現的目標，進而提高學校效能、實踐學校願景與永續發展的歷程」。

本研究參酌中外學者之研究，將校長變革領導之內涵界定為「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」，並修正改編多位研究者的問卷，其測得之分數越高表示校長在該項變革領導之表現越佳，分數越低則該項表現越差。茲將各層面解釋說明如下：

- (一)「建立變革願景」：係指校長具備自我改造能力及營造團隊學習之

意識，讓學校教職員工先擁有變革觀念，集思廣益後提出學校發展願景，最後並評鑑檢核願景的落實程度。

- (二)「調整組織結構」：係指因應不同學校之文化背景與發展特色，調整組織結構進行學校組織再造，強化各處室與教學研究會等之功能，以符應社會潮流與家長需求。
- (三)「增進教師能力」：係指先對全校教師之能力做普查，了解每個人的優缺點，把對的人放在對的位置，再進行團隊學習以提升能力，鞏固教師之專業形象。
- (四)「運用多元策略」：係指先成立領導小組，再運用各種策略以激勵成員參與變革，最後實施績效評鑑，以評估策略的成效。
- (五)「營造支持系統」：係指先明瞭學校內外可用的資源與支援，提供教師因應變革時所需的各項資源與協助，最後運用科技管理，建立學習型組織。

## 二、教師創新教學

教師創新教學係指教師擁有前瞻的教學理念、高度的專業素養，善用科技做好知識管理，引導學生思考、創作、批判之能力，並懂得因時制宜與時俱進而轉換或修正教學策略，以達成教師教學目標和學校教育目標的一種教學行為或模式。

本研究參酌中外文獻後，將教師創新教學內含定義為「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」，並改編多位專家學者及教育先進所編製的問卷，其測得分數乃代表學校在創新教學效能的層面，分數越高乃表示校長在該項創新教學效能的作為越佳，反之則越劣。

- (一)「行政支持創新」：係指學校行政團隊經組織再造後，推動行政改革、規畫有效率的創新方案已達成行政支援教學的目標。
- (二)「教師教學創新」：係指教師應用巧思創意相互激盪，研發與改善課程內容、教學方式、評量型態，培養學生獨立思考能力與解決問題能力，以學生生活經驗為重心，培養未來的優質公民，以提

昇學校教育品質。

- (三)「學生展能創新」：係指教師能鼓勵學生創新的系統思考模式，並提供學生展能舞台，給予學生表現創意的活動與機會，實現多元智慧的教育願景。
- (四)「資源運用創新」：係指教師能有效運用社區資源，結合社區家長的力量來改進教學，因為圍牆內的資源有限，而圍牆外的資源無窮。



### 第三節 研究方法與步驟

本研究旨在探討新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之關係，為了要完成上述的目的，採用問卷調查法來進行研究，其方法分述如下：

#### 壹、研究方法

本研究採用問卷調查法，首先將以文獻分析進行理論之探討，作為研究設計架構的理論基礎，採用多位專家學者及教育先進所編製的問卷，針對新北市立國民中學的校長與老師進行調查，問卷回收後進行資料的統整分析，再根據結果作成結論與建議。茲將研究方法敘述如下：

本研究旨在探討新北市立國民中學校長變革領導與學校教師創新教學之關係，首先以文獻分析作為理論架構與基礎，緊接著採用多位專家學者及教育先進所編製的問卷，經修訂後，且與指導教授討論後保留適合國民中學使用之部分進行施測，並將校長與教師問卷用不同顏色區分，最後統計新北市立國中校長及教師所覺知到的變革領導與教師創新教學。

#### 貳、研究步驟

做事講求「工欲善其事，必先利其器」，做研究也是一樣；所謂綱舉目張，大方向確立了小細目也就因應而生，研究者依據上述研究目的和研究動機，擬定了以下的施行步驟：

一、擬定本研究之計畫：首先研究者必須明瞭教育現場待突破之困境，繼而閱讀相關文獻以增長自我知識背景，然後確定研究主題：「新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之關係」，最後再研擬計畫。

二、進行文獻分析和探討：教育的作為必定有其立論根據，而不是突發奇想，所以研究者必須依據研究計畫詳讀文獻資料後再進行文獻之



探討與分析，作為本研究的立論根基。

三、正式問卷施測：問卷經與指導教授討論修正無誤後，針對新北市立 80 所國民中學，將正式問卷送達隨機抽樣所抽出的學校施測。

四、統計資料分析：將回收之問卷整理妥善後，利用相關之統計分法進行資料分析。

五、撰寫論文：依據統計分析之結果與實際訪談內容，研究者提出本研究之結論及建議，完成本論文撰寫的使命。





## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

#### 一、研究對象

本研究既然是在探究新北市立國民中學校長變革領導與教師創新作為之關係，所以研究對象自然是 80 所新北市立國民中學現任的正式教師（包含兼任行政工作的教師），代課及兼課教師則盡量予以排除。

#### 二、研究內容

因本研究之內容主要在探究校長的領導變革對於教師創新教學的影響程度，所以理所當然以「國民中學校長變革領導」為自變項，「教師創新教學」為依變項，校長變項依次為：「校長性別」、「校長年齡」，學校環境變項則以「學校規模」為主要探究源，利用統計方法來進行統計分析，以完成本論文。

### 貳、研究限制

本研究旨在探討新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之關聯性，以做為校長經營學校是否變革及如何變革之參考，然而由於各種主客觀因素與條件，必然會有如下列的一些限制：

#### 一、研究對象

因為只以新北市立國民中學為問卷與訪談樣本，且目前台灣各縣市政府的教育政策不盡相同，故可能因為研究對象所處的教育氛圍不同而導致研究結果也不一樣。

#### 二、研究方法

不同的研究方法可能會有不一樣的效果，本研究著眼在測量新北市國民中學校長變革領導對教師創新教學之影響力，以致於無法兼顧其他變數對教師創新的影響程度。

### 三、研究推論

既然本研究是以新北市國民中學為調查對象，其推論範圍僅適用於新北市立各類型的國民中學，其他縣市其他學校只能當作參考。畢竟各地區可能存在不同的地域特性及風土民情，在推論及應用上會有所偏頗，一味的模仿反而無法走出自己學校不同的風格。



## 第二章 文獻探討

既然本研究旨在探討國民中學校長變革領導與教師創新教學之關係，那麼本章擬就相關文獻予以統整和分析，研究者必須要鑑往才能知來。本章內容共分成三節：第一節先論述校長變革領導的意涵、理論與測量；其次討論教師創新教學之意涵、層面與做法；最終就校長變革領導與教師創新教學之關聯性加以探討分析。

### 第一節 校長變革領導之意涵、理論與測量

校長變革領導並不是一個名詞、形容詞，而是有其行動上的實際意涵，本節旨在探討校長變革領導之意涵、理論與測量，分別詳述如下：  
壹、校長變革領導之相關理論

領導理論的發展配合著時代的演進，有著截然不同的論述，從早期的「特質研究」、「行為研究」——到晚近的組織變革理論，各有其精闢的論述，由此可知，「領導」是管理者所必修的課題且必須能配合時代潮流及社會需求的與時俱進。領導理論可概略分為以下四個階段：(一)、特質論(1940年以前)、(二)行為理論(1940年代晚期到1960年代晚期)、(三)權變理論(1960年代晚期到1980年代早期)、(四)新型領導理論(1980年代早期以後)(秦夢群，2006；張明輝，2006；楊振昇，2006；謝文全，2004)。基於校長變革領導主要著重在革新成員思維和組織運作以提高學校辦學績效，因此本研究將不相關的領導理論略而不談，只擷取有變革概念相關的權變理論、轉型領導與組織變革理論。分別簡述如下：

#### (一) 權變理論：時間為1960年代晚期到1980年代早期

早期盛行的特質論和行為論因為忽略了情境變數的重要性，所以致使重視情境因素的權變領導理論取而代之並造成風行，主要的代表性學者有Fiedler的「權變領導」(theory of contingency)、House的「途

徑-目標理論」(path-goal theory)、Reddin 的「三層面理論」(three-dimension theory)、Hersey 和 Blanchard 的「情境領導理論」(situational leadership theory)，其學說與論述試簡述如下：

- (1) Fiedler 的「權變領導」(1967)：簡言之，一個成功的領導者必須按照情境之不同而採取不一樣的因應策略，絕對不能夠凡事一成不變，也就是在行使領導作為必須要考量「人」和「環境」這兩個變數的關係。前者所指的是領導者的動機取向，後者所指的是情境因素對達成目標的有利程度。
  - (2) House 的「途徑-目標理論」(1971)：所注重的是領導者的領導行為之歷程，領導者最重要的任務是營造一個優質的工作環境並且採取適當之措施與策略，如精密規劃、協助支持、適當酬賞等，來激勵部屬完成組織所要求的目標；在理論上乃源自於動機的期待理論(expectancy model)。
  - (3) Reddin 的「三層面理論」(1970)：在此之前的領導行為研究大多侷限在兩種層面的研究，(如工作和環境的相關)，然而 Reddin 則以為一個優質的領導行為所注重的應該不只兩種，必須再加上一個重要的元素-「效能」(effectiveness)，才算是完美和完備，因此又被稱為三面理論。
  - (4) Hersey 和 Blanchard 的「情境領導理論」：Reddin 所提出的三層面理論異於其他兩層面研究主要在於加入了「效能」因素；Hersey 和 Blanchard (1997) 共同研究的「情境領導理論」則加上「成熟度」這個變數。身為一個組織的領導者一定要知道其所領導的團體之成員的平均成熟度，也就是要了解每個人的「功力」、「火候」，因為了解每個成員不同的差異才能夠將每個成員安置到適當的位置，也才能夠適才適所，人盡其才，順利達成組織的目標。
- 總而言之，權變理論所強調的是：領導者應該按照情境的變化而有不同的應對行為模式，絕對不可以抱殘守缺一成不變。對照學校行政面及教學面來看，校長實施變革領導時，首要工作需評估內、外在環境變遷因素，並用人文關懷的心去理解組織成員的差

異且給予適當的激勵鼓舞及專業成長，然後發展出最適合學校的變革計劃，來完成學校變革的終極目標。

## (二) 轉型領導

三國演義曾云：「江山代有才人出，各領風騷數百年」，每一種領導新理論的誕生總有其時代背景，當舊有的理論趕不上社會變遷，新的理論便應運而生，1975 後的「轉型領導」推出後，即在行政上引起相當大的震撼與漣漪。「轉型領導」一詞源自於伯恩斯（James M Burns）獲得普立茲獎的名著〈領導〉一書，伯恩斯把行政人員的領導風格區分為：互易領導（transactional leadership）及轉型領導（transformational leadership），互易領導又稱為交易領導，乃是以部屬的外在需求與動機作為其決策影響的考量及機制，部屬的工作動力是外鑠的。反觀轉型領導則是體察到部屬內在的需求和動機，以提高其工作動機的層次，也就是「內發」性的工作表現。

另外，Sergiovanni（1990）將轉型領導稱之為「附加價值領導」（value-added leadership），也就是說藉由轉型領導可以提升成員工作動機至較高層次，由原先的交易模式轉化成較高階的個人理想自我實現及內在更新道德的層次。易言之，組織成員為了要追求個人自我理想的實現而願意額外的付出，工作態度相對的積極主動，超越了自己的責任範圍及主管的期望，也因此提升了組織的績效，強化了組織的競爭力。其價值已遠遠的超出領導者的期許，故又稱之為附加價值領導。

根據以上的論述和觀點，可以將轉型領導的特質歸納如下：(1) 強調內在與高層次的動機與需求；(2) 重視成員之參與決定與充分授權；(3) 強調領導者與成員共享權力的過程；(4) 強調智性的啟發；(5) 重視組織成員的學習；(6) 強調組織的轉變與革新；(7) 重視團隊合作與互相信任。(引自謝文全，2004)如果領導者能在加上個人獨特的領導魅力(如宏觀的遠見、敏銳的觀察力等)和人性的關懷給予部屬更溫馨的感受。那麼轉型領導的成效會更加顯著。

綜合以上所述之論點，校長在實施變革計畫時，要特別注意以下幾



個面向：將組織成員視為夥伴培養革命情感、提升組織成員的成就感及歸屬感、集思廣益並分層負責充分授權、人性關懷注重成員需求、激勵鼓舞提升專業知能、建立開放互信的溝通管道加強深度對話、定期檢核變革進度並加以修正。

### （三）組織變革

組織變革顧名思義就是指組織受到內、外在因素的影響之後，為求組織的長遠生存與發展，所採取的有計畫性或非計畫性改變組織整體或部分的程序，也就是先打破原有的「穩定狀態」變成「不穩定狀態」以因應環境變遷或其他不利因素，最後再回復到「穩定狀態」的歷程。因為非常時期就必須有非常手段以求得組織的競爭力提升與組織的永續發展。依據 Hanson (1996) 所提出的觀點，「變革」有以下三種不同類型：

- (1) 計畫性變革 (planned change)：顧名思義可知著重變革方法的系統性、周延性，還有目標的可預測性。
- (2) 自發性變革 (spontaneous change)：變革是來自由下而上且是由於環境自然改變後隨機而產生的，並非由於計畫性或既定的企圖而發生。
- (3) 漸進性變革 (evolutionary change)：組織的改變是由於多年累積經驗後逐步改善的過程，改革的歷程雖然較為遲緩，但卻也穩紮穩打，在穩定中求改變，不同於「革命性變革」(revolutionary change) 的躁進與激烈手段。

況且，組織需要變革必定是面臨待突破的瓶頸或是興衰的分界點，是一個複雜且非線性的歷程，因此組織的領導者必然要有計畫性變革的思維模式：先確立改革目標後，擬定配套措施，使用適當方法，過程溫和周延，如此才能克竟其功，不至於功敗垂成。因此組織的領導者在進行組織變革時切記避免陷入第一級變革 (first-order change) 的迷失中，不能只專注在表面現況的改善；而應力求於第二級的改變

(second-order change)，也就是要注重組織內部結構、文化深度、基本假設等的改變，及 Senge (1999) 所提出的「深層變革」(profound



change)，換言之，要內外兼修，即內在因素如成員的價值觀、期望、行為等，外在因素如策略、歷程、操作方法、制度規章等。

綜合以上所述，可將組織變革的模式區分為以下三種模式：

#### (1) 計畫性變革模式

1. 探索階段：成員須找出原因並蒐集資料資訊，以建立改革的共識與默契。
2. 計畫階段：原因既已找到就必須對症下藥，擬訂相關配套措施並設計變革的行動步驟與管理流程，發展變革的戰略計劃。
3. 行動階段：依據共識執行變革，並隨時評鑑、回饋、修正。
4. 整合階段：破舊立新後維持變革後的最佳狀態，並據此進行微調，更新或擴張是真實情境而定。

#### (2) 策略性組織變革模式

1. 外在大環境的改變及壓力讓成員感受深刻。
2. 組織成員因壓力原而覺知與評估變革問題。
3. 分析變革利弊與計畫變革內容。
4. 決定組織變革之大原則大目標。
5. 擬定變革之細目及方法策略。
6. 進行組織解凍。
7. 變革方案實地操作。
8. 變革方案操作結果之評鑑。
9. 變革方案回饋及修正。
10. 組織復凍。

#### (3) 階段性組織變革模式

1. Lewin 的三階段變革模式：(1) 解凍；(2) 變革；(3) 復凍。
2. Lowenthal 的四階段變革管理步驟：(1) 預備變革；(2) 規劃變革；(3) 實施變革；(4) 評估變革。
3. Kotter 的八階段變革模式：(1) 建立危機意識；(2) 成立領導團隊；(3) 提出願景；(4) 溝通願景；(5) 授權員工參與；(6) 創造近程戰果；(7) 鞏固戰果再接再厲；(8) 讓新做法深植企

業文化（引自張明輝，2006）。

因此，校長必須體悟到變革之任重道遠，應採行 Senge（1999）所提出的積極性「深層變革」，對學校做整體且完善的改變，內、外在因素兼重，畢其功於一役。

## 貳、校長變革領導之意涵

校長變革領導(principals' change leadership)係指「學校校長為因應內、外環境的改變，發揮影響力，引導組織團隊與成員進行自我更新與改造，提升其成長能力，以達成學校與成員自我實現的目標，進而提高學校效能、實踐學校願景與永續發展的歷程」。

自古以來中國的歷朝歷代，在行政事務上已有多次變法的經驗，從歷史最久遠的商鞅變法到清朝光緒年間的戊戌變法，古代的變法即為近代的變革改造，改變不見得必然成功，要成功的先決條件：需有縝密的計畫及完善的配套措施，其次尚需要有天時、地利、人和的相助。通常「變革」會隨著事務的「變」，而出現不同的「變」，改變不一定會更好，但是組織若不知變革，就不可能有所改善（張清濱，1997；林信榕，2002；陳義明，2005），校長的變革領導也是一樣的道理，所謂校長變革領導源自於組織變革發展，多數的研究將組織變革定義如下：組織為應付內、外在的變化與挑戰，為求組織永久生存和永續經營，而採取新的做法與新的思考模式，甚而調整組織結構、改變工作流程及人員權責等等，按部就班且持續不斷的革新歷程（林新發，2005a；張鈞惠，2004；Jick，1993）。從古代的學堂到現代的學校，教育行政體系一直以來莫不做改變以因應不同的社會型態。誠如張明輝（2006）所言：「教育行政組織亦為組織的一種，任何發生於其他組織的變革亦可能發生在教育組織之中。同時，教育行政組織變革亦有教育行政組織更新與進步的意涵」，所以變革若發生在學校，而校長是整個校務的領導者，因此校長在學校所推展的任何改革事務，均可統稱為校長變革領導。

## 一、校長變革領導之意義

楊振昇（2006）強調校長變革領導除了必須揚棄傳統直線思考模式外，更要具備組織變革的預測能力，認清教育現況，建立並給予組織成員組織發展的方向感，讓成員認同組織且對組織目標做成承諾，進而建立優質卓越的團隊，樂於溝通知人善任且充分授權，對內外均能善用資源，致力追求組織績效的提升，使得學校向前發展向上提升。

吳翎綺（2005）定義校長領導變革為校長綜觀學校之背景及文化，不斷反思後判斷出學校需求與社會趨勢，體悟到變革乃當務之急，進而規劃出學校整體變革大方向，發展學校願景及未來發展藍圖，並與整體組織發展策略相呼應，且藉由深度對話、參與分享、良善溝通等方式讓組織成員理解認同後，支持並投入學校變革工作，啟發成員智能與潛力為改革儲備更多能量，進而提升學校競爭力以因應外在變遷，更可藉此機會型塑學校新文化，增長學校優質效能與競爭優勢，最後以此變革成效提供社區更優質的教育品質。

吳昌期（2006）則認為校長變革領導係指「校長喚醒組織成員感受共同的需求，從結構、技術、環境及人員四方面，謹慎地安排「改變」，並減少因改變所造成的衝擊，最後維持成果，讓改革落實於組織文化中，成為新的組織運作模式」。由此觀之，改革是打破既有行為模式，需有事先良善宣導溝通，事中完善配套措施，事後反思、回饋、修正。

詹淑珍（2006）則認為所謂的校長變革領導係指校長經由自我認知及自我覺醒後，進而決定從事學校變革，循序漸進的達成學校革新的目標。

鍾至長（2005）的看法為：「變革領導者」就是「變革促進者」，基於自身對於「變革方案」的認知與關注，運用「變革領導」的方法與策略，持續推動成員革新促使成員邁向「變革目標」的歷程。

謝文豪（2004）認為校長變革領導即是校長引導學校成員，進行學校更新的歷程。在更新過程必然會碰到待克服的困境，則有賴校長的領導智慧與執行力。

Typ（1970）就提出了以下觀點：變革領導者，應該了解自己的「變革傾向」，擁有「溝通」與解決「角色衝突」能力，知道「有效領導」

組成要素，並對「變革過程」有一定的認知（引自 Thomas，1985）。

而 Brown 與 Dave（1971）則定義為：運用控制或催化來引導組織，了解組織結構運作，分析目前所處的環境，利用領導力使用資源和穩定機制，尋求組織「保持原狀」與「催化變革」間尋求平衡。

Conley 與 Goldman（1994）則認為變革領導就是促進領導，即領導者增強學校適應環境能力、解決問題能力及實踐變革能力之「統合能力」（引自 Lashway，1996）。

綜合以上之中外學者、研究者所述，「變革領導者」就是「變革促進者」。

## 二、校長變革領導之面向

時代不斷的推演，教育也不停的更新，校長所要採行的「變革領導」也百家爭鳴，各有各的見解與論述，研究者整理如下：

- （一） Huling-Austin，Stigelbauer 和 Muscella（1985）共同合作按照實證研究的結果，將校長變革領導總結歸納成六個面向：設定願景和目標（vision and goal setting）、妥適安排學校成為工作環境（structuring the school as a workplace）、變革管理（managing change）、合作與授權（collaborating and delegating）、做決定（decision making）、引導與支持（guiding and supporting）。
- （二） Dalin 和 Kitson（1997）共同研究學校行政效能，提出學校變革領導最關鍵的六個面向如下：願景建構、積極主動、授權增能、資源轉換、提供協助、解決問題。
- （三） Hall 和 Hord（2001）深入研究學校的變革歷程，發展出「以關注為本位之革新採用模式」（Concerns-based Adoption Model，CBAM），經深入探究後，建議學校變革領導需關注以下六個面向：1、變革願景。2、計畫和提供資源。3、提供專業學習。4、檢核變革進度。5、提供持續協助。6、營造支持性環境。
- （四） Sashkin 和 Egermeier（1992）共同研究學校變革模式與歷程時，



將校長之變革領導歸納為四個面向：部分改進策略、成員改進策略、學校組織改進策略、教育體系改進策略為主要探究焦點。

- (五) Calhoun (2004) 研究公立學校校長變革領導實施時，得到以下幾個面向的心得與結論：願景、分享願景、參與領導、策略計畫/系統思考、了解與意義化變革歷程、冒險行為/挑戰現狀及激勵與鼓舞。
- (六) 林淑貞 (2004) 研究國民小學校長變革領導行為時，則將校長變革領導層面歸納為：建立危機意識、組織變革團隊、溝通參與共同願景、發展變革成果、結合有利資源及形塑學校組織文化等六個面向為主要探討指標。
- (七) 吳翎綺 (2005) 在研究國民小學校長變革領導與教師組織承諾時則將校長變革領導層面歸類為：形成危機意識、建立變革團隊、共築學校願景、鞏固並延續變革成效、形塑學校組織文化。
- (八) 鍾志長 (2005) 在研究校長變革領導與教師革新關注時，則將校長變革領導歸納為以下六個面向：學校變革願景、變革工作規劃、教師專業學習、檢核變革進度、提供變革協助、營造支持情境為主要探討項目。
- (九) 吳昌期 (2006) 在研究國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係時，則用以下四個面向為主來探討：建立變革願景、調整組織結構、提升技術能力、營造變革環境。
- (十) 張素偵 (2006) 在研究國民中小學校長變革領導模式之建構時，所採用之面向為：變革覺察、變革準備、變革領導作為、變革結果及回饋。
- (十一) 羅義流 (2006) 研究台北市公立國中校長組織變革領導行為時，則將校長變革領導歸納成下列六個面向為主要探討：建立危機意識、組織變革團隊、溝通參與共同願景、發展變革成果、結合有利資源及形塑學校組織文化。
- (十二) 吳若瑛 (2007) 在研究國民小學校長變革領導策略時，江校長變革領導作成以下歸納：實證理論、參與對話、激勵示範、組

