

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：秦 夢 群 博士



公立高中校長教學領導、學校組織變革及
教師創新教學關係之研究

研究生：黃 中 良 撰

中華民國一〇三年七月

謝 誌

從事學校行政工作雖僅歷十年，但想要進行這個領域學術研究的想法一直縈繞在心中。三年前有幸進入政治大學學校行政碩士在職專班就讀，於公餘之暇親炙國內教育界諸位大師之學養與風采，三年下來，雖未能得諸位師長專業學養之萬一，對諸位師長的欽慕卻是有增無已。

在這追求學術研究的道路上，能夠得到秦夢群教授的親自指導，實是萬分榮幸。在撰寫論文的過程中，秦老師不厭其煩地為我指點方向和迷津，細心規劃和持續督促，並且從中傳授許多為人處世的道理，都使我獲益良多。尤其這一年在學校工作與論文撰寫兩頭燒的情況下，秦老師總是展現最大的包容，給予最多的鼓勵，終使我能撐過完成論文的「最後一哩路」。浩瀚師恩，永誌於心。

其次，感謝賴文堅教授及林劭仁教授，都能夠在百忙之中撥冗審閱論文並給予寶貴的指導意見，使我的論文疏漏之處能得到指正而更臻完善，在此致上由衷的敬意與謝意。

此外，在這一年來，感謝論文夥伴—姚校長麗英、啟哲、彥輝—一路的陪伴、砥礪，彼此相互扶持走過這段學術旅程，讓我在遭遇困惑時都能得到最即時的奧援，你們是我論文得以完成的重要貴人。

三年求學的生涯裡，家人實是讓我能繼續走下去的重要動力。感謝年邁雙親的體諒與關懷，也感謝妻子盡心盡力陪伴孩子，讓我能無後顧之憂的情況下完成論文，也真正感受到家庭才是最溫暖的依歸。

最後，感謝本班所有的同學，你們在課堂上與教授的精采對話，都是我這一趟學術研究旅程裡最迷人的風景。

黃中良 謹誌

2014/07/20

公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學 關係之研究

摘要

本研究旨在瞭解公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況與關係，以及不同背景變項的差異情形。本研究採用問卷調查法，以「公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之調查問卷」作為蒐集資料之工具，以臺灣北區五個縣市之公立高中教師為研究對象，有效樣本共計有 431 份。依據問卷填答結果，以描述性統計、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關及多元逐步迴歸等方法進行資料的分析。

根據資料分析結果，本研究結論如下：

- 一、公立高中教師知覺校長教學領導情況良好，其中以「提昇教學知能」之知覺度最佳。
- 二、公立高中教師知覺學校組織變革情況良好，其中以「技術設備更新」之知覺度最高。
- 三、公立高中教師創新教學情況良好，其中以「教學資源」創新程度最高。
- 四、公立高中的校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學有正向相關性。
- 五、公立高中的校長教學領導與學校組織變革能有效預測學校教師創新教學實施程度。

最後，根據結論提出相關建議，做為教育行政機關、公立高中校長與教師及未來研究者之參考。

關鍵字：校長教學領導、學校組織變革、教師創新教學

A Study of the Relationships Among Principals' Instructional Leadership, School Organizational Change and Teachers' Innovative Teaching in Public Senior High Schools.

Abstract

This study aims to investigate the current conditions and relationships among principals' instructional leadership, school organizational change and teachers' innovative teaching in the public senior high schools in northern Taiwan. In order to reach the purpose, this study adopts the survey "The Questionnaire of the Senior High School Principals' Instructional Leadership, School Organizational Change and Teachers' Innovative Teaching" as a tool to collect data. The population of this survey are the public senior high school teachers in five cities and counties in northern Taiwan. There are four hundred and thirty one effective samples in this study. We analyze the collected data with descriptive statistics, t-test, independent samples, one-way ANOVA independent samples, Pearson's product-moment correlation, and multiple stepwise regression analysis.

Based on analysed data, the results are as follows :

1. Public senior high school teachers possess highly perception toward principals' instructional leadership, school organizational change and teachers' innovative teaching.
2. Significant differences of perception appear among teachers in different background.
3. There are always high correlations between principals' instructional leadership, school organizational change and teachers' innovative teaching.
4. In the public senior high schools, perceived degree of learning atmosphere of principals' instructional leadership and school organizational change affects the teacher's innovative teaching.

Finally, according to the conclusions , suggestions are provided for educational administrative organizations , public senior high school principals, teachers and researchers in the future .