織學習、增權賦能、系統整合、創新文化。

- (十三) 吳振福 (2007) 於研究國民小學校長變革領導與教師變革接受度時，則把校長變革領導面向整理為：角色轉變、溝通願景、規畫秩序、成立團隊及促動學習為主要探討標的。
- (十四) 陳佳秀 (2007) 作國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究時，則把校長變革領導面向歸納為：建立願景、調整結構、價值文化、成效評估等作為主要探討。
- (十五) 錢幼蘭 (2007) 在研究國民中學校長變革領導與經營績效時，採用的校長變革領導之面向為：激發變革動機、創造學校願景、營造支持情境、落石流程管理及維持變革動能。
- (十六) 黃艷秋 (2008) 在研究國民小學校長推動教師專業發展評鑑的變革領導時，採用之校長變革領導面向為：建立危機意識、形塑共同願景、成立變革團隊、溝通能力、授權與參與、形塑組織文化。
- (十七) 蔡孟芳 (2008) 在研究台中市國民小學校長變革領導與教師創新教學時，主要探討之校長變革領導面向為：建立變革願景、組織結構調整、營造變革能力等三大方向。
- (十八) 賴振權 (2008) 在研究國民小學校長變革領導與學校創新經營時，所採用的校長變革領導面向為：催化危機意識、建構變革願景、轉化組織結構、營造支持氛圍及深植學校文化。

本研究將以上論述整理成表 2-1 校長變革領導之面向

研究者 \ 層面	願景層面	環境層面	結構層面	技術層面
Huling-Austin, Stigelbauer 和 Muscella	○	○	○	○
Dalin 和 Kitson	○	○	×	○
Hall 和 Hord	○	○	×	○



研究者 \ 層面	願景層面	環境層面	結構層面	技術層面
Sashkin 和 Egermeier	×	×	○	○
Calhoun	○	○	×	○
林淑貞	○	○	○	○
吳翎綺	○	○	○	○
鍾志長	○	○	○	×
吳昌期	○	○	○	○
張素偵	×	○	○	×
羅義流	○	○	○	×
吳若瑛	×	○	×	○
吳振福	○	×	○	×
陳佳秀	○	×	○	×
錢幼蘭	○	○	×	○
黃艷秋	○	○	○	×
蔡孟芳	○	×	○	○
賴振權	○	○	○	×

資料來源：研究者自行整理

由此觀之，古今中外之學者及研究者對校長變革領導所探討的層面皆大同小異，各擅勝場；主要可以從「願景層面」、「環境層面」、「結構層

面」「技術層面」等四個面向去鑽研，易言之，即為「建構可行變革願景」、「營造優質變革環境」、「調整結構組織再造」「提升專業技術能力」等四個變革領導層面。分別論述如下：

(1)、建構可行變革願景：

係指校長參酌學校文化及特色、社區資源並經深思熟慮後，有計畫的推動校內之教育改革且因應變革之歷程與成效作適當的修正和調整，並透過深度對話與事前宣導減低組織成員的不安定感和恐懼感，藉由參與分享形塑成員變革的使命感與認同度，認知到學校必須有所改變才能符應社會需求與時代潮流；其內涵包括：建立危機意識、打破現狀、發展願景、資訊蒐集、深度對話。

(2)、營造優質變革環境：

破除舊有的事物是輕而易舉，而建立新的物件則是百廢待舉，所以校長要施行變革領導時，必先考慮周詳並細部規劃，以安組織成員的心而獲致認同並支持。因此校長必須能運用家長及社區資源塑造有利於變革之有形硬體環境，並激勵鼓舞成員士氣形塑無形的正向心理支持，善用策略引導成員持續變革並形成新的學校文化；其內容有：運用家長、社區資源、環境改良、激勵鼓舞、營造情境、塑造新文化。

(3)、調整結構組織再造：

係指校長能夠覺察學校組織現狀之問題，診斷學校組織功能之缺失，用專業善意來改革內部之人、事、物，知人善任適才適所賦權增能的人力資源統整性調整，以建立變革領導團隊，厚植專業實力贏得學校專業形象。包含的向度有：賦權增能、充分授權、分層負責、專業分工、參與協助、團體領導。

(4)、提升專業技術能力：

大前研一（2006）：「專業，你的唯一生存之道」，因此校長必須將學校建立成學習型組織，讓成員與時俱進，吸收新知識並使用新方法解決問題，運用資訊科技建立標準 SOP 以提昇學校效能，培養成員專業能力以利發展變革所需之技能。其內涵有：引導學習、團隊學習、專業成長、自我精進、科技運用、效率提升等。

研究者經多方面比較和參考目前新北市立國民中學之現況，將校長變革領導分成以下五個面向，其內涵說明如下：

- 1、「建立變革願景」：係指校長具備自我改造能力及營造團隊學習之意識，讓學校教職員工先擁有變革觀念，集思廣益後提出學校發展願景，最後並評鑑檢核願景的落實程度。
- 2、「調整組織結構」：係指因應不同學校之文化背景與發展特色，調整組織結構進行學校組織再造，強化各處室與教學研究會等之功能，以符應社會脈動與家長需求。
- 3、「增進教師能力」：係指先對全校教師之能力做普查，了解每個人的優缺點，把對的人放在對的位置，再進行團隊學習並落實學校本位進修，以提升教師之專業素養及能力，鞏固教師之專業形象。
- 4、「運用多元策略」：係指先成立領導小組，再運用各種策略及完善配套措施，以激勵成員參與變革，最後實施績效評鑑，以評估策略的成效。
- 5、「營造支持系統」：係指先明瞭學校內、外可運用的資源與支援，提供教師因應變革時所需的各項資源與協助，最後運用科技管理，建立學習型組織。

### 參、校長變革領導之測量

茲將國內碩博士論文及透過資訊網查詢國內外有關校長變革領導相關研究其及採用之測量方法和研究結果臚列如下：

#### 一、問卷調查法：

1. 林淑貞（2004）以中部四縣市國小教師為研究對象，探討「學校組織變革研究」、「變革領導研究」、「校長變革領導行為研究」等文獻資料，並將校長領導歸納成「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「發展變革成果」、「結合有利資源」、「形塑學校組織文化」等六個面向去探討，且編製「國民小學校長變革領導行為之研究」的問卷。不同層面的 Cronbach  $\alpha$  係數介於 0.804-0.918，問卷整體的

Cronbach  $\alpha$  係數達 0.953，顯示此問卷是高信度的測量工具。

2. 鄭國男 (2005) 以中部四縣市國民小學教師為研究對象，研究「國民小學校長變革領導與教師工作投入之關係」，參考林淑貞 (2004) 的問卷再行修改而成。將校長變革領導層面歸納為「建立危機意識」、「形塑共同願景」、「成立變革團隊」、「溝通能力」、「授權與參與」、「形塑組織文化」等六個面向去探討。此問卷兩部份整體的 Cronbach  $\alpha$  係數為 .9585 及 .8795，表示此問卷具有高信度。
3. 吳振福 (2007)：自行編製的「國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度調查問卷」，研究對象為：在屏東縣有被裁併經驗之國小教師，其將校長之變革領導策略歸納為以下五個層面：「角色轉變」、「溝通願景」、「規畫秩序」、「成立團隊」、「促動學習」。此問卷兩部份整體的 Cronbach  $\alpha$  係數為 .97 和 .87，顯示此問卷亦為高信度測量工具；效度為各個因素加總可解釋總變異量 69.32%。
4. 錢幼蘭 (2007)：參考眾多國內外文獻及論文後自編問卷-「國民中學校長變革領導與經營績效關係調查問卷」，以台灣省公立國中教師為研究對象，把校長變革領導先區分為兩個截然不同的向度-「成功關鍵作為」及「變革阻礙要素」來探討，「成功關鍵作為」又細分為：「激發變革動機」、「創造學校願景」、「營造支持環境」、「落實流程管理」、「維持變革動能」等五個面向；「變革阻礙要素」則分為「校長風格阻礙」、「成員抗拒阻礙」兩個面向。此問卷兩部份整體的 Cronbach  $\alpha$  係數為 .9786、.9526 及 .9528，故亦為高信度測量工具；效度為各個因素加總可解釋總變異量 69.822%、73.935%
5. 吳昌期 (2006)：自編的「國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係調查問卷」，研究對象為台灣省公立國民小學校長和教師，將校長變革領導歸納為以下四個層面：「建立變革願景」、「調整組織結構」、「提升技術能力」、「營造變革環境」。此問卷整體的 Cronbach  $\alpha$  係數為 .9637，故亦為高信度測量工具；效度為各個因素加總可解釋總變異量 77.115%。
6. 陳映廷 (2007)：參酌國內論文自編：「國民小學校長變革領導行為與



學校效能調查問卷」和採用梁靜如編製之『學校效能調查問卷』為工具，以台北市國民小學教師為研究對象進行研究，把校長變革領導層面分成：「建立危機意識」、「成立變革團隊」、「爭取有利資源」、「鞏固並延續變革成效」、「發展有利變革的文化」等六個面向去探究。此問卷整體的 Cronbach  $\alpha$  係數皆在 .70 以上。

7. 吳翎綺 (2005)：自編「國民小學校長變革領導與教師組織承諾調查問卷」，研究對象為高高屏地區之國小教師，將校長變革領導層面分為「形成危機意識」、「建立變革領導團隊」、「共築學校願景」、「鞏固並延續變革成效」、「形塑學校組織文化」等五個面向來探討。此問卷兩部份整體的 Cronbach  $\alpha$  係數為 .9594 及 .9471，故亦為高信度測量工具；效度為各個因素加總可解釋總變異量 63.951%。
8. 陳佳秀 (2007)：根據文獻及國內眾多論文自編「國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能調查問卷」，研究對象為台中縣市和苗栗縣國民中學教師，其將校長變革領導歸納為：「建立願景」、「調整結構」、「價值文化」、「成效評估」等四個面向。此問卷各層面的 Cronbach  $\alpha$  係數均超過 .70，故亦可算高信度測量工具；效度為各個因素加總可解釋總變異量 57.323%。

## 二、訪談為主

1. 鍾志長 (2004) 的「校長變革領導風格訪談大綱」，其研究校長部分是以訪談法為主要研究工具，依據 Hall 與 Hord 的研究稍加修改後所編製出訪談大綱，內容為：針對校長對學校所採取的變革策略分成六個面向：「學校變革願景方面」、「變革工作規劃方面」、「教師專業學習方面」、「檢核變革進度方面」、「提供變革協助方面」、「營造支持性情境方面」。可謂綱舉目張。
2. Calhoun (2004) 的「校長變革領導策略」，也採用了訪談法訪問 16 位加州地區公立學校校長的變革領導策略，並加以綜合分析得到校長們最常運用的變革領導策略如下：願景 (vision)、分享願景 (shared vision)、參與領導 (distributed leadership)、策略計畫/系統思考



(strategies planning/systems thinking)、了解和管理變革過程 (understanding and managing the change process)、冒險行為/挑戰現況 (risk-taking/challenging the status quo)、激勵與鼓舞 (motivating, inspiring, modeling, and cheerleading) 等七種有效策略。

3. Goodvin (2005)「堪薩斯州學校領導者的變革系統預備」，則採用了訪談法與焦點團體法來研究探討堪薩斯州學校校長的變革系統預備，獲致的結論為：為因應變革，「領導」和「學習」為兩大重要課題，並以 L2C 模式來表示。
4. 張素貞 (2005) 的「國民中小學校長變革領導模式之建構訪談大綱」，其目的乃是為了建構國民中小學校長領導模式，用了多重的方法-訪談法、觀察法、焦點團體法，訪談台北縣是 13 個變革領導效果卓著的校長，並隨機訪談教職員工、學生、家長及社區人士數位，且邀請五位對「國民中小學校長變革領導主題」學有專精之學者為諮詢對象，研究結果形成「國民中小學校長變革領導模式」，並命名為「愛得福」模式 (ARDOF model) 堪稱經典之作。其內容結構分為五個階段：「變革覺察」(awareness)、「變革準備」(readiness)、「變革領導作為」(doings)、「變革結果」(outcome)、「回饋」(feedback)
5. 吳若瑛 (2007) 的「國民小學校長變革領導策略訪談大綱」，乃根據相關文獻探討結果將國民小學校長變革領導策略統整歸納為以下七個面向：「實證論理策略」、「參與對話策略」、「激勵示範策略」、「組織學習策略」、「增權賦能策略」、「系統整合策略」、「創新文化策略」，再以此七個層面設計訪談大綱。可謂鉅細靡遺。

由此可知，近年來國內校長變革領導之研究，為了更精確更完美多半以問卷調查配合訪談來進行研究，畢竟校長的治校變革理念與教師的基層教育觀點兩者均須注重不可偏廢，如此學校的變革方能水到渠成。以教師為主要研究對象得知教師所知覺到的校長變革行為，佐以變革校校長的實際訪談，讓研究更臻於完善。本研究經與指導教授討論後只採用問卷調查法，因為新北市城鄉差異過大，恐有所偏頗。

## 第二節 教師創新教學之意涵、層面與做法

本節旨在探究教師創新教學之意涵、層面和做法，共區分為三部分：意涵、層面和做法，分別敘述如下：

### 壹、教師創新教學之意涵

時代巨輪不停的運轉，科技一日千里，對整個世界所帶來的衝擊甚於過往的一百年，學校肩負著教育下一代子孫去適應未來的生活，自然不能不重視這歷史的轉變。學校雖然不像企業經營那樣不創新就淘汰滅亡，但面對外在環境的變化及社會大眾對教育現場高標準的看待，對學校必然造成相當程度的壓力；所以學校經營當然不能在如同以往般的墨守成規，而必須採用全新的經營方式及教學方式，讓學校經營更具創新和特色，追求更好的績效(吳清山，2004)，而教師是教育第一線的尖兵，是學校創新教學的重要推手，教育現場需要教師相互激盪，發揮巧思創意，以造就生意盎然的教育氛圍。以下分別敘述創新及教師創新教學的意義：

#### 一、創新的意義：

創新(Innovation)這個概念，最早是由原籍奧地利的美國經濟學家 Schumpeter 於1912年在「經濟發展理論」(The Theory of Economic Development)所提出來的。其所謂的創新乃是將全部的生產要素加以「新的組合」(new combination)，用流行的經濟術語就是「不同的生產函數」。按此定義，所謂的創新亦即創造一種新的生產函數，讓各個生產函數在不同的組合之下起了化學變化，而得到令人意想不到的產出(何畏、易家祥譯，2001)。Schumpeter 提出「創新」概念，距今近百年，卻依舊是當前知識經濟時代各行各業奉為圭臬的準則，教育界也不例外，由此可知，「創新」這個理念經得起時代的考驗，「創新」也等同於社會國家發展進步的驅動引擎。

之後，因應時代的改變與進展，「創新」的定義也隨之多元化，僅將國內外學者之看法和見解列示如下：

- 1、吳思華（2002）：創新指的是把創意形成具體之成果或產品，可以為顧客帶來新的價值，且得到大眾的認可者。
- 2、張寶誠（2002）：認為創新是一種持續不斷的過程，而非速成救急之良方，創新的範圍包含策略管理、人才資源整合、組織文化再造、組織重整、技術研發及管理制度的建構等。
- 3、吳曉川（2003）：則認為創新是淘汰不適用的舊東西，創造合於時代的新東西，它是組織向前發展的原動力，即是組織內部新的進步因子透過矛盾鬥爭戰勝舊有的落後因素，最終發展成新事物的過程。
- 4、吳清山、林天祐（2003）：創新乃變革的一種，它是把一種嶄新的觀念應用在增進產品、過程或服務效果上。所以創新涉及到改變，然而並非所有的改變就是創新。創新就範疇而言，可分類為產品創新、製程創新、手法創新等類型；而就創新的層次則可分為突破性創新、明顯性創新及漸進性創新等。
- 5、張明輝（2004）：則將創新定義為落實創意的一種過程、行動和結果；創新的目的在於提升個人或組織的績效。
- 6、吳清山（2005）：所謂的創新乃是運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的歷程，並促進組織品質改進和提升的過程。
- 7、Tidd、Bessant 和 Keith（2001）：共同將創新定義為企業將其所提供之產品、服務和流程，重新規劃設計或改良的過程。
- 8、Robbins 和 Coulter（2002）：則認為所謂的創新指的是採用有創意的點子，並且將其轉化成有用的產品、服務或工作方法的歷程。
- 9、Certo（2003）：創新是採取有效用的點子，並將其轉換為有用的產物、服務品質或作業方式的過程。
- 10、Robbins（2004）：則指出創新是一種嶄新的意念，此意念可有效的提升某項產品、服務或過程之效能。

總而言之，集國內外各專家學者之看法可發現，創新涉及之層面非常廣泛，包含思想、產品、技術、流程、服務、策略、管理等；本研究則將「創新」定義為：個人或學校採行展新的意念或行為模式，以促進組織績效提升的歷程。

## 二、教師創新教學的意義：

教師乃學校興衰之中流砥柱，其作為對學生影響深遠。瞭解創新的意涵後，我們進一步來探究教師創新教學的意義及重要性。曾志朗(2001)於「教師的專業成長與使命」文章中便明確的指出：在教育的改革中，強調的不僅僅是表面之教育課程內容的更新，更重要的是教師在教學上的創新以及觀念上的突破。為了教育新世代的學生，教師必須研發出更有創意的教學模式，不合時宜的教學方式應該拋棄，若教師們以過時的教材與教法來教導學生，勢必難以激發學生的學習興趣和意願，所以教師須與時俱進，更新自己的教材與教法，提升教學專業能力，才能發揮其教學效果（吳清山，2002；Simplicio, 2000）。由此觀之，教師之創新教學符應時代潮流與社會需求，必是未來學校教育的主流。

在本研究當中，只要其目的是在引起學生學習動機或提升教學效能，不論是「創新教學」、「創新教學」、「創意教學」、「創新教學行為」等之文獻均予以納入探討研究。

茲先將各學者對「創新教學」、「創新教學」、「創意教學」、「創新教學行為」的定義與見解列舉於後，最終再提出研究者自己歸納後的看法：

- 1、林珈夙（1997）：指出「教師創新教學行為」是教師會自己想出或修改他人的一些新構想，不僅鼓勵別人參與，並會有計畫的推動落實且尋求資源的支持，更把創新行為注入教學情境的每一環節中。
- 2、王振鴻（2000）：則認為「教師創新教學行為」是教師自己想出新穎獨特的構想，同時鼓勵他人參與，且有計畫的推動並尋求外界資源，更將創新行為融入教學情境的每一步驟。
- 3、林進財（2000）：指出所謂的創意教學乃是一種有別於傳統教學法的教學策略，鼓勵教師們應該因時、因地、因人、因事、因物而制宜，變化教學方式，以達成教學效果和目標。
- 4、張振成（2001）：認為創意教學即是鼓勵教師因時制宜，變化自己的教學方式，以培養會思考會創造及解決問題能力的學生。
- 5、王涵儀（2002）：教師的創新教學行為就是在每一個教學行動中都在思考新穎且獨特的、且對學生和自身產生意義的作法，而歷程中藉由



不斷尋找助力、破除阻力以完成有價值的教學行為。

- 6、吳清山（2002）：所謂的創意教學係指教師於教學過程中，可以採用多元活潑的教學方式和多樣豐富的教學內容，來引起學生的學習動機和興趣，改變學生的學習態度和提升學生的學習能力。
- 7、林奕民（2002）：則認為創新教學是教師能秉持開放的胸襟，並具備反省的教學能力，妥善運用反省、質疑、解構、重建的思維，引導學生學習，以培養學生批判能力及創造能力；教師也能將本身所體悟之德行涵養和正向積極的人性特質等，對學生產生潛移默化的化學作用，進而建立學生正向進取的人生觀。
- 8、林偉文（2002）：則認為創意教學是教師構思、設計並運用新奇的教學取向、方法、教具或視訊媒體等，以配合學生之心智發展，以引起學生的學習動機，給予學生成功的經驗、有意義的學習，更有效率的達成教學或教育目標的一連串教學措施和活動。
- 9、許文光（2002）：其看法為：創新並不在於捨去舊有的事物，也不全然無中生有，而是在舊有的基礎和經驗上，將教學內容成功的轉化為：方法得宜、情境適中、評量中肯等等。都是創新教學可展現的空間
- 10、史美奐（2003）：創新教學是教師運用知識或關鍵資訊來改變現有的教學方法，目的在於獲致更佳的教学成效。即學生在輕鬆有趣的環境學習，興趣提升且成效提高，進而使教師獲得更高的成就感或滿足感。
- 11、呂淑屏（2003）：認為創新教學係指教師在教學過程中，能夠運用策略—採用多元活潑的教學方式及多樣豐富的教學內容，激發學生內在的學習意願和動機，以培養學生快樂學習的態度並提升學生的學習能力。
- 12、吳靖國（2003）：創新教學是一種過程，並沒有固定之某種教學模式或方法，只要是對原有的教學進行改變，無論是融合、調整或是取代，就形成了教學上的創新。
- 13、羅綸新（2003）：其認為創意教學是教師發揮個人之創意，師形於教



室內的實際教學行動：也是一種啟發式的教育，並兼顧教高層次的認知，且著重於多元知識技能的分析比較、綜合應用、及評鑑。

- 14、王秋錡（2004）：所認為的創新是指教師在教學前、過程中、評量時具有創意，且能省思設計並運用嶄新的多元化教學方法或活動，注重明瞭學生之個別差異，激勵鼓舞學生的學習動機和興趣，提升學生學習效果。
- 15、李麗香（2004）：「創意教學」和「創新教學」就廣義的認定兩者是一致的。然而創新教學並不侷限在獨創的層次上，包含運用他人以發展知教學觀念、方法、工具，所以更有彈性與揮灑空間。
- 16、曾望超（2004）：則認為教師創意教學是：教師於教學過程中發揮巧思創意，採取適合潮流的方法或策略，用創意、新意、變化、融入等吸引學生的專注、回饋，啟發並增進學生的創造力、想像力與學習動機的一種教學歷程。

綜合眾學者專家之論述與觀點後，本研究認為創新教學之主要目的為：提升學生學習動機、引導學生自主學習，以促進有效能之教與學。研究者嘗試將教師創新教學詮釋如下：教師創新教學係指教師擁有前瞻的教學理念、高度的專業素養，善用科技做好知識管理，引導學生思考、創作、批判之能力，並懂得因時制宜與時俱進而轉換或修正教學策略，以達成教師教學目標和學校教育目標的一種教學行為或模式。

## 貳、教師創新教學的層面：

研究教師創新教學必須先確立所要探究之面向，所謂綱舉目張，如此才有助於我們更深入了解及概念化教師創新教學。且層面之確認亦是編製教師創新教學問卷的重要依據，鑑往知來，研究者先將相關論述列示於後：

- 1、高強華（2002）：教師應以五大面向去思考創新教學之問題：（1）教學目標的選擇與決定（2）教材內容的詮釋與增刪（3）教學方法的多元與適性（4）學習策略的運用與掌控（5）學習評量的多元化規準。
- 2、王涵儀（2002）：認為教師的創新行為表現在以下七個層面：（1）教

學目標 (2) 教學歷程 (3) 課程設計 (4) 學習評量 (5) 教室環境佈置 (6) 班級氣氛經營 (7) 人際互動。

- 3、羅綸新 (2003)：則認為創意教學應表現於平日教學中，最重要且明顯的有下列四點：(1) 不斷思索後而產生新的想法或觀念 (2) 不斷創作以更新教材及教學內容 (3) 教學方法或策略的創新 (4) 評量方式及技術的創新。
- 4、吳靖國 (2003)：則將創新教學的內涵分為下列三個層面：(1) 思維的創新：教學哲學、教學理念的改變 (2) 規制的創新：課程規劃、教學互動的改變 (3) 教材的創新：教材教具、硬體設施的改變。
- 5、史美奐 (2004)：把創新教學分成以下三個層面：(1) 改善：教師依據教科書，擬定屬於自己的教學內容及授課方式，實際上課演練後，在進行局部修正，以提高成效。(2) 超越：在原本的方法和內容中，尋找更適合學生的方法或因應時代需求做大幅度修改，以期學生思考層級的提升，擁有更好的智能。(3) 創新：教育不能一成不變，教學也不能侷限於課本內容，精熟教材教法後做根本性的調整，運用科技刺激學習興趣，多元化的全新教學模式，啟發學生更多的思考能力。
- 6、Ritchhart (2004)：從教學實務中，用全面性的觀點，提出「課程」、「教學」、「學生」三個面向來關注創新和創意教學。(1) 課程面：創意教學是尋求轉換學生課堂上的經驗，給予不同的感受；(2) 教學面：創意教學須有助於技能、之事之取得與瞭解，易言之，不僅要創新，更要能吸收轉化和成效展現；(3) 學生面：學生所追求的知識，並不限定於書本的知識，教師要能結合學生生活經驗，多元化的啟發智能。
- 7、吳雪華 (2006)：將創新教學用以下五個面向來探討：1. 教學理念和思維上的創新；2. 課程和教材內容上的創新；3. 教具和教學媒體設備上的創新；4. 教學方法或策略上的創新；5. 評量方式及技術上的創新。
- 8、游弋姍 (2006)：則將創新教學分成以下四個層面來探究：1. 教學準備層面：課程設計規劃、教室環境佈置和教學資源的準備；2. 教學活動進行層面：教學媒體的使用、教學方法的互替和師生互動情形；3. 教學評量層面：因應學生個別差異而使用多元評量方式；4. 教學回饋

與省思層面：透過學生的回饋和教師的自我省思，讓教師了解問題並採行適切的改進措施。

歸納上述學者的見解與論述，在加上研究者本身的看法，本研究擬將教師創新教學分成下列幾個面向來探討：

#### 一、 課程設計及教材內容活潑化

不同的時代應有不同的學習需求，我們自然不能再以陳舊的教材教育現在的學生去適應未來的生活，要落實學校本位課程的實施，就必須改進學校的課程設計和教材內容，以學生的生活經驗為中心，以學生的學習為出發點，配合在地的風俗民情、文化特色等去編撰屬於學校特有的課程，創新的課程方能引起動機，達成有效學習的目的，我們要給予孩子的是帶得走的能力，而非支離破碎的填鴨式記憶之學習。因此統整課程及活潑教學乃當務之急，刻不容緩。

#### 二、 教學媒體和教學設備的創新

所謂「工欲善其事，必先利其器」，教學品質的提升有賴於教學輔助工具的善用，一所有效能的卓越學校必是精緻創新且善用科技的未來學校，投資教育就是投資未來，創新不只是口號而應該是實務的演練，既然現代化的教學媒體設備對創新教學有莫大的助益，所以學校、教育行政機關自當寬籌經費，投資未來教育，許孩子一個璀璨的未來。

#### 三、 教育哲學與理念的創新

思想影響行動，而行動決定未來。教師的教學理念和實際作為將影響孩子的一生，因此教學理念的創新改變，勢必連帶的改變教學方法、革新教材內容及評量方式等，為教育注入新活水，然而，所謂的「革新先革心」，因此思維的創新才是我們要積極去努力的目標。

#### 四、 教學方法及教學策略的創新

社會多元化之後，學生的個別差異也隨之擴大，教學困難度也隨之提高，教師想要激發學生的學習意願，必須先更新自己大腦內陳舊的軟體，而後在教學方法及策略作調整和創新，否則很容易便淹沒於時代的

潮流之中慘遭淘汰，因此活化教學乃當前教師創新教學的重要課題。

## 五、 評量方式的創新

傳統的紙筆測驗以不敷當今教育使用，唯有透過多元的評量方式，才能檢視創新教學的成效。除了紙筆評量外，上可採用時做評量、真實評量、檔案評量、口頭報告、動態評量、團體表演等方式，以突破舊有的規準，給予學生不同的成功經驗。

## 參、教師創新教學之做法

教學要達到創新的境界，首要的工作為先掌握教學的原理和原則，而後再用學生容易接受的語言或方式來闡述、展現。易言之，擁有了基本的教學理念，且精熟教學的基本實施要領，才有可能進而求取創新教學（單文經，2002）。以下將先列舉學者專家所提出之「教師創新作為」之做法，最後研究者在予以歸納，提出自己的見解：

- 一、 吳清山（2002）：教師可採行之創意教學實施策略：1. 了解學生學習需求；2. 營造班級學習氣氛；3. 善用現代資訊科技；4. 活用多樣教學方法；5. 使用多元評量方式；6. 運用產生創意方法；7. 鼓勵學生分組討論；8. 正確使用發問技巧；9. 鼓勵學生勇於嘗試。
- 二、 林奕民（2002）：則認為要使用創新教學來營造最佳教學情境獲致最大的教育效能，教師應有以下的做法：1. 營造利於創新教學的教育環境；2. 激發學生好奇心，啟發學生批判思考和解決問題能力；3. 妥善使用教師專業權威，建構良好師生關係；4. 教師自我專業成長，提升教學專業素養。
- 三、 Hallman（1971）：所提出之創意教學做法為：1. 培養學生自學能力；2. 營造友善的學習環境；3. 讓學生明瞭，唯有自我約束才能體驗學習的樂趣；4. 啟發學生創造性思考能力；5. 給予學生獨立思考空間，不急於解答；6. 增強學生心智的變通能力；7. 鼓勵學



生自我評估；8. 提升學生的敏銳度觀察力；9. 用「產婆術」提問，引發學生探索興趣，提升學生智能；10. 給予學生嘗試機會，實際操作；11. 挫折容忍力的培養；12. 引導學生整體觀點來看待問題思考問題。

- 四、 Kirpotin(1999): 所謂的創新教學：先營造友善溫馨的學習氣氛，然後給予學生待解之問題，且不直接告訴答案。一開始學生可能不太敢表達自己的看法和意見，但隨著不斷從老師的正向回饋獲得成功的學習經驗後，便樂於表達自己的見解。因此，透過激勵鼓舞、良性溝通對話、小組合作學習等方式，可漸進達成創新教學的目的。
- 五、 高博銓 (2003): 知識經濟時代的創新教學，可採行下列做法：1. 注重文化學習與國際了解；2. 鼓勵教師研究創新的精神；3. 跳脫學科知識的限制；4. 強調知識轉換的能力；5. 科技運用能力的提升；6. 尊重學生的個別差異和多元特性；7. 給予學生合作學習的機會；8. 提供多元學習素材；9. 實施多元化評量；10. 培養學生終身學習的能力。
- 六、 曾望超 (2004): 歸納相關研究後，提出五項創意教學之做法：1. 營造適性的學習環境；2. 善用現代資訊科技，活化教學方法；3. 鼓勵學生探索環境、發展興趣、發現問題並適度的冒險；4. 容許學生犯錯和異議，給予學生思考的空間和時間，以激發更多的想像力和假設；5. 強化學生手腦並用的能力，並鼓勵學生後設思考。

陳述了專家學者的論述和見解後，研究者歸納後提出自己的看法，以下為本研究對於教師創新教學做法的看法：

#### (一) 人文關懷之活力班級

師生良好的互動來自於民主、溫馨、友善的班級情境，尤其是創意需要激勵和引導，在開放和諧的氛圍下互相激盪，集思廣益後，易於創造出不一樣的新方法，所以，唯有在教師的鼓勵關懷



和師生相互尊重的環境中，創新教學方見成效。

(二) 多元尊重並用心體會學生的個別差異

每個學生都是獨立的個體，有著相當程度的差異，教師若要達成有效教學，首要工作就是：了解並尊重學生的身心特質和特別需求，然後針對學生的個別需求和學習困境來調整教學策略及修正教材教法，「因材施教」、「適性教學」才算是創新教學的做法。

(三) 精熟並活用多元教學方法

教學方法非常多，常見的有：講述教學法、問答教學法、合作教學法、討論教學法、情境教學法、表演教學法、協同教學法…等。因此，一個優質卓越的教師必然需先精熟各種教學法，明瞭各個教學法的優缺點和使用時機，如此才能駕輕就熟的營造最佳教育情境，給予學生適性教育，促進學生適性發展，以達到創新教學的最大成效。

(四) 善用資訊和科技

教學要生動活潑引發學生的學習動機，就必然要跟得上社會脈動及時代潮流，尤其是現今科技日新月異一日千里，身為第一線的教育工作者，自當提升本身使用資訊、科技的能力及素養，才能活化教學，提高教學效能，給予學生耳目一新的新感受與體驗，奠定邁向未來學校的根基，以達創新教學的目的。

(五) 協同行動研究，專業學習與成長

大前研一：「專業，你的唯一生存之道」，一語道破了教師專業成長的重要性與迫切性，唯有教師具備足夠的專業能力與素養，方能確實執行創新教學的各種措施，因此，成立教師專業社群，協同行動研究深耕教材教法，開啟教師專業對話機制，重視自我成長及自我改造，營造團體學習的氛圍，如此，才能解決創意教學的困境和問題，實現創新教學的理想。

(六) 採用多元評量方式

教育最為人詬病的是：一成不變及便宜行事。傳統的紙筆測驗方便易施行，但卻無益於創新教學的成果檢測，因為紙筆測驗可

能產生學生死背的缺點，無法評定學生的真正能力。既然是創新教學，那麼更該揚棄不適用的評量方式，採行多元化的評量模式，給予不同類型學生相同成功的學習經驗，真正發揮評量的功效，有助於創新教學的推動。

#### 小結

教師之創新教學乃新世紀教育改革的趨勢，因此，教師必須擴展教學智能，方能與時俱進，不被淘汰。改革創新的路雖崎嶇難行，但卻是一條值得走的路。教師在進行創新教學時應秉持無私的教育愛來引導學生，更要體悟到教育不是灌輸而是點燃火焰，在教育的本質下，激勵學生並給予多元展能舞台，任其揮灑，那麼成功的創新教學指日可待。



### 第三節 校長變革領導與教師創新教學之相關研究

時代不停的推演，而教育也不停的變革。吳清山（2003）指出：處於知識經濟社會的時代裡，特別重視學校組織變革，目的就是要提高學校競爭力，而校長在這變革中則扮演著舉足輕重的地位和角色，引領學校藉由變革的實施更臻於完美（謝文豪，2004a；群夢群，2006）探究其根本原因，學校要變革要再造最終目的乃在增進教師創新教學，提昇學校辦學績效，進而達成培育會生活會創造會思考的學生之教育目標。既然學校之最終目標是教育出優質的未來生活家，因此教師就必須發展出更有創意的教學方式，教師除了需要擁有新的課程知識及教學理念外，更需要參與發展課程及創新教學（Vista, 2000）。在本節中將先再次探究校長變革領導的相關研究及教師創新教學的相關研究，最後再分析校長變革領導與教師創新教學相關之研究，以做為研究設計之參考。

#### 壹、 校長變革領導的相關研究

透過全國碩博士論文資訊網的查詢，發現內容和本研究較接近的「校長變革領導」，約有二十筆左右，但是加上「教師創新教學」，則只剩下個位數的論文，由此可知「國民中學校長變革領導與教師創新教學關係之研究」的發展空間相當大。僅將學者專家較相關的研究彙整成下表：

表 2-2 校長變革領導與教師創新教學的相關研究

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果
鍾志長 (2004)	半結構式 訪談 法調 查法	校長之變 革領導與 教師革新 關注之研 究	立意取樣 倡導型、 管理型及 反應行型 校長各一 位，以其	1. 具不同變革領導風格校長， 所屬教師的「經驗不足的採用者」 型態，皆以「管理關注」最強； 其中以管理型校長所屬教師最 強，倡導型校長所屬教師居次， 反應型，

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果
			校長、學校教師為研究對象	校長所屬教師最弱。 2. 具不同變革領導風格校長之「革新關注」、推動校內變革的主要作為和所屬教師「革新關注」三個變項之間，具有關聯性。
鄭國男 (2005)	問卷調查法	國民小學校長變革領導與教師工作投入之研究	台中縣市彰化縣、南投縣國小教師 598 位	1. 國民小學教師對校長變革領導行為的知覺，受到教師「年齡」、「學歷」、「擔任職務」、「學校規模」等背景變項之影響而有差異，但「性別」、「學校位置」影響則不大。 2. 國小教師知覺校長變革領導與教師工作投入有正相關，校長變革領導行為愈多多，則教師創新作為投入愈高。
吳翎琦 (2005)	問卷調查法	國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究	以高高屏地區公立國小教師抽樣 541 位為對象	1. 任職於偏遠地區教師及學校規模 12 班以下教師，知覺校長變革領導行為程度較高。 2. 校長變革領導愈佳，則教師的組織承諾愈高。

資料來源：研究者自行整理

#### 一、針對文獻評析校長變革領導之相關研究

- (一) 採行變革領導之校長具有自我改造能力，可以營造出學習型組織之文化，也較能夠促進教師合作學習、交流分享的態度。
- (二) 校長採行變革領導可提高學校效能，增進學校辦學績效。
- (三) 校長變革的領導模式及企圖會影響教師變革的動力，形成一



個良性正向循環，且持續推演。

- (四) 校長採行變革領導可增進教師之組織認同感及工作成就感，進而降低疲乏倦怠感。
- (五) 在研究方法上問卷調查法配合訪談法的趨勢增加。
- (六) 研究對象大多數以教師為主，以校長訪談為輔，些許研究則加上行政人員。
- (七) 採行變革領導的校長可激勵教師的組織承諾，產生動力有效的投入工作。

從以上之實際研究，可得知校長變革領導是一種統整性的領導，校長須具備前瞻的專業能力、洞燭機先的判斷力、良善的行政溝通能力外，還須依照情境之不同，採行適當之變革措施，更需關懷成員了解需求，激勵成員專業成長，提升成員專業素養，以強化組織的整體效能，適時因應組織面臨之危機。

## 二、背景變項和校長變革領導關係之探討

由於研究地域之不同，擔心在背景變項上可能會有文化面或政策面不同的意涵，本研究僅就相關研究中與學校、校長背景變項上所呈現之研究結果，整理成下表：

表 2-3 校長變革領導與校長背景變項之顯著關係

背景變項	研究者	研究結果	顯著差異	
			是	否
校長性別	詹淑珍 (2006)	台北縣市公立國民小學校長變革領導及各層面並不因校長性別而有所差異。		V
	吳昌期 (2006)	校長變革領導不受校長性別變項的影響而有所不同。		V
	陳佳秀 (2007)	校長變革領導不受校長性別變項的影響而有所不同。		V
	陳映廷 (2007)	台北市公立國民小學校長變革領導行為整體及各層面並不因校長性別而有所差異。		V
校長年齡	詹淑珍 (2006)	台北縣市公立國民小學校長變革領導整體及各層面並不因校長年齡而有所差異。		V
	吳昌期 (2006)	校長變革領導不受校長年齡變項的影響而有所不同。		V
	陳佳秀 (2007)	校長變革領導不受校長年齡變項的影響而有所不同。		V
	陳映廷 (2007)	台北市公立國民小學校長變革領導行為整體及各層面並不因校長年齡而有所差異。		V
校長學歷	詹淑珍 (2006)	台北縣市公立國民小學校長變革領導整體及各層面並不因校長最高學歷而有所差異。		V
	吳昌期 (2006)	校長變革領導不受校長最高學歷變項的影響而有所不同。		V
	陳佳秀 (2006)	校長變革領導不受校長學歷變項的影響而有所不同。		V

資料來源：研究者自行整理

綜合以上之研究，背景變項對校長變革領導影響較深的歸納如下：

- (一) 學校規模：大多數的研究顯示學校規模和校長變革領導有顯著之差異，規模大小各有不同之論述，但都偏向中小型學校有較佳的成效和感受。
- (二) 學校校齡：大多數的研究顯示無絕對相關。
- (三) 學校所在地區：多數研究顯示沒有直接關聯性。
- (四) 校長背景變項（校長的年齡、性別、學歷）：大多數的研究顯示與校長變革領導行為無顯著之差異。

根據以上之文獻資料，本研究擬將學校規模、校齡、區域及校長變項納進研究變項中，再次探究以上變項與校長變革領導實施之相關性。

## 貳、教師創新教學之相關研究

目前國內教師創新教學的論述大多偏向研究單一科目的創新教學方法，難免見樹不見林，而本研究所欲探究的是整體教師在創新教學等作為的實施現況的研究，先嘗試整理和本研究較相關之教師創新教學之研究，如表 2-4，以做為立論之依據：

表 2-4 組織變革與教師創新教學關係之研究

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
胡敏曲 (2004)	問卷 調查 法	國民小學 學校組織 變革與教 師創新教 學之研究	中部四縣 市 123 所學 校共 762 份 問卷，回收 有效問卷 535 份	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中部四縣市國小教師對於學校組織變革認知程度整體情況良好，其中以行政與結構變革層面之認知程度較高，而對於規章與制度變革層面之認知程度相對較低。</li> <li>2. 中部四縣市國小教師在創新教學實施現況良好，各分層面之實施現況差異不大，但以課程教材層面得分最高。</li> <li>3. 中部四縣市國小教師對於學校組織變革認知程度會因職務之不同而有顯著差異存在，以兼任行政工作之教師認知程度較高。</li> <li>4. 中部四縣市國小教師在創新教學實施現況會因不同服務年資、職務而有顯著差異存在，以年資 21 年以上、兼任行政工作之教師實施程度較高。</li> <li>5. 學校組織變革與教師創新教學整體及各層面有顯著正相關。</li> </ol>



研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
林寶琴 (2006)	問卷 調查 法	學習型組織運作與教師創新教學關係之研究-以台中縣國民中學為例	研究對象以台中縣51所公立國民中學(含完全中學國中)485位教師為樣本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台中縣國民中學學習型組織運作之現況屬「中高」程度；教師創新教學之現況屬「中等」程度。</li> <li>2. 台中縣國民中學之整體學習型組織運作會因其性別、學歷、擔任職務之不同，而有顯著差異；至於在年齡、服務年資、學校規模以及創校歷史上，則無顯著差異存在。</li> <li>3. 台中縣國民中學教師之整體創新教學會因其學歷之不同，而有顯著差異；至於在性別、年齡、服務年資、擔任職務、學校規模以及創校歷史上，則無顯著差異存在。</li> <li>4. 台中縣國民中學學習型組織運作與教師創新教學有顯著之高度相關。</li> <li>5. 台中縣國民中學學習型組織運作對教師創新教學具有預測力。</li> </ol>

資料來源：研究者自行整理

由以上之研究論述，可歸納如下：

## 一、在研究對象、方法和結論上：

- (一) 研究對象：絕大多數的研究是以小學為主，只有少數以國中為研究對象，可能與升學主義掛帥有關。
- (二) 研究方法：主要以問卷調查法為主，輔以訪談法和觀察法。
- (三) 研究結果：1. 大多數屬於中上程度的創新教學，也有到達優質卓越的層次的研究。2. 教師之創新教學主要受資訊科技、在地素材創意改變等影響，皆能與學生學習相連結。3. 這些年的教改及知識經濟之衝擊並帶動教師整體思維，較積極的致力於教材較法的更新創造，設計更人性化、生活化的學習內容，以建立教師的專業品牌和形象。

## 二、在背景變項與教師創新教學之關係：

- (一) 性別：針對性別這個背景變項，少部分研究結果是有差異的，且大多是男性優於女性，但大多數的研究結果是男女之間並無顯著的差異。
- (二) 服務年資：多數的研究顯示服務年資並無明顯差異，少數的研究則為有差異，且年資較深者有較佳的創新教學。
- (三) 學歷：研究結果顯示學歷對創新教學並非主因，因為顯著和不顯著的結論相當接近，而高學歷者對創新教學投入較多、著墨較深。
- (四) 擔任職務：多數認為擔任之職務會影響創新教學，且有兼任行政職者創新理念較佳。少數則認為並無顯著關聯，故無一致之定論。
- (五) 學校規模：大多數的研究者發現學校規模會影響教師創新教學，且小型學校效果較佳，尤其以 25-48 班的規模優於其他類型的學校。

## 參、校長變革領導與教師創新教學之研究

林明地（2000）就幾十年來研究校長領導的結果分析中指出，校長

領導對教師教學效能影響甚大：校長的領導風格、特質、行為對教師的個人教學效能、一般教學效能、班級經營、教材教法、成長進修、專業態度、教學評量、輔導知能、師生關係等有莫大的助益。且黃瓊容(2004)亦指出行政管理的創新和教師創新教學及組織整體創新有顯著的正相關。有效能的行政管理意味著校長的優質的領導背行政成員所認同。綜合而論，校長是學校的領航員，引領組織成員進行變革，若能善用激勵鼓舞、個別關懷等有效策略，來營造支持創新且卓越優質的氛圍和環境，則教師必能做一個盡責的執行者，從事生涯規劃和專業發展，則校長變革領導與教師創新作為形成一個良性循環，生生不息。