Key Word : principals's instructional leadership , school organizational change, teachers' innovative teaching



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究問題.....	6
第三節 名詞釋義.....	6
第四節 研究方法.....	10
第五節 研究範圍與限制.....	11
第二章 文獻探討	13
第一節 校長教學領導理論與相關研究.....	13
第二節 學校組織變革理論與相關研究.....	25
第三節 教師創新教學理論與相關研究.....	31
第四節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之實證研究...	42
第三章 研究設計與實施	51
第一節 研究架構與變項.....	51
第二節 研究對象.....	54
第三節 研究工具.....	55
第四節 實施程序.....	58
第五節 資料處理.....	59
第四章 研究結果與討論	61
第一節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況分析.....	67
第二節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之差異分析.....	77
第三節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係之分析.....	106
第四節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之預測力分析...	109

第五章 結論與建議	113
第一節 主要研究發現與結論	113
第二節 建議.....	123
第三節 對後續研究之建議	125
參考文獻	127
壹、中文部分	127
貳、西文部分	133
附錄 公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學調查問卷	



表次

表 2-1 校長教學領導廣義的定義	14
表 2-2 學校組織變革的定義	27
表 2-3 教師創新教學的定義	34
表 2-4 校長教學領導與學校組織變革相關文獻研究摘要	43
表 2-5 學校組織變革與教師創新教學相關文獻研究摘要	47
表 2-6 校長教學領導與教師創新教學相關文獻研究摘要	48
表 2-7 校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學兩兩之關係	50
表 3-1 正式樣本校數及樣本數統計表	55
表 4-1 受試者背景變項摘要表	62
表 4-2 高中校長教學領導之量表各題得分	63
表 4-3 高中校長教學領導之現況分析摘要表	65
表 4-4 高中校長教學領導之量表各題得分	66
表 4-5 高中教師學校組織變革現況分析摘要表	68
表 4-6 教師創新教學量表各題得分	69
表 4-7 高中教師創新教學現況分析摘要表	70
表 4-8 不同性別之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表	72
表 4-9 不同年齡之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表	72
表 4-10 不同服務年資之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表	74

表 4-11 不同最高學歷之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表.....	76
表 4-12 不同現任職務教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表	77
表 4-13 不同學校規模之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表.....	78
表 4-14 不同學校規模之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表.....	79
表 4-15 不同性別之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	81
表 4-16 不同年齡之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	81
表 4-17 不同服務年資之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	82
表 4-18 不同最高學歷之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	84
表 4-19 不同現任職務教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表	85
表 4-20 不同學校規模之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	86
表 4-21 不同學校校齡之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表.....	87

表 4-22 不同性別之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	88
表 4-23 不同年齡之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	89
表 4-24 不同服務年資之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	91
表 4-25 不同最高學歷之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	93
表 4-26 不同現任職務教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	95
表 4-27 不同學校規模之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	97
表 4-28 不同學校校齡之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表	98
表 4-29 高中校長教學領導與教師創新教學之積差相關分析摘要表	101
表 4-30 高中教師學校組織變革與教師創新教學之積差相關分析摘要表	102
表 4-31 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「班級經營」層面之逐步多元迴歸分析摘要表	104
表 4-32 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學內容」層面之逐步多元迴歸分析摘要表	105
表 4-33 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學方法」層面之逐步多元迴歸分析摘要表	106

表 4-34 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學資源」層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	107
表 4-35 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「學生作業」層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	108
表 4-36 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「評量方式」層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	109
表 4-37 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	110
表 4-38 高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表.....	111



圖次

圖 3-1 研究架構圖	52
圖 3-2 研究步驟流程	59





第一章 緒論

本研究旨在了解臺灣北區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的現況與差異情形，並探討校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的關係。本章內容共分為五節，第一節說明本研究的動機與目的，第二節說明研究問題，第三節為名詞釋義，第四節說明研究方法，第五節說明本研究的範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

自古以來，師生之間的教與學就是學校所進行的主要活動。以國家辦理教育的立場而言，各項教育政策的落實與教育目標的達成，必須依賴有品質的教學活動來實現。另以社會永續發展的觀點而言，社會的文化傳承與創新，同樣有賴於有意義的教學活動來達成。復以個人生涯發展的歷程而言，個體潛能的開發與社會地位的提升，尤須透過具前瞻性的教學活動來輔助。質言之，教學活動可以說就是教育活動的核心，而學校的辦學績效及社區風評，教學活動則是受到評判的焦點；而校長教學領導的策略與教師創新教學的動能，更是居於學校課程與教學發展的關鍵地位。

近年來臺灣教育改革浪潮不但方興未艾，尤其在跨入二十一世紀前後的時期，各項新議題諸如「教育鬆綁」、「九年一貫課程的改革」、「學校本位管理」、「教師專業發展」、「特色課程」、「教育公義」、「教育幸福」等，衝擊學校目前既有的傳統體制，試圖調整學校領導與管理的模式，更企圖改變教師教學的心態。學校不再是如象牙塔般的封閉，社區的力