搜尋全國碩博士論文之後，資將與本研究較相關的研究列表於後，以做為立論的根據：

表 2-5 校長變革領導與教師創新教學關係之研究

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
廖麗君 (2002)	問卷 調查 法	國民小學 學校組織 氣氛與課 程革新教 師專業現 況關係之 研究	台中縣國小 教師 1020 人	1. 國小教師所知覺之學校 組織氣氛開放程度與課 程革新教師專業現況之 間呈現正相關。 2. 教師的專業行為表現與 校長支持行為呈現正相 關。
林偉文 (2002)	問卷 調查 法	國民中小 學學校組 織文化、 教師創意 教學潛能 與創意教 學之關係	233 位中小 學教師為受 試對象	1. 學校在經營管理上越支 持教師的學習，則教師有 越高的創新教學行為。 2. 學校經營管理者在實務 上越支持創意教學與創 造力培育，則教師有越高 的創新教學行為。
鍾志長	半結	校長之變	立意取樣倡	1. 具不同變革領導風格校

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
(2004)	構式訪談法、調查法	革領導與教師革新關注之研究	導型、管理型及反應型校長各一位，以其校長、學校教師為研究對象	<p>長，共同關注的事項為：變革的角色任務、學校的變革條件、學生的學習及教師的教學。但三位校長會依其對課程變革政策與學校地理環境的理解，在課程訊息、課程管理、變革程效、變革合作、調整學校變格計劃及課程評鑑方面表達其不同關注。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 具不同變革領導風格校長皆注重：建立改革共識、要求教師依能力指標設計課程、重視安排教師的校內外研習活動、經常檢視課程實施的成效、解決教師課程變革工作困境及鼓舞教師共同參與改革工作。</li> <li>3. 具不同變革領導風格校長所屬教師，共同關心課程變革的下列議題：課程變革訊息、教師個人專業成長與工作壓力、執行校內課程改革的問題、學生的學習成效及學校同儕的合作關係。</li> <li>4. 具不同變革領導風格校</li> </ol>



研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
				長之「革新關注」、推動校內課程變革的主要作為與所屬教師「革新關注」三個變項之間，具有關聯性。
張賢坤 (2004)	問卷 調查 法	桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究	桃園縣公立國民小學，1397位學校人員，回收樣本有效問卷共 1063 人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 桃園縣國小校長轉型領導與學校教師教學效能具有中度正相關。</li> <li>2. 桃園縣國小校長轉型領導各層面與教師教學效能具有高度預測力。</li> </ol>
林家蓉 (2004)	問卷 調查 法	桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師文化之研究	四縣市公立國民小學，112 位校長、392 位教師兼任行政人員與 448 位教師為研究對象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 桃、竹、苗四縣市國民小學校長教學領導與教師文化關係密切，即校長教學領導愈好，教師文化則偏向積極、正向。</li> <li>2. 桃、竹、苗四縣市國民小學校長教學領導「促進教師專業成長」層面對正向教師文化具有預測力。</li> </ol>
江明曄 (2006)	懷德 術、問 卷調 查法	中等以下學校校長創造性領導、學校創造性組織氣氛與教師創意教學關係	台灣本島地區國立(直轄市立)高級中學及國民中小學正式教師。本研究共抽樣 87 所學校，	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師知覺中等以下學校校長創造性領導、學校創造性組織氣氛、教師創意教學的表現均達中上程度。</li> <li>2. 中等以下學校校長創造性領導對教師創意教學有不同程度之影響，特別</li> </ol>

研究者	研究方法	研究主題	研究對象	研究結果與發現
		之研究	816 位教師	<p>是當校長創造性領導的「智能的促進」、「任務安排與回饋」、「時間管理」、「創造性問題解決技巧」等層面，落實度高時，則教師之「創意教學特質」就高。</p> <p>3. 校長創造性領導與學校創造性組織氣氛是影響中等以下學校教師創意教學的重要因素，「校長創要性領導」主要是藉由影響「學校創造性組織氣氛」進而影響「教師創意教學」。</p>
陳佳秀 (2007)	問卷 調查	國民中學 校長變革 領導、知 識分享對 學校創新 經營效能 影響之研 究 - 以台 灣地區中 部三縣市 為例	台中縣市及 苗縣公立國 民中學，640 位教師為研 究對象	<p>1. 校長變革領導與學校創新經營效能、知識分享與學校創新經營效能皆為高度正相關。</p> <p>2. 校長變革領導與學校分享為中度正相關。</p> <p>3. 校長變革領導、知識分享整體及分層面對學校創新經營效能整體及分層面具有高度影響力。</p>

資料來源：研究者自行整理

從以上之相關研究可得知以下的結論：

- 一、 每位研究者皆認為校長的領導和教師教學效能、教師文化、組織氣氛、學校效能息息相關，及校長變革領導行為程度越高則教師教學效能、教師文化、組織氣氛、學校效能也就越高。
- 二、 校長善用變革領導能有效的激勵鼓舞教師工作動機，進而提昇學校效能。教師也就越能在教學層面展現創新。
- 三、 校長所採行的變革領導可營造出支持創新的組織氣氛、學習型的組織文化、教師正向教學文化及創意的環境，這些因素對教師創新教學之發展有相當大的助益。

由以往的研究可知，校長是學校的燈塔，引導組織成員前進的方向，即校長的變革領導理念、行為與學校革新密不可分，由於校長的變革關注激勵成員的創新動機、型塑組織創新學習的文化，且經由知識的擴散、分享，以至於創新，藉由合作學習來提升教師專業素養、增進教師教學效能，展現教師創新教學的成效。

### 第三章 研究設計與實施

本研究主要在探究新北市立國民中學校長變革領導與教師創新作為之關聯性。根據前述的研究動機、研究目的以及相關文獻探討，採行「問卷調查法」，透過問卷資料的彙整及分析處理，再加上與校長的深度對談，以達成研究之預定目標。本章係分為五節：第一節：研究架構；第二節：研究對象；第三節：研究工具；第四節：實施程序；第五節：資料處理，試依照各節分述如下。

#### 第一節 研究架構

研究者根據設定之研究目的並參酌相關文獻，且精簡某些因素後，而提出本研究架構，以做為新北市立國民中學校長變革領導對教師創新教學之現況及差異情形探究之基礎，期待能更明確的了解校長變革領導對教師創新教學之影響力及預測力，研究架構如圖 3-1



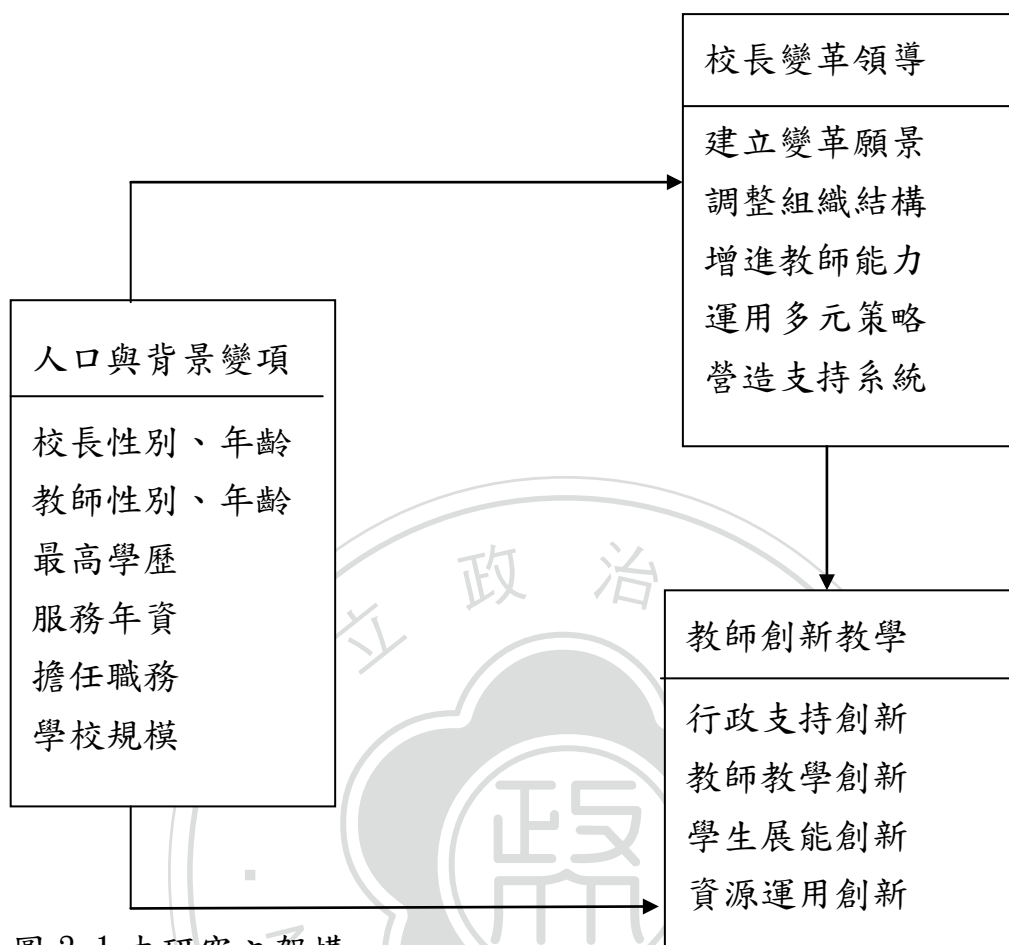


圖 3-1 本研究之架構

一、教師個人背景變項：

(一)、性別：分成男性、女性兩種。

(二)、年齡：分成 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上。

(三)、學歷：分成師範院校、一般大學及研究所以上(含 40 學分班)。

(四)、服務年資：分成 5 年以下、6-10 年、11-20 年及 21 年以上等四類。

(五)、職務：分成主任、組長、級任教師、專任教師等四類

二、學校背景變項：

(一)學校規模：分成 24 班以下、25 班至 48 班及 49 班以上等三類。

### 三、校長背景變項：

(一) 性別：分成男性、女性兩種。

(二) 年齡：35-45 歲、46-55 歲、56-65 歲三種。

四、校長變革領導：包括「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」等五個層面。

五、教師創新教學：包括「行政支持創新」、「教師創新教學」、「學生展能創新」、「資源運用創新」等四個面向。



## 第二節 研究對象

本研究以新北市為範圍，研究對象主要為新北市立國民中學之教育人員，分成主任、組長、級任教師、專任老師並以分層抽樣方式來選取樣本，進行問卷調查。

### 一、 研究樣本

有關樣本之取得乃依據新北市政府教育局所編印之「新北市一百學年度各級學校概況表」資料，分別統計出大小不同規模（分成 24 班以下、25 班至 48 班及 49 班以上）的學校總數與教師數，新北市立國民中學共有 80 所，教師總數約為 7749 人，研究樣本針對 24 班以下每所抽樣 10 人（主任 2 人、組長 2 人、教師 6 人），25-48 班學校每所抽樣人數 15 人（主任 3 人、組長 3 人、教師 9 人），49 班以上學校每所抽樣人數 20 人（主任 3 人、組長 4 人、教師 13 人）如表 3-1

表 3-1 研究樣本抽樣

學校規模	學校數	正式抽樣 學校數	正式抽樣學校 教師樣本
24 班以下	17	10	100
25-48 班	31	20	300
49 班以上	32	19	380
合計	80 所	49 所	780 人

### 二、 本研究有效樣本分析

本研究依據新北市教育局統計之資料，一百學年度新北市立國民中學共有 80 所，7749 位教師，因此這 80 所學校的全體教師為本研究之母群體，然後以分層比例隨機抽樣的方式抽取出 49 所國民中學，共發出 780 份問卷，回收 705 份，回收率為 90.2%，剔除

無效問卷 90 份，有效問卷為 615 份，有效回收率為 87.2%。茲將本研究有效樣本之基本資料依教師背景變項、學校背景變項及校長背景變項做一整理，詳列如表 3-2。

(一) 教師背景變項

(二) 學校背景變項

(三) 校長背景變項

表 3-2 有效樣本之基本資料

背景變項	類別	人數	百分比(%)
性別	(1) 男	206	33.5
	(2) 女	409	66.5
年齡	(1) 30 歲以下	115	18.7
	(2) 31-40 歲	246	40.0
	(3) 41-50 歲	191	31.1
	(4) 51 歲以上	63	10.2
最高學歷	(1) 師範院校	135	22.0
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	38.5
	(3) 研究以上(含 40 學分班)	243	39.5
服務年資	(1) 5 年以下	167	27.2
	(2) 6-10 年	139	22.6
	(3) 11-20 年	185	30.1
	(4) 21 年以上	124	20.2
擔任職務	(1) 主任	64	10.4
	(2) 組長	169	27.5
	(3) 級任教師	208	33.8
	(4) 專任教師	174	28.3
學校規模	(1) 24 班以下	62	10.0
	(2) 25 班-48 班	162	26.3
	(3) 49 班以上	391	63.6
校長性別	(1) 男	227	36.9
	(2) 女	388	63.1



	(1) 35-45 歲	83	13.5
校長年齡	(2) 46-55 歲	394	64.1
	(3) 56-65 歲	138	22.4

N=615



### 第三節 研究工具

本研究係探究新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之關係，採用問卷調查法，本節針對調查問卷之編製過程與主要內容架構，分別敘述如後。

#### 壹、問卷的內容

本研究之問卷內容，首先參考第二章文獻探討所得知相關資料後，並經指導教授指正，採用學者專家已編製好之問卷，初步將正式問卷分為基本資料、校長變革領導量表、教師創新教學量表等三部分，以下分別說明問卷的內容。

##### 一、基本資料

個人基本資料包括所調查之學校教育人員背景變項及學校背景變項、校長背景變項，在教育人員背景變項方面包括性別、年齡、服務年資、最高學歷、擔任職務；在學校背景變項方面則為學校規模；在校長背景變項包括性別、年齡，共有八題。

##### 二、校長變革領導量表

根據已編製好的問卷，歸納出五個研究層面，包括「建立變革願景」七題、「調整組織結構」四題、「增進教師能力」五題、「運用多元策略」五題、「營造支持系統」五題等五個面向共 26 題。主要參考謝文豪(2004)的「校長變革領導策略量表」，林淑貞(2004)的「校長變革領導行為量表」，與吳昌期(2006)的「校長變革領導量表」及參考陳佳秀(2007)，詹淑珍(2006)，鄭國男(2005)等研究者所編製之問卷，並依據目前之教育現況編製而成「國民中學校長變革領導調查問卷」

##### 三、教師創新教學量表

根據已編製好的問卷，歸納出四個研究層面：包括「行政支持創新」五題、「教師創新教學」十題、「學生展能創新」六題、「資源

運用創新」六題等四個面向共 28 題。本問卷的編製，係參考吳雪華（2005）、趙佳芬（2006）、馬世驊（2007）等研究者所編製之問卷，並配合目前教育現況而編製。

## 貳、問卷填答與計分方式

本研究工具「新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學問卷」，在施測時係採用自陳法，每一個受試者根據其自身之感受，選擇其適合的選項。

第一部分「基本資料」，係由填答者根據題義選擇適當選項所代表的數字。第二部分「校長變革領導量表」和第三部分「教師創新教學量表」則採用 Likert 式四點量表計分方式。

在「校長變革領導量表」採用 Likert 式四點量表計分方式，反映答案分別為「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」等四個等級，而分別給予 4 分、3 分、2 分、1 分。得分越高表示教師對校長之變革領導認同度越高；反之，則為教師對校長之變革領導認同度越低。

在「教師創新教學量表」中，亦採用 Likert 式四點量表計分方式，反映答案分別為「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」等四個等級，而分別給予 4 分、3 分、2 分、1 分。得分越高表示教師對創新教學的認同度越高；反之，則為教師對創新教學之認同程度越低。

## 參、問卷之回收與篩檢

本研究採用問卷調查法，根據研究之目的與需要，以「校長變革領導量表」及「教師創新教學量表」進行研究調查。本研究正式樣本 780 份，回收 705 份，回收率 90.2%，其有效樣本 615 份，有效回收率 87.2%。

## 第四節 實施程序

本研究之實施程序係分為：準備階段、問卷編製階段、實施階段及完成階段等四個階段，試分述如下：

### 一、準備階段

確定主題之後，即構思研究之架構，並蒐集相關研究之文獻，以做為本研究之理論根據及編製問卷之依據。經由指導教授之提點和修正後，確定整個研究計畫。

### 二、編製問卷階段

研究之大方向既經確認，隨及閱讀相關文獻及研究工具之使用，以進行本研究問卷之編選，針對細部內容，徵詢指導教授及相關研究領域之專家學者等之意見，最終經指導教授確認後，完成正式問卷。

### 三、實施階段

100年一月進行論文計畫發表，敦請評論教授及指導教授提供意見，以做為本研究修正之重要依據。修正完後，隨即進行施測；聯絡施測學校、寄發問卷及指導教授推薦函、回收問卷及整理工作。最後將所有原始資料輸入電腦進行統計分析。

## 第五節 資料處理

再調查問卷如期回收後，先對問卷予以整理，凡填答不完整、答案選項皆一致、明顯規律性作答、有遺漏題目未答者等，均當作不與以採用之無效問卷，接著將有效之問卷逐一編碼，輸入電腦，以統計套裝軟體進行資料分析，並依據研究問題，選擇適當之統計分方法。試說明如下：

### (一) 描述統計法

求出「校長變革領導量表」和「教師創新教學量表」正式施測結果之人數、平均數和標準差。

### (二) t 考驗

以 t 考驗探討校長的性別和教師的性別在校長變革領導量表和教師創新教學量表各向度與總量表的差異情形。

### (三) 單因子變異數分析與 Scheffe' 法事後比較

以單因子變異數分析與 Scheffe' 法事後比較探討校長年齡、教師年齡、最高學歷、服務年資、擔任職務和學校規模在校長變革領導與教師創新教學量表各向度與總量表的差異情形。

### (四) 皮爾森積差相關

以皮爾森積差相關分析校長變革領導與教師創新教學量表各向度與總量表的相關情形。

### (五) 多元迴歸分析

以多元迴歸分析探討校長變革領導與各向度對教師創新教學之預測力。



## 第四章 研究結果與討論

本章係根據問卷調查所得之資料，依據研究目的與研究問題進行統計分析與參考相關文獻作綜合討論。將研究結果分為以下三節討論：第一節校長變革領導行為現況及差異情形分析；第二節教師創新教學實施現況及差異情形分析；第三節校長變革領導與教師創新教學之相關及多元迴歸分析。

### 第一節 校長變革領導現況及差異情形分析

本節依據問卷調查所得結果，就新北市立國民中學校長變革領導之整體及各層面之現況，以平均數及標準差來了解現況及差異情形；以獨立樣本t 考驗及單因子變異數分析來考驗研究不同教師背景變項、學校背景變項、校長背景變項對於校長變革領導之整體及各層面的認知程度是否有所差異。

#### 壹、校長變革領導之現況結果分析

校長變革領導行為之現況以「校長變革領導量表」作為研究工具，計分方式採用李克特量表之四點量尺計分，1 代表完全不符合，2 代表不符合，3 代表符合，4 代表完全符合。「校長變革領導量表」分為五個層面，分別是：建立變革願景、調整組織結構、增進教師能力、運用多元策略、營造支持系統，表4-1 呈現填答者在校長變革領導量表上各題之平均數與標準差，可知其平均數介於2.60與3.16 之間，依校長變革領導高低順序，以第3 題「校長能強調學校應具備競爭力的重要」的平均數最高，為3.16；校長變革領導最低為第23 題「校長對於推動工作，訂有獎勵辦法」，平均數為2.60。

表4-1 國民小學校長變革領導量表各題平均數與標準差

題號	題項內容	平均數	標準差
1	校長會強調時代變遷下學校改革的必要性。	3.11	.564
2	校長能著手改革學校內外環境的問題以利學校需求	2.97	.670
3	校長能強調學校應具備競爭力的重要性。	3.16	.595
4	校長會利用各種場合傳達變革的資訊與教育的趨勢。	3.12	.660
5	校長能引導學校同仁共同參與訂定學校的願景。	2.82	.770
6	校長能讓學校同仁清楚了解學校願景目標。	2.90	.743
7	校長能妥善規劃學校發展的未來目標與特色。	2.89	.745
8	校長會依據學校願景，擬定具體實施方案以提升學校競爭力。	2.82	.772
9	校長會依據校務發展計畫進行各處室工作重新調整分配。	2.86	.773
10	校長會延攬有責任感、創新力的人組成變革團隊。	2.79	.784
11	校長會依照教師的潛力或專長，適時調整分配任務。	2.75	.751
12	校長能適時授權讓學校同仁推動各項活動。	2.96	.731
13	校長能引導學校團隊合作解決工作實務。	2.91	.760
14	校長會引導學校同仁發展專業能力。	2.85	.685
15	校長會規劃推動各項校內進修活動，提昇教師專業能力。	2.83	.692
16	校長會協助、鼓勵教師進行創新教學。	2.94	.700
17	校長會領導同仁加入專業對話，如：讀書會、研討會…等	2.68	.755
18	校長會提供充分的學習資源，提昇同仁應用資訊科技的能力。	2.79	.716
19	校長會經由發展學校特色來彰顯學校的核心價值。	2.86	.702
20	校長會因環境變化而修改組織章程。	2.73	.695
21	校長能引導同仁推行教育改革相關活動。	2.78	.705
22	校長能以身作則，引導同仁建立良好的學校文化。	2.94	.751
23	校長對於推動工作，訂有獎勵辦法。	2.60	.735
24	校長能拓展學校資源，滿足同仁在工作上的需求。	2.76	.722
25	校長能扮演支持者協助同仁解決工作困境。	2.82	.796
26	校長能扮演推廣者，樂於行銷學校變革成果。	2.91	.743

表4-2 為各層面之平均數與標準差，可知目前新北市國民中學教師在整體校長變革領導的平均數為2.867，標準差為0.549，在四點量表的程度趨近於「符合」，教師所知覺校長變革領導的程度屬於中高程度(平均數大於2.50)。再就個別層面分析，由高而低排列以「建立變革願景」最高，平均數為2.994，標準差為0.540；其次為「增進教師能力」，平均數為

2.897，標準差為0.586；「調整組織結構」及「營造支持系統」則分別為第三和第四，但相差不多；最後為「運用多元策略」，平均數為2.769，標準差為0.590。整體而言，新北市國民中學教師在校長變革領導之認知程度堪稱良好。

表 4-2 「國民中學校長變革領導量表」之現況分析摘要表

因素層面	平均數	標準差	排序
建立變革願景	2.994	0.540	1
調整組織結構	2.806	0.670	3
增進教師能力	2.897	0.586	2
運用多元策略	2.769	0.590	5
營造支持系統	2.804	0.632	4
整體	2.867	0.549	

N=615

## 貳、不同背景變項教師在校長變革領導認知程度之差異

本節探討新北市立國民中學不同性別、年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模、校長性別及校長年齡之國中教師，對於校長變革領導之整體及各層面的現況是否有所差異。研究以獨立樣本t 考驗及單因子變異數分析進行分析，若單因子變異數分析達顯著水準再以Scheffe' 事後比較。依據教師背景變項、學校背景變項及校長背景變項的分類來分析研究結果，茲敘述如下：

### 一、教師背景變項在校長變革領導認知層面的差異

#### (一)教師性別與校長變革領導

本研究採用t 考驗進行教師性別在校長變革領導認知層面認知的差異之檢定。以國民中學教師性別為分組變數，整體校長變革領導為檢定變數，結果如4-3 所示。

表4-3 不同性別教師在國民中學校長變革領導認知之平均數差異t檢定

因素層面	性別	人數	平均數	標準差	t 值
建立變革願景	(1) 男	206	3.061	.550	2.161*
	(2) 女	409	2.961	.532	
調整組織結構	(1) 男	206	2.835	.743	0.717
	(2) 女	409	2.791	.631	
增進教師能力	(1) 男	206	2.932	.688	0.958
	(2) 女	409	2.879	.528	
運用多元策略	(1) 男	206	2.767	.674	-0.077
	(2) 女	409	2.771	.544	
營造支持系統	(1) 男	206	2.823	.727	0.484
	(2) 女	409	2.795	.579	
整體	(1) 男	206	2.899	.623	0.965
	(2) 女	409	2.850	.508	

\* $P < .05$  , \*\* $P < .01$  N=615

由表4-3 可知：

1. 新北市立國中男性教師所知覺之整體校長變革領導的平均數為2.899 標準差為.623，女性教師所知覺之整體校長變革領導的平均數為2.850，標準差.508，t 值為0.965，其差異未達.05 的顯著水準，表示男性教師與女性教師在校長變革領導之認知現況並無差異。
2. 在「建立變革願景」上，其男女教師平均數之差異達.05之顯著水準，男性教師高於女性教師；男女教師在「調整組織結構」、「增進教師能力」「運用多元策略」「營造支持系統」其差異未達.05 的顯著水準，顯示男性教師與女性教師在這幾個向度之認知程度無差異。

## (二)教師年齡與校長變革領導

就不同年齡的國民中學教師在校長變革領導認知之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-4。

表 4-4 不同年齡教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較

因素層面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立變革願景	(1) 30 歲以下	115	2.925	.574	7.084**	4>1
	(2) 30-40 歲	246	3.013	.560		4>2
	(3) 41-50 歲	191	2.925	.508		4>3
	(4) 51 歲以上	63	3.260	.392		
調整組織結構	(1) 30 歲以下	115	2.776	.764	4.433**	4>1
	(2) 30-40 歲	246	2.797	.668		4>2
	(3) 41-50 歲	191	2.742	.667		4>3
	(4) 51 歲以上	63	3.087	.389		
增進教師能力	(1) 30 歲以下	115	2.878	.714	3.353**	4>3
	(2) 30-40 歲	246	2.895	.548		
	(3) 41-50 歲	191	2.841	.595		
	(4) 51 歲以上	63	3.107	.378		
運用多元策略	(1) 30 歲以下	115	2.808	.670	3.509**	4>3
	(2) 30-40 歲	246	2.777	.593		
	(3) 41-50 歲	191	2.679	.579		
	(4) 51 歲以上	63	2.942	.389		
營造支持系統	(1) 30 歲以下	115	2.841	.740	1.802	無差異
	(2) 30-40 歲	246	2.801	.593		
	(3) 41-50 歲	191	2.740	.644		
	(4) 51 歲以上	63	2.942	.506		
整體	(1) 30 歲以下	115	2.854	.648	4.317**	4>3
	(2) 30-40 歲	246	2.871	.541		
	(3) 41-50 歲	191	2.798	.532		
	(4) 51 歲以上	63	3.082	.358		

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  N=615

由表4-4 可以看出：

1. 不同年齡的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」層面之認知達到顯著水準( $F=7.084$  ,  $p < .01$ )，經Scheffe' 事後比較發現



年齡在51歲以上教師均高於其他三組教師；在「調整組織結構」層面之認知達到顯著水準( $F=4.433$ ， $p < .01$ )，經Scheffe'事後比較發現年齡在51歲以上教師均高於其他三組教師；在「增進教師能力」層面之認知達到顯著水準( $F=3.353$ ， $p < .01$ )，經Scheffe'事後比較發現年齡在51歲以上教師高於41-50歲教師。在「運用多元策略」層面之認知達到顯著水準( $F=3.509$ ， $p < .01$ )，經Scheffe'事後比較發現年齡在51歲以上教師高於41-50歲教師。在「營造支持系統」未達顯著水準。

2. 不同年齡的國民中學教師在校長變革領導整體層面之認知也達到顯著水準( $p < .01$ )，經Scheffe'事後比較發現年齡在51歲以上教師高於41-50歲教師。

### (三)教師學歷與校長變革領導

就不同學歷的國民中學教師在校長變革領導認知之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe'事後比較進行分析，結果如表4-5。

表 4-5 不同學歷教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值
建立變革願 景	(1)師範院校	135	2.941	.556	1.84
	(2)一般大學(含師資班、教育學程)	237	3.045	.579	6
	(3)研究所以上(含40學分班)	243	2.975	.486	
調整組織結 構	(1)師範院校	135	2.755	.715	2.02
	(2)一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.874	.687	4
	(3)研究所以上(含40學分班)	243	2.767	.623	
增進教師能 力	(1)師範院校	135	2.885	.623	0.73
	(2)一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.932	.618	1
	(3)研究所以上(含40學分班)	243	2.869	.532	
運用多元策 略	(1)師範院校	135	2.699	.610	1.70
	(2)一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.816	.625	5
	(3)研究所以上(含40學分班)	243	2.763	.540	
營造支持系 統	(1)師範院校	135	2.782	.665	1.42
	(2)一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.858	.642	4
	(3)研究所以上(含40學分班)	243	2.764	.602	

整體	(1) 師範院校	135	2.825	.574	1.64
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.917	.582	4
	(3) 研究所以上(含 40 學分班)	243	2.841	.498	

N=615

由表4-5 可發現：

1. 不同學歷的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面之認知皆無顯著差異( $p > .05$ )。
2. 不同學歷的國民中學教師在校長變革領導的整體層面之認知也無顯著差異。

#### (四)教師年資與校長變革領導

就不同服務年資的國民中學教師在校長變革領導認知之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-6。

表 4-6 不同服務年資教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異數比較表

因素層面	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立變革願景	(1) 5 年以下	167	3.022	.540	3.065*	無差異
	(2) 6-10 年	139	3.036	.609		
	(3) 11-20 年	185	2.896	.504		
	(4) 21 年以上	124	3.058	.492		
調整組織結構	(1) 5 年以下	167	2.855	.683	4.348**	4 > 3
	(2) 6-10 年	139	2.868	.686		
	(3) 11-20 年	185	2.659	.666		
	(4) 21 年以上	124	2.889	.611		
增進教師能力	(1) 5 年以下	167	3.000	.621	7.576***	1 > 3
	(2) 6-10 年	139	2.899	.596		4 > 3
	(3) 11-20 年	185	2.738	.552		
	(4) 21 年以上	124	2.993	.528		
運用多元策略	(1) 5 年以下	167	2.906	.601	10.631***	1 > 3
	(2) 6-10 年	139	2.828	.641		2 > 3
	(3) 11-20 年	185	2.577	.537		4 > 3
	(4) 21 年以上	124	2.806	.522		
營造支持系統	(1) 5 年以下	167	2.883	.693	6.217***	1 > 3
	(2) 6-10 年	139	2.869	.584		2 > 3

	(3) 11-20 年	185	2.638	.609		4>3
	(4) 21 年以上	124	2.872	.591		
整體	(1) 5 年以下	167	2.943	.577	6.706***	1>3
	(2) 6-10 年	139	2.912	.587		2>3
	(3) 11-20 年	185	2.718	.503		4>3
	(4) 21 年以上	124	2.935	.492		

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  , \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-6 可看出：

1. 不同服務年資的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」層面之認知達到顯著水準( $F=3.065$  ,  $p < .05$ ) , 經Scheffe' 事後比較發現並無差異。在「調整組織結構」層面之認知達到顯著水準( $F=4.438$  ,  $p < .01$ ) , 經Scheffe' 事後比較發現年資在21 年以上教師高於11-20 年教師。在「增進教師能力」層面之認知達到顯著水準( $F=7.576$  ,  $p < .001$ ) , 經Scheffe' 事後比較發現年資在21 年以上教師高於11-20 年教師。5 年以下教師亦高於11-20 年教師。在「運用多元策略」及「營造支持系統」之認知均達顯著水準 (F值分別為10.631和6.217 ,  $p < .001$ ) 且經Scheffe' 事後比較發現年資在21 年以上及5 年以下、6-10 年教師均高於11-20 年教師。
2. 不同服務年資的國民中學教師在校長變革領導的整體層面之認知達到顯著差異( $F=6.706$  ,  $p < .001$ ) , 經Scheffe' 事後比較發現年資在21 年以上及5 年以下、6-10 年教師均高於11-20 年教師。

#### (五)教師職務與校長變革領導

就擔任不同職務的國民中學教師在校長變革領導的認知之差異 , 經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析 , 結果如表4-7。

表 4-7 不同職務教師在國民中學校長變革領導之認知之平均數與標準差及差異比較表

因素層面	職務	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立變革願景	(1) 主任	64	3.357	.438	19.96***	1>2, 3 ,
	(2) 組長	169	3.117	.544		4
	(3) 級任教師	208	2.879	.484		2>3
	(4) 專任教師	174	2.881	.551		2>4

調整組織結構	(1) 主任	64	3.082	.648	8.034***	1>3, 4
	(2) 組長	169	2.897	.663		2>3
	(3) 級任教師	208	2.665	.672		
	(4) 專任教師	174	2.783	.642		
增進教師能力	(1) 主任	64	3.021	.722	3.428*	無差異
	(2) 組長	169	2.964	.592		
	(3) 級任教師	208	2.805	.531		
	(4) 專任教師	174	2.895	.576		
運用多元策略	(1) 主任	64	2.906	.663	4.981**	1>3
	(2) 組長	169	2.869	.642		2>3
	(3) 級任教師	208	2.669	.524		
	(4) 專任教師	174	2.742	.564		
營造支持系統	(1) 主任	64	2.993	.715	5.262***	1>3
	(2) 組長	169	2.900	.649		2>3
	(3) 級任教師	208	2.707	.539		
	(4) 專任教師	174	2.757	.643		
整體	(1) 主任	64	3.093	.586	8.893***	1>3, 4
	(2) 組長	169	2.965	.572		2>3
	(3) 級任教師	208	2.758	.490		
	(4) 專任教師	174	2.818	.544		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-7 可以發現:

1. 擔任不同職務的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」層面之認知達到顯著水準( $F=19.96$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現擔任教師兼主任高於教師兼任組長及級任教師、專任教師, 教師兼任組長高於專任教師、級任教師; 在「調整組織結構」層面之認知達到顯著水準( $F=8.034$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現擔任教師兼主任高於級任教師、專任教師, 教師兼任組長高於級任教師; 在「增進教師能力」層面之認知達到顯著水準( $F=3.28$ ,  $p < .05$ ), 經Scheffe' 事後比較則無差異; 在「運用多元策略」之認知達到顯著水準( $F=4.981$ ,  $p < .01$ ), 經Scheffe' 事後比較發現擔任教師兼主任, 教師兼組長均高於級任教師。在「營造支持系統」之認知達到顯著水準( $F=5.562$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現擔任教師兼主任、教師兼組長均高於級任教師。

2. 擔任不同職務的國民中學教師在校長變革領導的整體層面之認知達到顯著差異( $F=8.893$ ,  $p<.001$ )，經Scheffe' 事後比較發現擔任教師兼主任高於級任教師及專任教師；教師兼組長高於級任教師。

## 二、學校背景變項在校長變革領導認知層面的差異

### (一)學校規模與校長變革領導

就不同學校規模的國民中學教師在校長變革領導認知之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-8。

表 4-8 不同學校規模教師在國民中學校長變革領導之認知之平均數、標準差及差異數比較表

因素層面	學校規模	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立變革願景	(1) 24 班以下	31	3.170	.234	1.795	無差異
	(2) 25-48 班	162	2.972	.575		
	(3) 49 班以上	422	2.990	.540		
組織調整結構	(1) 24 班以下	31	3.104	.256	10.48***	1>2
	(2) 25-48 班	162	2.623	.714		3>2
	(3) 49 班以上	422	2.854	.658		
增進教師能力	(1) 24 班以下	31	3.045	.223	11.17***	1>2
	(2) 25-48 班	162	2.716	.593		3>2
	(3) 49 班以上	422	2.955	.588		
運用多元策略	(1) 24 班以下	31	3.051	.154	4.412*	1>2
	(2) 25-48 班	162	2.709	.636		1>3
	(3) 49 班以上	422	2.772	.587		
營造支持系統	(1) 24 班以下	31	3.116	.295	8.366***	1>2
	(2) 25-48 班	162	2.665	.633		3>2
	(3) 49 班以上	422	2.835	.639		
整體	(1) 24 班以下	31	3.103	.182	6.446**	1>2
	(2) 25-48 班	162	2.760	.575		3>2
	(3) 49 班以上	422	2.891	.549		

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-8 可以看出：

1. 不同學校規模的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」層面之認知未達到顯著水準。在「調整組織結構」層面之認知達到顯著



水準( $F=10.48$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現24 班以下和49 班以上學校高於25 班-48 班級; 在「增進教師能力」層面達到顯著水準( $F=11.17$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現24 班以下和49 班以上學校高於25 班-48 班級。在「運用多元策略」層面之認知亦達到顯著水準( $F=4.412$ ,  $p < .05$ ), 經Scheffe' 事後比較發現24 班以下學校高於25 班-48 班級及49 班以上學校; 在「營造支持系統」層面亦達到顯著水準( $F=8.366$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 事後比較發現24 班以下和49 班以上學校高於25 班-48 班級。

2. 不同學校規模的國民中學教師在校長變革領導的整體層面達到顯著差異( $F=6.446$ ,  $p < .01$ ), 經Scheffe' 事後比較發現24 班以下和49 班以上學校規模高於25 班-48 班級規模。

### 三、校長背景變項在校長變革領導認知層面的差異

#### (一)校長性別與校長變革領導

本研究採用t 考驗進行校長性別在校長變革領導認知層面的差異之檢定。以國民中學的校長性別為分組變數, 教師之校長變革領導之認知為檢定變數, 結果如4-9 所示。

表 4-9 不同性別校長在教師的國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異數比較表

因素層面	性別	人數	平均數	標準差	t 值
建立變革願景	(1) 男	227	3.005	.530	.378
	(2) 女	388	2.988	.546	
調整組織結構	(1) 男	227	2.721	.680	-2.406
	(2) 女	388	2.855	.660	
增進教師能力	(1) 男	227	2.840	.572	-1.837
	(2) 女	388	2.930	.593	
運用多元策略	(1) 男	227	2.743	.550	-.839
	(2) 女	388	2.785	.613	
營造支持系統	(1) 男	227	2.776	.634	-.850
	(2) 女	388	2.821	.631	
整體	(1) 男	227	2.835	.538	-1.088

(2) 女	388	2.885	.555
-------	-----	-------	------

N=615

由表4-9 可發現：

1. 新北市立國中男性校長所知覺之整體校長變革領導的平均數為 2.835、標準差為.538，女性校長所知覺之整體校長變革領導的平均數為2.885、標準差.555，t 值為-1.088，整體層面無顯著差異。
2. 校長性別在「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」層面，其差異未達顯著水準 ( $p < .05$ )，顯示男性與女性校長在此五層面之認知並無差異。

### (二)校長年齡與校長變革領導

就不同校長年齡的國民中學教師在校長變革領導之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-10。

表4-10 不同年齡校長之教師在國民中學校長變革領導認知之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
建立變革願景	(1) 35-45 歲	83	2.812	.539	5.614**	2>1
	(2) 46-55 歲	394	3.018	.532		3>1
	(3) 56-65 歲	138	3.036	.544		
調整組織結構	(1) 35-45 歲	83	2.442	.730	15.30***	2>1
	(2) 46-55 歲	394	2.880	.635		3>1
	(3) 56-65 歲	138	2.811	.664		
增進教師能力	(1) 35-45 歲	83	2.648	.602	10.68***	2>1
	(2) 46-55 歲	394	2.964	.571		3>1
	(3) 56-65 歲	138	2.856	.581		
運用多元策略	(1) 35-45 歲	83	2.525	.601	8.438***	2>1
	(2) 46-55 歲	394	2.811	.559		3>1
	(3) 56-65 歲	138	2.798	.637		
營造支持系統	(1) 35-45 歲	83	2.515	.624	11.28***	2>1
	(2) 46-55 歲	394	2.871	.630		3>1
	(3) 56-65 歲	138	2.787	.597		
整體	(1) 35-45 歲	83	2.611	.561	11.07***	2>1
	(2) 46-55 歲	394	2.918	.533		3>1
	(3) 56-65 歲	138	2.873	.548		

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  , \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-10 可發現:

1. 不同年齡校長的國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面皆顯示35-45歲均小於46-55歲及56-65歲 ( $p < .001$ )。
2. 不同年齡校長的國民中學教師在校長變革領導的整體層面也皆顯示35-45歲均小於46-55歲及56-65歲 ( $p < .001$ )。

#### 四、討論

依據研究結果，將不同教師背景變項(性別、年齡、學歷、年資、職稱)、學校背景變項(學校規模)、校長背景變項(性別、年齡)，對於校長變革領導的影響，整理如表4-11，並分別討論如下:

表4-11 不同教師、學校、校長背景的教師國民中學校長變革領導之差異分析表

因素層面	性別	年齡	最高學歷	服務年資	職稱	學校規模	校長性別	校長年齡
建立變革願景	男 > 女	51歲以上 > 其他	n. s.	n. s.	主任 > 組長、專任教師、級任教師	n. s.	n. s.	46-55歲 > 56-65歲
					組長 > 級任教師			> 35-45歲
調整組織結構	男 > 女	51歲以上 > 其他	n. s.	21年以上 > 11-20年	主任 > 專任教師和級任教師。組長 > 級任教師	24班以下 > 49班以上 > 25-48班	n. s.	同上
增進教師能力	男 > 女	51歲以上 > 41-50	n. s.	21年以上 > 11-20年 > 5年以下	n. s.	24班以下 > 49班以上 > 25-48	n. s.	同上

		歲		11-20 年		班		
運 用 多 元 策 略	男> 女	51 歲以 上 >41-50 歲	n. s.	11-20 年< 5 年以下 6-10 年. 21 年以上	組長> 級任教 師、專任 教師	24 班以下 >25-48 班	n. s.	同上
營 造 支 持 系 統	男> 女	n. s.	n. s.	21 年以上 >11-20 年	n. s.	24 班以下 49 班以上 >25-48 班	n. s.	同上
整 體	男> 女	51 歲以 上 >41-50 歲	n. s.	21 年以上 >11-20 年	主任>級 任教師. 專任教 師。組長 >級任 教師	24 班以下 49 班以上 >25-48 班	n. s.	同上

n. s. 表示無顯著差異

(一)不同教師背景對校長變革領導的影響如下

1. 不同性別之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」等各層面的認知上，男性教師高於女性教師，整體層面也是男性教師高於女性教師。此結果與林淑貞(2004)、蔡孟芳(2009)等人研究符合，因教育現場中男性教師較傾向關注各處室間的合作、教師相關專業組織的參與、學校資源的利用…等等，所以對校長變革領導比女性教師有較高的認知。
2. 不同年齡之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」層面的認知上及整體層面認知是51歲以上教師高於其他的教師。此結果與林淑貞(2004)、鄭國男(2005) 蔡孟芳(2009)等人研究符合，探究原因是薑是老的辣，畢竟年長老師經歷豐富，所面對壓力與挑戰的經驗亦多，故面對環境變革時所關注的資訊亦較能理解，所以對校長變革領導認知較高；或是年齡較長的老師有較強的防衛機制，面對問卷調查採取較認同的回應。
3. 不同學歷之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、



「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆無顯著差異。此點與羅義流(2005)、吳振福(2007)、蔡孟芳(2009)的研究結果相符，因為老師是最愛學習的族群，且在目前的教育現場中，若不與時俱進，則隨時被淹沒於教改的洪流中，所以教師們積極參與各種進修研習活動，不會因學歷不同而對校長變革領導有所顯著差異。

4. 不同服務年資之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆達顯著差異，發現以年資21年以上之國中教師認知程度最高，與鄭國男(2005)、蔡孟芳(2009)的研究類似，畢竟資深教師累積實務經驗較多，對學校的行政及政策有一定的熟悉度，較能察覺變革的推動，所以資深教師當然有較高的認知。
5. 擔任不同職務之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆達顯著差異，其中擔任教師兼主任在「建立變革願景」高於教師兼任組長、專任教師，級任教師高於專任教師，整體層面以教師兼主任高於專任老師和級任教師，與林淑貞(2004)、鄭國男(2005)、羅義流(2005)、蔡孟芳(2009)研究結果相符。因為就擔任職務而言教師兼主任者，在教育工作崗位是校長的左右手，校務推展多由主任策劃與執行，因此參與的機會較多，所以在校長變革領導的知覺上較高，但專任教師專注於教學工作，級任教師專注於班級經營，對於學校行政事務參與較少，因此在校長變革領導量表中得分較低。

(二)不同學校規模之新北市立國民中學教師對於校長變革領導的影響  
在校長變革領導的「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆達顯著差異，以24班以下規模認知程度最高，此點與林淑貞(2004)、吳翎琦(2005)、蔡孟芳(2009)大致符合。推測可能小校面臨學生流失、廢校、轉型等變化，故須提升自我競爭力，較能體認校長變



革領導的作為。

(三)不同校長背景變項之新北市立國民中學教師對於校長變革領導的影響如下

1. 不同校長性別之國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「組織調整結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆無顯著差異，此結果與詹淑珍(2006)、吳昌期(2006)、陳佳秀(2007)、陳映廷(2007)、蔡孟芳(2009)等人研究結果相同。
2. 不同校長年齡之新北市立國民中學教師在校長變革領導的「建立變革願景」、「組織調整結構」、「增進教師能力」、「運用多元策略」、「營造支持系統」各層面以及整體校長變革領導皆顯示35-45歲的校長小於年紀較大的校長，此結果與詹淑珍(2006)、吳昌期(2006)、陳佳秀(2007)、陳映廷(2007)等人研究結果不同。原因可能是太年輕的校長本身經驗、威望不足，因此在教師心中變革領導之效能打折扣。

(四)校長變革領導認知程度之差異情形分析

研究結果顯示，新北市立國民中學教師在校長變革領導整體之認知程度，其平均數為2.88，標準差為0.64，在「符合」與「完全符合」之間，屬於「中上」程度，本研究與林淑貞(2004)、羅義流(2005)、詹淑珍(2006)、陳佳秀(2007)、陳映廷(2007)、蔡孟芳(2009)等人的相關研究結果大致符合。顯示為了因應時代變化，校長致力推動變革領導，學校成員在校長變革領導的認知程度良好。

此外，研究結果發現目前新北市立國民中學校長變革領導以「建立變革願景」認知程度最高，平均數為2.994；其次為「增進教師能力」，平均數為2.897；「調整組織結構」及「營造支持系統」則分別為第三和第四，但相差不多；最後為「運用多元策略」，平均數為2.769。由此推論校長在變革願景上做的溝通與建立的行為，及校長為提供整個學校組織變革能力所做的各項準備，這些與教師的教學專業關聯性高，所以教師的認知程度相對也較高。「運用多元策略」、「營造支持系統」、「調整組織結構」之認知程度相對較低，則可能與教學實務相關度不

高，所以教師的認知也因人而異；且由於各處室職權劃分、校長是否充分授權、礙於組織法規規定、無心於行政事務…等不熟悉，所以對組織調整結構的運作較為薄弱。

在第3題「校長能強調學校應具備競爭力的重要」答題中平均數為3.16，第四題「校長會利用各種場合傳達變革的資訊與教育的趨勢」答題中平均數為3.12及第1題「校長會強調時代變遷下學校改革的必要性」平均數為3.11，介於「符合」與「完全符合」之間，顯示出新北市立國中教師對於校長推動變革領導時，學校校長相當強調學校要從事改革以提升競爭力，並能讓教師參與訂定願景發揮所長。而第23題「校長對於推動工作，訂有獎勵辦法」平均數為2.60，顯示校長在推動變革工作時較少有正向的獎勵，可以稍做改變而獲得教師的認同，畢竟人都需要被鼓勵的，教師也一樣。



## 第二節 教師創新教學實施現況及差異情形分析

本節依據問卷調查所得結果，就新北市立國中教師在教師創新教學整體及各層面之實施現況，以平均數及標準差，來了解現況及差異情形；以獨立樣本t 考驗及單因子變異數分析來考驗研究不同教師背景變項、學校背景變項、校長背景變項，對於教師創新教學實施之整體及各層面的現況是否有所差異。

### 壹、教師創新教學之現況結果分析

新北市立國中教師在創新教學實施之現況以「教師創新教學量表」作為研究工具，計分方式採用李克特量表(Likert-type scales)之四點量尺計分，1 代表完全不符合，2 代表不符合，3 代表符合，4 代表完全符合。「國民中學教師創新教學革量表」分為四個層面，分別是：「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」，表 4-12 為各層面之平均數與標準差，可知目前新北市立國民中學教師在創新教學實施的整體平均數為 3.066，標準差為 0.383，在四點量表的程度介於「符合」與「完全符合」之間。再就個別層面分析，由高而低排列以「教師教學創新」最高，平均數為 3.126，標準差為 0.465；「資源運用創新」次之，平均數為 3.060，標準差為 0.434；「行政支持創新」又次之，平均數為 3.058，標準差為 0.394；「學生展能創新」最低，平均數為 2.978，標準差為 0.438。若以填答者的差異來看，以「教師教學創新」的標準差最高，表示教師在現況個別教師創新教學別差異最大。整體而言，新北市立國民中學教師在創新教學實施現況「良好」。

表 4-12 「教師創新教學量表」之現況分析摘要表

因素層面	平均數	標準差	排序
行政支持創新	3.058	0.394	3
教師教學創新	3.126	0.465	1

學生展能創新	2.978	0.438	4
資源運用創新	3.060	0.434	2
整體	3.066	0.383	

N=615

表4-13 「教師創新教學量表」各題平均數與標準差

題號	題項內容	平均數	標準差
1	行政單位會辦理進修研習，提供教師繼續學習的機會。	3.20	.569
2	行政常宣導教育機關所推動創新教學的理念與做法。	3.07	.606
3	我會隨時吸取教學經驗、教育政策..等新知，以提昇自我成長。	3.22	.504
4	我會隨時關注媒體訊息，以獲得新知來豐富教學內容。	3.28	.569
5	我會和同儕進行教學經驗交流與分享，以提升教學專業知能。	3.23	.549
6	校長常宣導「活到老學到老」的終身學習理念。	2.96	.730
7	校長及行政能妥善規劃學校發展的未來目標與特色。	2.91	.644
8	我會運用多樣化的教學素材自編課程教材，以補充教科書的不足。	3.17	.608
9	面對不同程度的學生，我會調整不同的課程教材內容。	3.20	.562
10	行政會融入社會新興議題，結合學生經驗，辦理活動。	3.04	.575
11	我會運用創意來設計課程，活絡課程內容。	3.13	.611
12	我會運用創意編選或研發教材。	3.02	.606
13	我會依據課程綱要配合學校本位課程來充實教學內容。	3.00	.585
14	我在設計課程時會提供學生能動腦思考、動手做。	3.13	.565
15	我會盡力充實教學內容並建立教學檔案，進行教學省思。	3.02	.609
16	我能依照學生的個別差異，改變教學方法，來增進學生學習效果。	3.14	.560
17	我會適時使用資訊科技融入教學來增進教學效能。	3.06	.620
18	我能熟稔各種各種教學方法的內容及適用的時機。	3.04	.574



19	我能提供戶外生活體驗的機會，以豐富學生學習經驗。	2.67	.754
20	我會與同儕教師組成教學團隊，以進行教學的合作與分享。	2.77	.715
21	我的教學方法不拘泥於教學指引的範疇。	3.20	.514
22	我會配合教學情境採行多種教學策略(如：講述法、討論法、問答法、合作學習法)。	3.20	.574
23	我會依據教學目標選擇適當的評量工具。	3.08	.541
24	我能尊重多元智慧，採行多元的評量方式，以展現學生的潛能。	3.13	.579
25	紙筆測驗的內容，我能配合能力指標並具有知識的統整性。	3.11	.490
26	我會提供學生自評與互評的機會，互相激勵楷模學習。	2.79	.686
27	我在進行教學評量時，會考量學生的個別差異。	3.15	.526
28	我會運用資訊科技實施評量(如：上網蒐集資料，線上練習來促進學生學習)。	2.97	.731

表 4-13 呈現填答者在教師創新教學量表上各題之平均數與標準差，可知其平均數介於 2.67 與 3.28 之間。依教師創新教學程度高低順序，以第 4 題「我會隨時關注媒體訊息，以獲得新知來豐富教學內容。」的平均數最高，為 3.28；其次是第 5 題「我會和同儕進行教學經驗交流與分享，以提升教學專業知能。」，平均數是 3.23；教師創新教學程度最低為第 19 題「我能提供戶外生活體驗的機會，以豐富學生學習經驗。」平均數為 2.67。可見學校提供給學生體驗深化的課程有待強化。

## 貳、不同背景變項在教師創新教學實施上之差異

本節探討新北市不同性別、年齡、學歷、年資、職務、學校規模、校長性別與校長年齡之國民中學教師，對於創新教學之整體及各層面的實施現況是否有所差異。以獨立樣本 t 考驗及單因子變異數分析進行分析，若單因子變異數分析達顯著水準再以 Scheffe' 事後比較進行分析，依據教師背景變項、學校背景變項、校長背景變項的分類來分析研究結果，茲敘述如下：



## 一、教師背景變項在教師創新教學實施層面的差異

### (一)教師性別與教師創新教學

本研究採用t考驗進行不同性別教師在教師創新教學之差異之檢定分析結果，如表4-14。

表4-14 不同性別教師在創新教學之平均數差異t檢定

因素層面	性別	人數	平均數	標準差	t 值
行政支持創新	(1)男	206	3.071	.387	1.576
	(2)女	409	3.051	.397	
教師教學創新	(1)男	206	3.162	.469	0.515
	(2)女	409	3.109	.464	
學生展能創新	(1)男	206	3.057	.425	3.174**
	(2)女	409	2.939	.440	
資源運用創新	(1)男	206	3.111	.422	2.052*
	(2)女	409	3.034	.439	
整體	(1)男	206	3.110	.371	2.051*
	(2)女	409	3.043	.387	

N=615

由表4-14 可發現：

1. 不同性別的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」、「教師教學創新」層面皆無顯著差異。
2. 不同性別的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「學生展能創新」、「資源運用創新」達顯著差異。
3. 不同性別的新北市立國民中學教師在教師創新教學的整體層面達顯著差異，男略高於女。

### (二)教師年齡與教師創新教學

就不同年齡的國新北市立國民中學教師在教師創新教學之差異，經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-15。

表4-15 不同年齡的教師在創新教學之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
行政支持創新	(1) 30 歲以下	115	3.260	.415	7.041***	1>2, 3
	(2) 30-40 歲	246	3.085	.391		

	(3) 41-50 歲	191	3.078	.391		
	(4) 51 歲以上	63	3.0193	.318		
教師教學創新	(1) 30 歲以下	115	3.250	.462	8.645***	1 > 2, 3,
	(2) 30-40 歲	246	2.994	.444		4
	(3) 41-50 歲	191	3.029	.351		
	(4) 51 歲以上	63	3.044	.050		
學生展能創新	(1) 30 歲以下	115	3.130	.038	6.297***	1 > 2, 3
	(2) 30-40 歲	246	2.937	.026		
	(3) 41-50 歲	191	2.931	.033		
	(4) 51 歲以上	63	3.007	.056		
資源運用創新	(1) 30 歲以下	115	3.178	.036	3.856**	1 > 2
	(2) 30-40 歲	246	3.019	.027		
	(3) 41-50 歲	191	3.036	.032		
	(4) 51 歲以上	63	3.077	.056		
整體	(1) 30 歲以下	115	3.210	.034	7.599***	1 > 2, 3
	(2) 30-40 歲	246	3.020	.023		
	(3) 41-50 歲	191	3.027	.028		
	(4) 51 歲以上	63	3.098	.043		

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  , \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-15 可知:

1. 不同年齡的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」層面達到顯著水準，(F=7.041,  $p < .001$ )，經Scheffe' 進行事後比較，發現年齡30歲以下高於30-40歲、41-50歲。
2. 不同年齡的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「教師教學創新」層面達到顯著水準(F=8.645,  $p < .001$ )，經Scheffe' 進行事後比較，發現年齡30 歲以下高於其他年齡層之教師。
3. 不同年齡的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「學生展能創新」層面達到顯著水準(F=6.297,  $p < .001$ )，經Scheffe' 進行事後比較發現年齡30歲以下高於30-40歲、41-50歲。
4. 不同年齡的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「資源運用創新」層面達到顯著水準(F=3.856,  $p < .01$ )，經Scheffe' 進行事後比較發現年齡30歲以下高於30-40歲。

5. 就不同年齡的新北市立國民中學教師在教師創新教學的整體層面上有顯著差異( $F=7.599$ ,  $p < .001$ ), 經Scheffe' 進行事後比較, 發現年齡30歲以下高於30-40歲、41-50歲。

### (三)教師學歷與教師創新教學

就不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學之差異, 經單因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析, 結果如表4-16。

表4-16 不同學歷的教師創新教學之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
行政支持創新	(1) 師範院校	135	3.073	.379	1.666	無差異
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	3.148	.413		
	(3) 研究所以上(含40學分班)	243	3.135	.383		
教師教學創新	(1) 師範院校	135	2.963	.487	3.855*	2>1
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	3.098	.461		
	(3) 研究所以上(含40學分班)	243	3.071	.451		
學生展能創新	(1) 師範院校	135	2.895	.408	3.861*	3>1
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	2.978	.440		
	(3) 研究所以上(含40學分班)	243	3.025	.447		
資源運用創新	(1) 師範院校	135	2.952	.396	6.853**	3>1
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	3.057	.435		
	(3) 研究所以上(含40學分班)	243	3.123	.443		
整體	(1) 師範院校	135	2.985	.366	4.026*	3>1
	(2) 一般大學(含師資班、教育學程)	237	3.080	.394		
	(3) 研究所以上(含40學分班)	243	3.097	.375		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  N=615

由表4-16 可以看出:

1. 不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」層面, 無顯著差異。
2. 不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「教師教學創新」層面, 有達到顯著差異( $F=3.855$ ,  $p < .05$ ), 經 Scheffe' 進行事後比較, 發現一般大學高於師範院校。
3. 不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「學生展能創新」層面, 有達到顯著差異( $F=3.861$ ,  $p < .05$ ), 經 Scheffe' 進行事後

比較，發現研究所以以上高於師範院校。

4. 不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「學生展能創新」層面，有達到顯著差異( $F=6.853, p < .05$ )，經 Scheffe' 進行事後比較，發現研究所以以上高於師範院校。

5. 不同學歷的新北市立國民中學教師在教師創新教學的整體層面上，有達到顯著差異( $F=4.026, p < .05$ )，經 Scheffe' 進行事後比較，發現研究所以以上高於師範院校。

#### (四)教師年資與教師創新教學

就不同年資的新北市立國民中學教師在教師創新教學之差異，經單因子變異數分析以及 Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-17。

表4-17 不同服務年資在教師創新教學之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
行政支持 創新	(1) 五年以下	167	3.260	.350	10.12***	1>2
	(2) 6-10年	139	3.056	.388		1>3
	(3) 11-20年	185	3.058	.459		1>4
	(4) 21年以上	124	3.127	.301		
教師教學 創新	(1) 五年以下	167	3.228	.435	13.00***	1>2
	(2) 6-10年	139	3.056	.421		1>3
	(3) 11-20年	185	2.931	.517		1>4
	(4) 21年以上	124	3.019	.404		
學生展能 創新	(1) 五年以下	167	3.112	.427	10.49***	1>3
	(2) 6-10年	139	2.978	.376		
	(3) 11-20年	185	2.855	.445		
	(4) 21年以上	124	2.982	.460		
資源運用 創新	(1) 五年以下	167	3.178	.399	11.09***	1>3
	(2) 6-10年	139	3.071	.404		2>3
	(3) 11-20年	185	2.922	.456		4>3
	(4) 21年以上	124	3.093	.429		
整體	(1) 五年以下	167	3.202	.350	12.78***	1>2
	(2) 6-10年	139	3.043	.351		1>3
	(3) 11-20年	185	2.958	.425		1>4
	(4) 21年以上	124	3.068	.338		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-17 可以發現：

1. 不同年資的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」的實施有差異( $F=10.12$ ,  $p<.001$ )，進一步進行 Scheffe' 事後比較，發現年資 5 年以下高於其他年資教師。在「教師教學創新」層面有差異( $F=13.00$ ,  $p<.001$ )，進一步進行 Scheffe' 事後比較，發現年資 5 年以下高於其他年資教師。在「學生展能創新」層面達到差異( $F=10.49$ ,  $p<.001$ )，進一步進行 Scheffe' 事後比較，發現年資 5 年以下高於 11-20 年的教師。在「資源運用創新」層面達到差異( $F=11.09$ ,  $p<.001$ )，進一步進行 Scheffe' 事後比較，發現年資 11-20 年的教師小於其他三個年資之教師。
2. 不同服務年資之新北市立國民中學教師在創新教學整體之變異數分析結果的 $F=12.78$ ，達 $.001$  的顯著水準，表示不同服務年資的國中教師在其整體創新教學實施現況上有差異；進一步進行 Scheffe' 事後比較發現年資 5 年以下的國中教師高於其他年資的國中教師。

#### (五)教師職務與教師創新教學

就不同職務的國民中學教師在教師創新教學之差異，經單因子變異數分析以及 Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-18。

表4-18 不同職務的教師在創新教學之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	職務	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
行政支持 創新	(1) 主任	64	3.323	.354	15.14***	1>2
	(2) 組長	169	3.162	.377		1>3
	(3) 級任教師	208	2.996	.388		
	(4) 專任教師	174	3.175	.387		
教師教學 創新	(1) 主任	64	3.112	.404	9.34***	1>3
	(2) 組長	169	3.126	.420		2>3
	(3) 級任教師	208	2.922	.485		4>3
	(4) 專任教師	174	3.134	.472		
學生展能 創新	(1) 主任	64	3.125	.402	6.25***	1>3
	(2) 組長	169	3.012	.408		2>3
	(3) 級任教師	208	2.844	.451		
	(4) 專任教師	174	3.004	.444		



資源運用 創新	(1) 主任	64	3.174	.376	8.91***	1>3
	(2) 組長	169	3.097	.418		2>3
	(3) 級任教師	208	2.939	.434		4>3
	(4) 專任教師	174	3.127	.442		
整體	(1) 主任	64	3.205	.309	12.18***	1>3
	(2) 組長	169	3.107	.362		2>3
	(3) 級任教師	208	2.945	.380		4>3
	(4) 專任教師	174	3.119	.394		

\* $p < .05$  , \*\* $p < .01$  , \*\*\* $p < .001$  N=615

由表4-18 可以發現：

1. 不同職務的國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」層面有差異( $F=15.14$  ,  $p < .001$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，發現主任高於組長、級任教師。
2. 不同職務的國民中學教師在教師創新教學的「教師教學創新」層面有差異( $F=9.34$  ,  $p < .001$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，級任教師均小於主任、組長、專任教師。
3. 不同職務的國民中學教師在教師創新教學的在「學生展能創新」層面達到差異( $F=6.25$  ,  $p < .001$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，發現教師兼主任組長均高於級任教師。
4. 不同職務的國民中學教師在教師創新教學的「資源運用創新」層面有差異( $F=8.91$  ,  $p < .001$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，級任教師均小於主任、組長、專任教師。
5. 為擔任不同職務之國中教師在創新教學之變異數分析結果，在整體創新教學現況方面的F 值為12.18，達.001 的顯著水準，表示擔任不同職務的國中教師在其整體創新教學現況上有差異；進一步進行Scheffe' 事後比較，發現整體創新教學實施現況，以擔任主任之教師高於其他教師，且級任教師小於主任、組長、專任教師。

## 二、學校背景變項在教師創新教學實施層面的差異

### (一)學校規模與教師創新教學

就不同學校規模的新北市立國民中學教師在教師創新教學之差異，經單

因子變異數分析以及Scheffe' 事後比較進行分析，結果如表4-19。

表4-19 不同學校規模的教師創新教學之平均數、標準差及差異比較表

因素層面	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
行政支持創新	(1) 24 班以下	31	3.196	.299	3.588	3>2
	(2) 25-48 班	162	3.058	.337		
	(3) 49 班以上	422	3.148	.418		
教師教學創新	(1) 24 班以下	31	3.025	.449	1.131	無差異
	(2) 25-48 班	162	3.014	.465		
	(3) 49 班以上	422	3.077	.466		
學生展能創新	(1) 24 班以下	31	3.059	.565	5.654**	3>2
	(2) 25-48 班	162	2.881	.349		
	(3) 49 班以上	422	3.010	.453		
資源運用創新	(1) 24 班以下	31	3.087	.515	2.194	無差異
	(2) 25-48 班	162	2.991	.357		
	(3) 49 班以上	422	3.081	.453		
整體	(1) 24 班以下	31	3.109	.398	3.582*	3>2
	(2) 25-48 班	162	2.997	.319		
	(3) 49 班以上	422	3.089	.401		

\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$  N=615

由表4-19 可發現：

1. 不同學校規模的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「教師教學創新」、「資源運用創新」層面均無顯著差異。
2. 不同學校規模的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「行政支持創新」層面達到顯著水準( $F=3.588$ ,  $p < .05$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，發現49班以上的學校規模的國中教師高於25-48 班的學校規模的國中教師。
3. 不同學校規模的新北市立國民中學教師在教師創新教學的「學生展能創新」層面達到顯著水準( $F=5.654$ ,  $p < .05$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，發現49班以上的學校規模的國中教師高於25-48 班的學校規模的國中教師。
4. 不同學校規模的新北市立國民中學教師在教師創新教學的整體層面達到顯著水準( $F=3.58$ ,  $p < .05$ )，進一步進行Scheffe' 事後比較，發現49班以上的學校規模的國中教師高於25-48 班的學校規模的國中教

師。

### 參、討論

依據研究結果，將不同教師背景變項、學校背景變項，對於創新教學的影響，整理如表4-20，並分別討論如下：

表4-20 不同背景的教師創新教學之差異分析表

因素層面	性別	年齡	最高學歷	服務年資	職稱	學校規模
行政支持創新	n. s.	30歲以下 >31-40 及41-50 歲	n. s.	5年以下 >其他	主任 >組長、 級任 教 師	49班以上 >24-48 班
教師創新教學	n. s.	30歲以下 >其他	一般 大學 >師 範 院 校	5年以下 >其他	級任 教 師 <其 他	n. s.
學生展能創新	n. s.	30歲以下 >31-40 及41-50 歲	研究 所 >師 範 院 校	5年以下 >11-20 年	主任、 組長 >級 任 教 師	49班以上 >24-48 班
資源運用創新	n. s.	30歲以下 >31-40 歲	研究 所 >師 範 院 校	11-20年 <其他	級任 教 師 <其 他	n. s.
整體	n. s.	30歲以下 >31-40 及41-50 歲	研究 所 >師 範 院 校	5年以下 >其他	級任 教 師 <其 他	49班以上 >24-48 班

n. s. 表示無顯著差異

(一)不同背景變項教師對於創新教學的影響如下

1. 「性別」對於國民中學教師在創新教學整體現況及各層面的實施上，並無顯著差異，顯示國中教師在創新教學實施現況方面，不因性別的不同而有所差異。此一研究結果與胡敏曲(2004)、趙佳芬(2005)、范秋芬(2005)、吳雪華(2006)、林寶琴(2006)、蔡孟芳(2009)的研究相符合。說明創新教學在教育現場男女教師皆看重，是從事教職者必備的基本功，不因性別而有所差異。
2. 不同「年齡」之國民中學教師在創新教學的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」各層面有顯著差異，以年齡30歲以下教師高於其他教師。可能原因為年輕教師初任教職，對教育充滿熱忱，喜歡從事教育實驗與創新。
3. 不同「學歷」之國民中學教師在創新教學整體現況及各層面的實施上，有顯著差異，顯示國中教師在創新教學實施現況方面，因學歷的不同而有所差異。此一研究結果與林珈夙(1996)、吳雪華(2006)、林寶琴(2006)、何碧燕(2006)的結論，發現學歷較高教師在教學上就有創新表現的研究相符合。而師範院校畢業之教師創新表現較低，顯示師資多元化有其正面的效益。
4. 不同「年資」之國民中學教師在創新教學的各層面及整體層面有顯著差異，以年資5年以下高於其他年資的教師。推測其原因可能是有著豐沛的教學熱誠著手改革正所謂初生之犢不畏虎，相較於服務6-10年、11-20年的國中教師，可能將心思放在家庭、進修或感情方面，而較無暇在創新教學上，與胡敏曲(2004)、范秋芬(2005)、吳雪華(2006)、林寶琴(2006)的研究相符合。
5. 不同「職務」之國民中學教師在創新教學的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」各層面有顯著差異，以教師兼主任高於專任教師、級任教師，在整體層面也以教師兼主任高於專任教師。此研究結果與趙佳芬(2005)、范秋芬(2005)、吳雪華(2006)、姜菁華(2006)、何碧燕(2006)大致相同。此現象可推測學校主任，在學校課程教學領導中，擔任重要的角色，也因常去參與新政策的會議，對於新知識能立即獲取，並應用在工作崗位上，帶領



教師從事教學活動，所以在創新教學實施現況上，優於級任教師、專任教師。

## (二)不同「學校規模」之國民中學教師對於創新教學的影響

不同「學校規模」之國民中學教師對於創新教學的「行政支持創新」、「學生展能創新」層面有顯著差異，以49班以上規模高於24-48班，在「教師教學創新」、「資源運用創新」則無顯著差異，在整體層面上有顯著差異，以49班以上規模高於24-48班。此點與趙佳芬(2005)、吳雪華(2006)、林寶琴(2006)的研究較為相同。推論可能各校在面臨少子化的衝擊之下，在教學上更能發揮各校特色，所以學校規模大小並不影響教師在創新教學的實施。反而大校擁有較多資源且願意釋出行政資源促進創新教學。

## (三)教師創新教學實施現況差異情形分析

研究結果顯示，教師創新教學整體實施現況，在四點量表的程度平均數為3.06，教師創新教學屬於「中高」程度(平均數 $>2.50$ )，各層面平均數在2.97到3.14之間，亦在中高程度，與趙佳芬(2005)、吳雪華(2006)、馬世驊(2006)研究符合。

各層面的得分中以「教師教學創新」層面最高，表示大部分教師藉由多元的學習型態與方式，努力自我成長，創新教學需要教師有設計課程的能力，因此帶動教師對課程與教學進行創新教學，除課程內容不再拘泥於教科書的範疇外，教師們積極設計適合學生學習的課程，並充實教學的資源，讓教學成效更佳。觀諸新北市立國民中學之教育現場，「教師教學創新」人才輩出，從每年super教師的產生之激烈競爭即可得知「創新教學」在新北市立國民中學已然成為一種風氣，不僅僅是教師個人教學能力的自我提升，更重要的是：帶動風潮，嘉惠學子，實為教育之福。另外在「學生展能創新」層面得分最低，顯示教師間的個別差異大，可能受限於教學資源的取得或啟發性教學不易實施。以第4題「我會隨時關注媒體訊息，以獲得新知來豐富教學內容。」的平均數最高，為3.28；其次是第5題「我會和同儕進行教學經驗交流與分享，以提升教學專業知能。」，平均數是3.23；說明教師的教學與社會動脈相關，



並隨時將時事內化成教學內容，並建構知識交流平台相互分享。教師創新教學認知程度最低為第 19 題「我能提供戶外生活體驗的機會，以豐富學生學習經驗。」，平均數為 2.67，顯示教師對提供學生戶外體驗之教學實務較無經驗也相對較不積極。



### 第三節 校長變革領導與教師創新教學之相關及迴歸分析

本節以問卷調查所得之國民中學校長變革領導與教師創新教學的資料，進行皮爾遜積差相關(Pearson's product-moment correlation)分析，以下就所得結果，進行討論。

#### 壹、校長變革領導與教師創新教學整體之相關情形

國民中學校長變革領導與教師創新教學之相關如表4-21。整體的校長變革領導與整體的教師創新教學之間的相關為.534，達.001的顯著水準，邱皓政(2006)認為相關係數1.00是完全相關，介於.70至.99為高度相關，介於.40至.69為中度相關，介於.10至.39為低度相關，.10以下是微弱或無相關。顯示校長變革領導與教師創新教學之間有中度正相關，即校長變革領導認知程度越高之國中教師，在創新教學實施的程度也越高。

表4-21 國民中學校長變革領導與教師創新教學之相關摘要表

校長變革領導變項	教師創新教學變項				整體
	行政支持創新	教師教學創新	學生展能創新	資源運用創新	
建立變革願景	.555***	.304***	.372***	.393***	.473***
調整組織結構	.552***	.343***	.401***	.415***	.494***
增進教師能力	.536***	.314***	.371***	.390***	.467***
運用多元策略	.581***	.413***	.425***	.459***	.538***
營造支持系統	.563***	.336***	.388***	.414***	.493***
整體	.605***	.369***	.424***	.448***	.534***

\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

從校長變革領導的各層面來看，校長在「運用多元策略」和整體教師創新教學的相關係數( $\gamma = .538$ 、 $p < .001$ )最高，顯示在「運用多元策略」認知程度越高，其整體教師創新教學實施的程度也越高。而「建立變革願景」( $\gamma = .473$ 、 $p < .001$ )、「調整組織結構」( $\gamma = .494$ 、 $p < .001$ )，「增進教師能力」( $\gamma = .467$ 、 $p < .001$ )，「營造支持系統」( $\gamma = .493$ 、 $p < .001$ )，這四個層面與整體教師創新教學的相關係數均達到顯著水準，表示校長

在建立願景、結構調整的變革等等，與教師在創新教學上的有其相關。再從教師創新教學的各層面來看，教師在「行政支持創新」整體與校長變革領導的相關係數( $\gamma = .605$ 、 $p < .001$ )最高，顯示教師在「行政支持創新」實施程度越高，其整體校長變革領導認知程度也越高。而「教師教學創新」( $\gamma = .369$ 、 $p < .001$ )與「學生展能創新」( $\gamma = .424$ 、 $p < .001$ )，「資源運用創新」( $\gamma = .448$ 、 $p < .001$ )，這三個層面與整體校長變革領導的相關係數均達到顯著水準，表示教師在「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」實施程度越高，其整體校長變革領導之認知程度也越高。

## 貳、校長變革領導與教師創新教學各層面之相關情形

由表4-21 可知，在「建立變革願景」和「行政支持創新」( $\gamma = .555$ 、 $p < .001$ )、「教師教學創新」( $\gamma = .304$ 、 $p < .001$ )及「學生展能創新」( $\gamma = .372$ 、 $p < .001$ )「資源運用創新」( $\gamma = .393$ 、 $p < .001$ )的相關係數均達到.001的顯著水準，表示校長在「建立變革願景」和教師的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」的實施程度均有正向的影響；其中又以教師的「行政支持創新」( $\gamma = .555$ 、 $p < .001$ )和「建立變革願景」的相關最高。校長在「調整組織結構」和「行政支持創新」( $\gamma = .552$ 、 $p < .001$ )、「教師教學創新」( $\gamma = .343$ 、 $p < .001$ )、「學生展能創新」( $\gamma = .401$ 、 $p < .001$ )及「資源運用創新」( $\gamma = .415$ 、 $p < .001$ )的相關係數均達到.001 的顯著水準，表示校長在「調整組織結構」和教師的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」的實施程度均有正向的影響；其中又以教師的「行政支持創新」和「調整組織結構」的相關最高，其餘各層面依次為「資源運用創新」與「學生展能創新」與「教師教學創新」。

校長在「增進教師能力」和「行政支持創新」( $\gamma = .536$ 、 $p < .001$ )、「教師教學創新」( $\gamma = .314$ 、 $p < .001$ )及「學生展能創新」( $\gamma = .371$ 、 $p < .001$ )「資源運用創新」( $\gamma = .390$ 、 $p < .001$ )的相關係數均達到.001的顯著水

準，表示校長在「增進教師能力」和教師的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」的實施程度均有正向的影響；其中又以教師的「行政支持創新」和「增進教師能力」的相關最高，其餘各層面依次為「資源運用創新」、「學生展能創新」、「教師教學創新」。

校長在「運用多元策略」和「行政支持創新」( $\gamma = .581$ 、 $p < .001$ )、「教師教學創新」( $\gamma = .413$ 、 $p < .001$ )及「學生展能創新」( $\gamma = .425$ 、 $p < .001$ )「資源運用創新」( $\gamma = .459$ 、 $p < .001$ )的相關係數均達到.001的顯著水準，表示校長在「運用多元策略」和教師的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」的實施程度均有正向的影響；其中又以教師的「行政支持創新」和「運用多元策略」的相關最高，其餘各層面依次為「資源運用創新」、「學生展能創新」、「教師教學創新」。

校長在「營造支持系統」和「行政支持創新」( $\gamma = .563$ 、 $p < .001$ )、「教師教學創新」( $\gamma = .336$ 、 $p < .001$ )及「學生展能創新」( $\gamma = .388$ 、 $p < .001$ )「資源運用創新」( $\gamma = .414$ 、 $p < .001$ )的相關係數均達到.001的顯著水準，表示校長在「營造支持系統」和教師的「行政支持創新」、「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」的實施程度均有正向的影響；其中又以教師的「行政支持創新」和「營造支持系統」的相關最高，其餘各層面依次為「資源運用創新」、「學生展能創新」、「教師教學創新」。

### 參、校長變革領導與教師創新教學關係之討論

綜合研究結果發現，校長變革領導與教師創新教學之間有「正相關」，且達顯著水準，也就是說整體校長變革領導認知程度越高之國中教師，在創新教學的實施程度也越高。就校長變革領導各層面來看，「運用多元策略」和整體教師創新教學之相關最高，其次為「調整組織結構」、「營造支持系統」、「建立變革願景」、「增進教師能力」；就教師創新

教學各層面來看，「行政支持創新」與整體校長變革領導之相關最高，依次為「資源運用創新」與「學生展能創新」、「教師教學創新」。此結果與張賢坤(2004)、江明曄(2006)、陳佳秀(2007)、蔡孟芳(2009)等人研究相同，皆說明校長的領導與學校的氣氛、效能、文化，與教師的教學效能、教師文化、創意教學有其相關性，即是校長的變革領導帶動組織革新，與教師在教學的創新成效有關。

#### 肆、校長變革領導五個層面對教師創新教學之迴歸分析

以校長變革領導五個層面為預測變項，教師創新教學各層面為效標變項，以多元迴歸進行分析，來了解新北市國民中學校長變革領導對教師創新教學之預測情形。

##### 一、校長變革領導五個層面對「行政支持創新」的預測力

由表 4-22 可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「行政支持創新」之聯合預測力為 23.8% ( $F=38.099$ )，已達.01 顯著水準。由標準化迴歸係數可知，有三個層面預測力達到顯著水準，其預測力依次為「營造支持系統」( $\beta = .235, p < .01$ )，「建立變革願景」( $\beta = .201, p < .01$ )，「運用多元策略」( $\beta = .191, p < .01$ )對「行政支持創新」均有預測力，「調整組織結構」、「增進教師能力」則預測力不顯著。

表 4-22 校長變革領導五個層面對行政支持創新之多元迴歸分析表

預測變項	標準化係數 Beta	t
建立變革願景	.201	3.107**
調整組織結構	.013	.232
增進教師能力	-.117	-1.440
運用多元策略	.191	2.668**
營造支持系統	.238	3.196**



決定係數R <sup>2</sup>	F
.238	38.099**

\*\* $p < .01$

## 二、校長變革領導五個層面對「教師教學創新」的預測力

由表 4-23 可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「教師教學創新」之聯合預測力為 32.4% ( $F=58.416$ )，已達.01 顯著水準。由標準化迴歸係數可知，五個層面預測力達到顯著水準，只有「運用多元策略」( $\beta = .451, p < .01$ )對「教師教學創新」有預測力，「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「營造支持系統」則預測力不顯著。

表 4-23 校長變革領導五個層面對教師創新教學之多元 迴歸分析表

預測變項	標準化係數 Beta	t
建立變革願景	.104	1.701
調整組織結構	.012	.226
增進教師能力	-.088	-1.155
運用多元策略	.451	6.684**
營造支持系統	.118	1.703
	決定係數R <sup>2</sup>	F
	.324	58.416**

\*\* $p < .01$

## 三、校長變革領導五個層面對「學生展能創新」的預測力

由表 4-24 可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「學生展能創新」之聯合預測力為 18.9% ( $F=28.443$ )，已達.01 顯著水準。由標準化迴歸係數可知，五個層面預測力達到顯著水準，只有「運用多元策略」( $\beta = .307, p < .01$ )對「學生展能創新」有預測力，「建立變革願景」、

「調整組織結構」、「增進教師能力」、「營造支持系統」則預測力不顯著。

表 4-24 校長變革領導五個層面對學生展能創新之多元迴歸分析表

預測變項	標準化係數 Beta	t
建立變革願景	.094	1.412
調整組織結構	.009	.159
增進教師能力	-.065	-.778
運用多元策略	.307	4.153**
營造支持系統	.116	1.521
	決定係數R <sup>2</sup>	F
	.189	28.443**

\*\* $p < .01$

#### 四、校長變革領導各層面對「資源運用創新」的預測力

由表 4-25 可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「資源運用創新」之聯合預測力為 22.0% ( $F=34.387$ )，已達 .01 顯著水準。由標準化迴歸係數可知，五個層面預測力達到顯著水準，只有「運用多元策略」( $\beta = .357, p < .01$ ) 對「資源運用創新」有預測力，「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」、「營造支持系統」則預測力不顯著。

表 4-25 校長變革領導五個層面對資源運用創新之多元迴歸分析表

預測變項	標準化係數 Beta	t
建立變革願景	.085	1.295
調整組織結構	.036	.630

增進教師能力	-.115	-1.404
運用多元策略	.357	4.919**
營造支持系統	.133	1.781
	決定係數R <sup>2</sup>	F
	.220	34.387**

\*\* $p < .01$

## 五、討論

由表4-22可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「行政支持創新」之聯合預測力為23.8%( $F=38.099$ )，已達.01顯著水準。由表4-23可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「教師教學創新」之聯合預測力為32.4%( $F=58.416$ )，已達.01顯著水準。由表4-24可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「學生展能創新」之聯合預測力為18.9%( $F=28.443$ )，已達.01顯著水準。由表4-25可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「學生展能創新」之聯合預測力為22.0%( $F=34.387$ )，已達.01顯著水準。其中「營造支持系統」( $\beta = .235, p < .01$ )，「建立變革願景」( $\beta = .201, p < .01$ )，「運用多元策略」( $\beta = .191, p < .01$ )對「行政支持創新」層面均有預測力。其中「運用多元策略」對「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」均有預測力，而「建立變革願景」、「調整組織結構」、「增進教師能力」「營造支持系統」則預測力不顯著。可見社會多元化後，教育也須與時俱進，因為我們再也不能用過去的陳舊教材，教育現在的學生，去適應未來的生活，所以採行多元策略，創新教材活化教學，乃成為教育現場教師們之教學共識及必需品。觀諸現今之教育現場，「運用多元策略」已是未來學校的必需品，教師們該拋棄「自古文人相輕」、「同行相妒」之舊思維，畢竟未來的教育需要彼此分享、互相激勵、策略聯盟、協同合作，方能發揮1+1>2的效能；至於其他四個層面也應該有所強化，互為補強，不能置

之不理。此結果與張賢坤(2004)、江明暉(2006)、陳佳秀(2007)、蔡孟芳(2009)等人研究相同，說明校長採行變革領導可預測學校教師之創新教學。整體而言，新北市國民中學校長變革領導五個層面對教師創新教學有足夠的預測力，即表示採行校長變革領導是促進教師創新教學充分條件。



## 第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學之現況，並了解不同背景變項之新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學的差異情形及其影響，除文獻探討外，尚進行問卷調查，藉此研究結果希冀達到本研究目的。本章依據研究結果與討論作成結論並提出建議，主要分成二節。第一節是本研究的結論，第二節是依據研究結果提出相關建議，以供學校以及未來研究之參考。

### 第一節 研究結論

綜合文獻探討與分析結果，並依據研究目的，本研究歸納結論如下。

壹、新北市立國民中學教師對於校長變革認知程度屬於中高程度，其中以建立變革願景層面之認知程度最高

校長變革領導之整體平均數是2.867，亦即校長變革領導整體認知現況良好，屬於中高程度。從各層來分析，新北市立國中校長變革領導以「建立變革願景」之認知程度最高，平均數是2.994，表示新北市立國中校長的變革領導方式，先在變革願景方面做溝通與建立，讓各處室及教師們參與，並對校長領導學校變革有較積極正向影響。其次是「增進教師能力」，平均數是2.897，顯示新北市立國中校長在面對這一波波教育改革，為了能提升學校變革能力作各項準備，校長扮演支持者、推廣者，對校長變革領導能產生正向的影響。而「調整組織結構」、「營造支持系統」及「運用多元策略」平均數分別為2.806、2.804及2.769，對於校長變革領導運作所造成的變革與影響亦不容忽視。

貳、新北市立國民中學教師對於校長變革領導認知程度，以男性教師、年長教師、資深教師、兼任主任職務的教師認知程度較高



從研究結果發現，在整體校長變革領導方面，會因為性別有顯著差異，其中以男性教師高於女性教師，尤其在建立變革願景層面。在年齡方面以51歲以上教師高於其他教師在整體校長變革領導和建立變革願景、調整組織結構層面。

不同服務年資在校長變革領導整體層面及在建立變革願景層面、組織結構調整層面和營造變革能力層面，皆以服務年資11-20年的國中教師最低。

校長變革領導認知程度會因職務之不同而有顯著差異存在，以兼任主任、組長之教師認知程度較高，優於級任教師和專任教師。此結果說明了學校各項校務推展多由主任進行策劃並交付組長執行，因此參與的機會較多，所以在校長變革領導的認知程度較高，而級任教師平日專注於班級管理與教學，專任教師平日專注於教學工作，對於學校行政事務參與較少，才会有此差異。

#### 參、新北市立國民中學教師在創新教學實施現況良好

各分層面之實施現況差異並不太大，教師創新教學之整體平均數是3.066，亦即教師創新教學整體實施現況良好。從各層面來分析，新北市立國中教師在創新教學實施上，以「教師教學創新」最高，平均數是3.126，表示新北市立國民中學教師能運用巧思創意在課程內容上，不拘泥教科書的範疇，設計符合學生個別差異所需，並統整學科知識和多元活絡的教學策略，善用教學資源多媒體來輔助教學，讓教學成效更卓越。依次是「資源運用創新」，平均數是3.060，表示新北市立國民中學教師在教學理念上能自我專業成長，能積極地促進自我和其他教師的研究資源的取得和善用，且不斷地學習與反思，並能從中激發出創新教學的想法，增進教師專業的能力。至於「行政支持創新」，平均數是3.058，表示新北市立國民中學教師對行政人員支持創新的觀感也屬於中高程度，至於「學生展能創新」平均數是2.978為最低，表示多數的教師對如何引導和帶領學生展現創新的能力有待加強。但在四個層面間的平均數分別

為3.126、3.060、3.058、2.978，可看出其差距很小。由此可看出新北市立國民中學教師在創新教學的四個層面上實施現況程度均良好。

肆、新北市立國民中學教師在創新教學實施現況，以資深教師及初任教師、兼任主任之教師實施程度較高

從研究結果發現，在整體教師創新教學方面，會因服務年資、職務之不同，而有顯著差異。其中以年資21年以上和5年以下的國中教師在創新教學之整體及各層面實施上高於另外的國中教師，由其是年資5年以下之教師表現亮眼；而兼任主任和組長工作之教師在教師創新教學之整體及各層面高於專任教師及級任教師。依據調查結果說明了資深教師在創新教學實施現況上較佳，是因為年資21年以上之教師，有著豐富的教學經驗、熟稔各種教學策略，對於本問卷題目設計與其教學內容相似，故在創新教學程度才会有較高的表現，而五年以下的教師則展現熱誠及出生之犢不畏虎的精神活化創新教學。而兼任主任之教師，在學校課程與教學中扮演重要角色，必須常參與各項新政策的會議研習，接受新的政策執行要求，並將新知識應用在工作崗位上，在學校行政與教學事務上發揮了影響力，進而帶動教師在創新教學上的施行。

伍、校長變革領導與教師創新教學整體及各層面有顯著正相關

從研究結果發現，校長變革領導與教師創新教學整體與各層面間有正相關，且其相關係數達顯著水準。由此可知，校長變革領導之認知程度越高，教師創新教學實施程度也越高；反之，校長變革領導之認知程度越低，教師創新教學實施程度也越低。思想引領著行動，教師時時注意教育政策新知、自我教學專業效能增能，這些較能體認與配合校長變革領導的落實，而校長變革領導時，著重教師專業能力的培養並提供支持的資源和環境越多，教師在教學方面的創新也越佳，因此校長的變革領導與教師的創新教學有著極大顯著的正相關。

## 陸、校長變革領導五個層面對教師創新教學整體具預測力

由表 4-22 至表 4-25 可知新北市國民中學校長變革領導五個層面對「行政支持創新」之聯合預測力為 23.8% ( $F=38.099$ )，已達 .01 顯著水準。對「教師教學創新」之聯合預測力為 32.4% ( $F=58.416$ )，已達 .01 顯著水準。對「學生展能創新」之聯合預測力為 18.9% ( $F=28.443$ )，已達 .01 顯著水準。對「學生展能創新」之聯合預測力為 22.0% ( $F=34.387$ )，已達 .01 顯著水準。其中「營造支持系統」( $\beta = .235, p < .01$ )，「建立變革願景」( $\beta = .201, p < .01$ )，「運用多元策略」( $\beta = .191, p < .01$ ) 對「行政支持創新」均有預測力。值得一提的是「運用多元策略」對「教師教學創新」、「學生展能創新」、「資源運用創新」均有預測力，其餘四個層面則預測力不顯著。可見社會多元化後，教育也須與時俱進，因為我們再也不能用過去的陳舊教材，教育現在的學生，去適應未來的生活，所以採行多元策略，創新教材活化教學，乃成為教育現場教師們必備之「武藝」。整體而言，新北市國民中學校長變革領導五個層面對教師創新教學有足夠的預測力，即表示採行校長變革領導是促進教師創新教學的要素之一。

## 第二節 研究建議

本節依據以上之文獻探討與研究結論，提出以下建議，以供教育行政機關、國民中學校長、教師及後續研究者之參考。

### 壹、對教育行政機關之建議

本研究發現，校長變革領導與教師創新教學有著正相關，所以校長變革領導的優劣關係著教師創新教學的成效。因此如何培育出優秀的校長人才，有著變革領導的理念與實踐，是教育行政機關首要課題，以下提出具體作法：

#### 一、強化校長變革領導的專業素養，提升校長變革領導知能

本研究結果所得，校長變革領導對教師創新教學有著正面的影響，故教育行政機關若能定期舉辦校長變革領導知能進修活動，將變革領導的內涵及運用策略加以推展，應能增進校長推動教育革新的能力，讓校長明瞭如何扮演變革領導者的角色，同時也能引導學校教師接受變革內容，校長與教師同心協力推動變革。

#### 二、支持並協助校長爭取充足的教育資源，有利於學校變革與創新

本研究發現營造變革能力，提供有利資源對教師創新教學有其相關性，因此教育行政機關應要協助校長爭取充裕的教育經費資源，並舉辦精進教師教學能力的研討會，由校長及種子教師參與，吸取寶貴經驗帶回學校進行推廣。

### 貳、對國民中學校長之建議

#### 一、運用變革領導策略，激勵教師變革與創新

研究發現變革是一個持續的歷程，因學校環境因素而有所不同。校長依據學校現況、教育理念、變革需求而著手進行變革領導，善用變革領導策略，先建立組織成員的認同，調整組織結構及營造變革能力的培養與支持，領導著組織成員勇於變革，積極創新。



## 二、增進教師間同儕的專業對話分享

根據研究結果指出資深教師對校長變革領導、教師創新教學認知程度較高，顯示資深教師閱歷豐富，所面對的壓力與挑戰的經驗亦多，故建議校長可在學校相關場合，讓資深教師分享其實行變革的感受與經驗，或組成教師學習團隊，由資深教師帶領進行專業對話與觀摩。

## 三、適時授權賦能，增加教師參與學校行政活動的機會

研究結果顯示兼任行政的教師對校長變革領導的認知程度較高。兼任行政教師因為參與學校事務決策的機會多，自然較易察覺校長的領導及實行變革的規劃和現況，所以校長除了可增加與未兼任行政的教師互動之外，亦可以鼓勵未兼任行政的教師參與以下職務如：學習領域召集人、課發會委員、全校性活動召集人..等，以增加未兼任行政的教師參與學校行政活動的機會，增進教師對學校變革的參與感和能力的提升。

## 四、結合有利資源，提升技能有利教師創新教學

研究發現校長結合社區及社會資源，發揮資源共享，增進教師的專業知能的提升，能對教師創新教學有所裨益。因此建議校長與家長、學校與社區、學校與上級教育單位，建立良好的公共關係，在資源有效的利用下，能提供教學的協助與學校永續的發展。

## 五、校長與教師共築願景，組織變革團隊，建立優質教育殿堂

研究發現建立變革願景與組織結構的調整對教師創新教學有其中度相關，顯示教師在願景的引導下不斷地在教學上自我創新、自我成長。因此建議校長要透過各種場合與教師溝通，開啟對話平台，共同勾勒出學校願景，讓全體教師組織成強大的變革團隊，一同推動變革，這樣由下而上的變革才是徹底的成功變革，才能建立優質的學校。

## 六、群體執行力的培養與落實

學校的興衰起落不是靠校長一個人單打獨鬥，所以校長除了培養行政團隊外，更要號召志同道合的教師組成專業成長（學習）團隊，如此政策之執行方能落實，不是會淪於美麗的口號。



## 七、建立良善獎勵制度，鼓勵教師參與變革，見賢思齊

研究結果發現校長變革領導中「對於推動變革工作，並訂有獎勵辦法的實施較低落」，顯示校長較少提供獎勵來激勵教師從事變革。「獎勵」是行動的動力，所以校長應規劃完善的獎勵制度來激勵教師從事變革與創新，增進教師積極奮發向上的動力。

## 八、培育年輕教師，活化學校教學生命力

由研究結果可知，年輕教師對創新教學有熱忱且富創新意念，所以校長不應只是蕭規曹隨了無新意，而應該給予這些年輕教師們更多揮灑的空間，放手去做，為學校振衰起敝，再造新風華。

## 參、對國民中學教師之建議

### 一、秉持終身學習的觀念，透過省思自我成長，並嘗試改變

創新教學是提昇教學品質、確保學習成效的基礎，因此，教師持續且有目標的參與進修，可以提昇個人教育專業知能，並活化教學活動。從本研究結果中得知，新北市立國民中學教師在「我能提供戶外生活體驗的機會，以豐富學生學習經驗。」的實施，平均數2.67最低，顯示教師較少提供深化體驗之教學機會，這點值得作為改進。

### 二、成立教師專業學習社群，從事教育研究發展

根據本調查結果指出資深教師對校長變革領導、教師創新教學認知程度較高，顯示資深教師有其豐富教學經驗和專業知能，所面對的壓力與挑戰的經驗亦多。因此教師間可以與資深教師共同組織教學團隊，透過教學觀摩、專業對話等方式提升行動研究力，分享彼此的經驗與知識。

### 三、積極參與學校校務活動，推動學校變革

本研究發現擔任專任教師和級任教師在校長變革領導認知程度較低，顯示教師因職務的關係較無參與學校行政活動，或是只專注於自己班級事務，但每位教師應體認自己與學校是生命共同體、是學校變革團隊的一份子，自當不應該置身事外，而應積極參與學校各項活動，協助

校長推動變革，並勇於接受變革的種種挑戰。

#### 四、規畫教學環境，滿足創新教學需求

創新教學並非全盤否定過去的教學，而是將傳統教學做了一些改變，如創新教學重視師生互動、學生發表，強調資訊科技的運用，在本研究調查發現教師能善用資訊科技來進行教學或評量也會提供學生思考與互動的學習，因此教師營造創意的情境，引發創新教學以提升學生學習效果。

#### 五、協同行動研究，發展多元策略

依研究結果顯示，「運用多元策略」已是未來學校的必需品，教師們該拋棄「自古文人相輕」、「同行相妒」之舊思維，個人單打獨鬥的時代已成過去式，未來的教育需要彼此分享、互相激勵、策略聯盟、協同合作。

### 肆、對未來研究之建議

#### 一、研究對象方面

本研究以新北市為研究範圍，研究對象以公立國民中學教師為主。在研究結果的解釋或推論上僅止於新北市立國民中學，因此不宜作過度之推論。未來研究，可擴大到其他縣市的調查，其研究對象，並加入高中教師及私立學校的教師，將可進行相互間的比較，使研究結果更具豐富、完整。

#### 二、研究方法

本研究以問卷調查為研究方法，問卷調查優點在能蒐集大量的客觀資料，瞭解校長變革領導與教師創新教學之一般現況，然卻無法對校長變革領導與教師創新教學在學校之實際情況與感受，作真實深刻的描繪。建議未來之研究者可加入訪談法。

#### 三、研究內容

本研究主要內容是探討國民中學校長變革領導與教師創新教學之現

況及兩者間的關係，建議未來研究主題可探討教師在校長變革領導前後的教師創新教學之差異情況，以了解校長變革領導的效益，或可以加入其他變項如校長的變革領導與組織氣氛之研究、教師專業能力與創新教學之研究、校長變革領導與教師工作動機之研究、校長變革領導與教師專業發展之研究。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- 中華創意發展協會(2008)。2008 InnoSchool 全國學校經營創新獎簡章。  
台北市：社團法人中華創意發展協會。
- 王秋錡(2004)。臺北市高級職業學校教師資訊科技融入創新教學行為與影響因素之研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文
- 王振鴻(2000)。國小教師對九年一貫課程之變革關注及其影響因素研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 王涵義(2002)。教師使用戲劇技巧教學之相關因素研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 史美奐(2003)。國中教師創新教學專業能力之研究—以臺北市國民中學為例。國立臺灣師範大學教育言究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 史美奐(2004)。教師創新教學的類斜與可能。課程與教學季刊，7(1)，1-14。
- 江明暉(2006)。中等以下學校校長創造性領導、學校創造性組織氣氛與教師創意教學關係之研究。國立臺中教育大學教育研究所博士論文，未出版，臺中市。
- 吳思華(2002)。從製要臺灣走向知識臺灣—「創意、創新與創業」是知識經濟時代的新力量。創業創新育成，5，7-9。
- 吳雪華(2006)。臺北縣市國民小學教師創新教學能力與教學效能關係之研究。臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山(2001)。知識經濟時代的教師多元進修。教師天地，115，4-13。
- 吳清山(2002)。創意教學的重要理念與實施策略。臺灣教育，614，2-8。
- 吳清山、林天祐(2003)。教育名詞：創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山(2005)。學校創新經營方案之建構。中等教育，56(3)，1-27。
- 吳昌期(2006)。國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研

- 究。國立台北大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 吳若瑛(2007)。國民小學校長領導策略之研究—以桃園縣三所國民小學為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。未出版，台北市。
- 吳振福(2007)。國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度之研究—以屏東縣小校裁併政策為例。國立屏東教育大學教育行政研究所，未出版，屏東市。
- 吳翎綺(2005)。國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳曉川(2003)。論教師創新教育能力的培養。民94年1月26日，
- 吳靖國(2003)。創新教學如何可能?—從「創造」意涵的哲學思維談起。載於國立臺灣海洋大學(主編)，**創新教學理論與實務**(頁49-80)。臺北市：師大書苑。
- 呂淑屏(2003)。國民小學運用知識管理推動創新教學之行動研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 李惠敏(2003)。一位國小五年級社會專任教師創新教學之研究。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，臺東市。
- 李麗香(2004)。國小教師創意教學與學生自我概念學習動機學習策略及學習成效之相關研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林家蓉(2004)。桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師文化之研究。國立新竹教育大學教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 林明地(2000)。校長領導的影響：近三十年來研究成果的分析。國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，10(2)，232-254。
- 林明地(2002)。校長學：工作分析與角色研究取向。台北市：五南。
- 林珈夙(1997)。校長領導風格、教師創意生活經驗、創新教學行為與學校效能之關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。



- 林奕民(2002)。創新教學—從教師專業倫理出發。中等教育，53(4)，36-49。
- 林偉文(2002)。國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係。國立政治大學教育學系研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 林新發(2005a)。學校組織變革—意涵、典範、原則與策略簡報，未出版，台北市。
- 林淑貞(2004)。組織變革中國民小學校長變革領導行為之研究—以中部四縣市為例。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林進財(2000)。有效教學—理論與策略。臺北市：五南。
- 胡敏曲(2004)。知識經濟時代國小教師創新教學之研究。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 馬世驊(2006)。臺北市國民小學教師創新教學實施現況之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 秦夢群(2006)。教育行政—理論部分。台北市：五南。
- 高強華(2002)。論主題統整與創新教學設計。臺灣教育，614，9-15。
- 高博銓(2003)。知識經濟與教學革新，課程與教學季刊，6(2)，49-68。
- 范秋芬(2005)。國民小學創新教學與成員抗拒之相關研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張素貞(2005)。國民中小學校長變革領導模式之建構。臺北市立師範學院國民教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張素貞(2006)。國民中小學校長變革領導模式之建構。臺北市立教育大學國民教育研究所博士論文，未出版。
- 張鈞惠(2004)。國民小學學校人員之組織變革態度與組織承諾之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 張明輝(1997)。學校組織變革與領導。載於高強華主編，學校教育革新專輯(21-38頁)。台北市：國立師範大學。
- 張明輝(2004)。幾項領導新議題對學校領導的啟示。教育研究月刊，119，

26-40。

張明輝(2006)。教育組織變革。輯於謝文全主編，教育行政學－理論與案例(251-285頁)。台北市：五南。

張振成(2001)。創造思考教學的原則與策略，*菁莪季刊*，12(4)，66-69。

張賢坤(2004)。桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

張寶誠(2002)。再談創新，*能立雜誌*，558，12-13。

教育部(2002)。創造力教育政策白皮書。2009年3月24日，取自 <http://www.hyivs.tnc.edu.tw/creative/pa2.htm>。

教育部(2005)。2005~2008 施政主軸架構教育願景。台北市：教育部。

教育部(2007)。公布 96 年度教育部校長領導卓越獎國中及高中職組獲獎校長名單。2008年2月25日，取自 <http://epaper.edu.tw/news/960824/960824a.htm>。

許文光(2002)。創新教學的基本信念。*中等教育*，53(4)，28-31。

陳佳秀(2007)。國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究－以台灣地區中部三縣市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

陳映廷(2007)。國民小學校長變革領導行為與學校效能之研究－以臺北市公立國民小學為例，臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

陳雅玲(2004)。高雄地區國小國語文教師教師創新及其研習需求之調查研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

單文經(2002)。創新教學的基本原則。*中等教育*，53(4)，4-25。

曾望超(2004)。國小教師創意教學與學生後設認知能立、創造力及問題解決能力之相關研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

游弋珊(2006)。學校組織變革管理，*香港中文大學學校展及評估組通訊*，三月，1-2。

- 黃瓊容(2004)。國民小學組織學習與組織創新之相關研究。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 黃艷秋(2008)。國小校長推動教師專業發展評鑑的變革領導行為之研究。逢甲大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 楊振昇(2006)。教育組織變革與學校發展研究。台北市：五南。
- 詹淑珍(2006)。國民小學校長變革領導與學校效能關係之研究。國立台北教育大學政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 廖麗君(2002)。國民小學學校組織氣氛與課程革新教師專業現況關係之研究。國立臺中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺中市。
- 寧致遠(2000)。變革管理的中庸之道。管理雜誌，318，頁94-96。
- 蔡孟芳(2008)。臺中市國民小學校長變革領導與教師創新教學之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 賴振權(2008)。國民小學校長變革領導與學校創新經營之研究。國立中正大學教育學碩士論文，未出版，台中市。
- 錢幼蘭(2007)。國民中學校長變革領導與經營績效關係之研究。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 謝文全(2004)。教育行政學。台北市：高等教育。
- 謝文豪(1999)。學校行政管理的發展趨勢：因應組織的變革需要。教育行政論壇第五次研討會會議手冊，137-157。
- 謝文豪(2004a)。學校變革領導。教育研究月刊，119，66-79。
- 鄭國男(2005)。國民小學校長變革領導與教師工作投入之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所，未出版，台中市。
- 羅綸新(2003)。創造力與創意教學活動之探討與實務，載於國立臺灣海洋大學(主編)，創新教學理論與實務(頁3-28)。臺北：師大書苑。
- 羅義流(2006)。臺北市公立國中校長組織變革領導行為之研究。國立臺灣師範大學政治學研究所在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 鍾至長(2004)。校長之變格領導與教師革新關注之研究。國立花蓮師範

學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。

## 二、英文部分

- Calhoun, K.J. (2004). *Superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. Los Angeles: University of La Verne. (Proquest publication number AAT3150303)
- Dalin, P. & Kitson, K. (1997). *School development: Theories and strategies*. NY: Continuum
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. N.Y.: Mc Graw-Hill Co.
- Goodvin, S.B. (2005). *School leaders' readiness for systemic change in Kansas schools*. KS: Wichita State University. (Proquest publication number AAT3189241)
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (2001). *Implementing changes: Patterns, Principles, and potholes*. Boston: Allyn & Bacon.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leaders effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- Huling-Austin, L., Stiegelbauer, S., & Muscella (1985). High school principals: Their role in guiding change. *Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association. (ERIC Document) Reproduction Service No. ED 271807*
- Jick, T.D. (1993). *Managing change*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Kottor, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: Macgraw-Hill Book Company.
- Sashkin, M., & Egermeier, J. (1992). *School change models and processes: A review of research and practice*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco. (ERIC

Document Reproduction Service No.ED348756)

Senge , P. ( 1999 ) *The dance of change*.New York:Random House.

Sergiovanni , T.J. ( 1990 ) .*Value-added leadership:How to get extraordinary performance in schools*.New York:Harcourt Bbace Jovanovich.





## 正式問卷

附錄一 新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學 正式問卷

新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學 問卷

親愛的教育先進，您好：

謝您百忙之中填答這份問卷。本問卷旨在了解「新北市立國民中學校長變革領導與教師創新教學」的現況，希望能夠瞭解貴校校長在變革領導上之實際情形，以及貴校在教學理念、課程與教材、教學策略、評量方式等方面創新之實際作為。研究結果將建議做為國民中學校長變革與教師創新的參考依據。

本調查結果純屬於學術研究之用，問卷填答資料將完全保密，且只作整體分析，不作個人比較。您的看法十分寶貴，敬請依貴校目前實際情形惠予逐題填答。

謝謝您的協助！敬祝

教安

國立政治大學教育學系碩士班

指導教授：林邦傑

研究生：許忠棠 敬啟

中華民國 101 年三月

### 【第一部分】基本資料

【    】 一、性別：(1)男(2)女

【    】 二、年齡：(1)30歲以下(2)31-40歲(3)41-50歲(4)51歲以上

【    】 三、最高學歷：(1)師範院校畢業(2)一般大學畢業(含師資班、教育學程)(3)研究所以上畢業(含四十學分班)

【    】 四、服務年資：(1)5年以下(2)6-10年(3)11-20年(4)21年以上

【    】 五、擔任職務：(1)主任(2)組長(3)級任教師(4)專任教師

【    】 六、學校規模：(1)24班以下(2)25班-48班(3)49班以上

【    】 七、校長性別(1)男(2)女

【    】 八、貴校校長年齡約(1)35-45歲(2)46-55歲(3)56-65歲

## 【第二部份】國民中學校長變革領導量表

填答說明：下列問題旨在了解您個人從事教育工作時，貴校在校長變革領導的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案(1代表「完全不符合」、2代表「不符合」、3代表「符合」、4代表「完全符合」)。

題號	題目內容	完全不符合	不符合	符合	完全符合
1	校長會強調時代變遷下學校改革的必要性。	1	2	3	4
2	校長能著手改革學校內外環境的問題以利學校需求。	1	2	3	4
3	校長能強調學校應具備競爭力的重要性。	1	2	3	4
4	校長會利用各種場合傳達變革的資訊與教育的趨勢。	1	2	3	4
5	校長能引導學校同仁共同參與訂定學校的願景。	1	2	3	4
6	校長能讓學校同仁清楚了解學校願景目標。	1	2	3	4
7	校長能妥善規劃學校發展的未來目標與特色。	1	2	3	4
8	校長會依據學校願景，擬定具體實施方案以提昇學校競爭力。	1	2	3	4
9	校長會依據校務發展計畫進行各處室工作重新調整分配。	1	2	3	4
10	校長會延攬有責任感、創新力的人組成變革團隊。	1	2	3	4
11	校長能依照教師的潛力或專長，適時分配任務。	1	2	3	4
12	校長能適時授權讓同仁推動各項活動。	1	2	3	4
13	校長能引導學校團隊合作解決工作實務。	1	2	3	4

14	校長會引導學校同仁發展專業能力。	1	2	3	4
15	校長會規劃推動各項校內進修活動，提升教師專業能力。	1	2	3	4
16	校長會協助、鼓勵教師進行創新教學。	1	2	3	4
17	校長會領導同仁加入專業對話，如：讀書會、研討會…等。	1	2	3	4
18	校長會提供充分的學習資源，提升同仁應用資訊科技的能力。	1	2	3	4
19	校長會經由發展學校特色來彰顯學校的核心的價值。	1	2	3	4
20	校長會因應環境變化而修改組織章程。	1	2	3	4
21	校長能引導同仁推行教育改革相關活動。	1	2	3	4
22	校長能以身作則，引導同仁建立良好的學校文化。	1	2	3	4
23	校長對於推動工作，訂有獎勵辦法。	1	2	3	4
24	校長能拓展學校資源，滿足同仁在工作上的需求。	1	2	3	4
25	校長能扮演支持者協助同仁解決工作困境。	1	2	3	4
26	校長能扮演推廣者，樂於行銷學校變革成果。	1	2	3	4

### 【第三部分】教師創新教學量表

填答說明：下列問題旨在了解您個人從事教育工作時，貴校「創新教學」的實際情形，請依符合您個人認為的實際情況圈選適當的答案(1代表「完全不符合」、2代表「不符合」、3代表「符合」、4代表「完全符合」)。

題號	題目內容	完全不符合	不符合	符合	完全符合
1	行政單位會辦理進修研習，提供教師繼續學習的機會。	1	2	3	4
2	行政常宣導教育機關所推動創新教學的理念與做法。	1	2	3	4
3	我會隨時吸取教學經驗、教育政策..等新知，以提昇自我成長。	1	2	3	4
4	我會隨時關注媒體訊息，以獲得新知來豐富教學內容。	1	2	3	4
5	我會和同儕進行教學經驗交流與分享，以提升教學專業知能。	1	2	3	4
6	校長常宣導「活到老學到老」的終身學習理念。	1	2	3	4
7	校長及行政能妥善規劃學校發展的未來目標與特色。	1	2	3	4
8	我會運用多樣化的教學素材自編課程教材，以補充教科書的不足。	1	2	3	4
9	面對不同程度的學生，我會調整不同的課程教材內容。	1	2	3	4
10	行政會融入社會新興議題，結合學生經驗，辦理活動。	1	2	3	4
11	我會運用創意來設計課程，活絡課程內容。	1	2	3	4
12	我會運用創意編選或研發教材。	1	2	3	4
13	我會依據課程綱要配合學校本位課程來充實教學內容。	1	2	3	4

14	我在設計課程時會提供學生能動腦思考、動手做。	1	2	3	4
15	我會盡力充實教學內容並建立教學檔案，進行教學省思。	1	2	3	4
16	我能依照學生的個別差異，改變教學方法，來增進學生學習效果。	1	2	3	4
17	我會適時使用資訊科技融入教學來增進教學效能。	1	2	3	4
18	我能熟稔各種各種教學方法的內容及適用的時機。	1	2	3	4
19	我能提供戶外生活體驗的機會，以豐富學生學習經驗。	1	2	3	4
20	我會與同儕教師組成教學團隊，以進行教學的合作與分享。	1	2	3	4
21	我的教學方法不拘泥於教學指引的範疇。	1	2	3	4
22	我會配合教學情境採行多種教學策略(如：講述法、討論法、問答法、合作學習法)。	1	2	3	4
23	我會依據教學目標選擇適當的評量工具。	1	2	3	4
24	我能尊重多元智慧，採行多元的評量方式，以展現學生的潛能。	1	2	3	4
25	紙筆測驗的內容，我能配合能力指標並具有知識的統整性。	1	2	3	4
26	我會提供學生自評與互評的機會，互相激勵楷模學習。	1	2	3	4
27	我在進行教學評量時，會考量學生的個別差異。	1	2	3	4
28	我會運用資訊科技實施評量(如：上網蒐集資料，線上練習來促進學生學習)。	1	2	3	4

～本問卷結束，感謝您的協助，並請您檢視有無遺漏後，交於貴校連絡人～