量與資源進入學校，校園的文化生態出現相當大的變化，並且從量變走向質變。教育是立國的基礎，扮演國家未來發展的關鍵角色。全球化、在地化、科技化、競爭化、多元化與等浪潮席捲全球，面臨這樣一個快速變革的時代，「人才」是決定國家未來競爭力的重要元素，而教育更是決定「人才品質」最重要的手段。就拿美國來說，2001年布希總統提出「不讓任何一個孩子落後」(No Child Left Behind)的教育改革方案，擬定了「2002-2007年發展規劃」。方案中提及所有公立學校學生，都必須擁有良好的英文數學能力。而臺灣近幾年來也倡導各種培育「素養」的課程改革與能力提升(蔡清田，2012)，欲帶動國民素質的整體改變。另外，教育部(2006)公布的「精進教師課堂教學能力計畫」，其目標包括：一、整合教育資源與資訊，增進教學效能；二、強化教學視導與評鑑機制，提升教學品質；三、增進教師教學專業知能，提升學生學習成就。由此可見，校長領導校內教師稱增進其教學專業知能與教學品質，並提升學生的學習成就，以達成學校教育目標，被視為學校教育的核心。林秀湖(2006)亦強調教學領導的重要性：一、校長實施教學領導有助於教學效能的提升；二、校長實施教學領導有助於學生學習成就提高；三、校長教學領導與許多學校發展與成果相關。而新北市近兩年來引進並推廣日本學者佐藤學所提倡「學習共同體」的理念及作法，連校長都必須以身作則重回教學現場參與「備課、授課、觀課、議課」的歷程，共同擔負起減少「孩子從學習中逃走」的責任，並已在該市中小學場域改變課堂的風景。在十二年國民基本教育即將影響高級中等教育階段之際，研究者想要瞭解臺灣北區公立高級中等學校校長教學領導的現況，此為本研究動機之一。

古希臘哲人 Heraclitus 指出，世界萬物處在變化中是一種常態，它包含了永恆和改變的特質。十九世紀英國生物學家達爾文 Darwin 也指出「物競天擇，適者生存」的演化生存之道，即隱含生物為了適應環境的改變，亦須啟動演化的即不斷進步的機制。美國著名未來學學者 Toffler 在其所著的未來三部曲—《未來的衝擊》(Future Shock)、《第三波》(The Third Wave) 及《大未來》(Power shift) 等書中，即明確地指出變革已成為每個組織所不容忽視的課題。管理學大師 Drucker 也指出在變動的年代中，組織要有能力承受嚴格的考驗及激烈的競爭，否則將為快速變遷的環境所淘汰。所以組織為在歷史洪流中謀取生存立基、確保其經營績效與發展競爭力，「變革」即成為必要的手段。而組織變革已成學校目前重要課題，從 Fullen (1982) 觀點而言，變革就是「學習」，組織變革就是學校因應環境的改變，而產生學習的過程，提供了學校成長、進步和發展的機會。許多研究亦指出：組織的生存繫於其變革的能力；美國研究學校變革的學者 Hall (1992) 指出：教育改革運動常見的一項缺失是教育行政當局經常只重視教育改革政策的研發與制定，相對地忽視學校實施教育改革政策的變革歷程，他促請學校行政人員應重視學校組織的變革管理。學校是否能有效實施變革管理，自發性地倡導並推動學校變革活動，甚至進一步落實執行教育改革政策，常決定於學校組織是否具備足夠的革新能力 (Berg & Slegers, 1996)。學校面對各項教育改革的外在環境壓力與內部需求，不斷提出變革的措施，從小規模漸進式的變革 (李明堂, 2002) 到大規模轉型式的變革，不管變革的規模與型態，最重要的考量是學校變革應該如何被思考與管理。然而，學校教育組織具有科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特性 (張慶勳, 1996)，在因應組織內外部的衝擊與變革時，常因其僵化的體制而影響其成效。但是在教育改革持續進行的過程，校長的教學領導作

為，勢將造成學校組織的調整與改變。因此，研究者想要瞭解臺灣北區公立高級中學學校組織變革的現況，此為本研究動機之二。

教育部於 2002 年發表《創造力教育白皮書》，足見創造力教育培養的迫切性及必要性，強化我國學子的創造力實為刻不容緩之要務。隨著知識經濟的持續發展與演化，企業界人士大多持有一個觀念：未來是屬於具有「創意」的人；而創意源於思考，因此，未來亦是屬於「會思考的人」，而教育則是創新人才培育與提昇人力素質的基本手段(陳龍安，2006a)。Torrance 研究更指出不論是教師直接獎賞或以創新的教學風格來增強學生創造行為，皆可增加學生更多的創造行為(引自江羽慈，2003)。傅美慧(2007)研究結果亦顯示創造思考能有效提升學童的聯想能力及其創造性作品上的表現同時也能培養學童的創造力。創造性的教學有助於學生的創造力，想要提升學生創造力，得從教師教學方式及內容著手改變起。參考國內外有關文獻顯示，學生的創造思考能力，可經由教學的歷程獲得增進(陳龍安，2006b)。教師創新的教學風格可影響學生的創造力表現，且是正向加強，教師創新教學的重要性顯而易見。而形塑一所優質、多元、特色、創新與卓越的學校，更是有賴於教師創新教學的實施。近兩年新北市在高級中等教育階段力推「旗艦計畫」方案，由學校提出競爭型計畫爭取經費挹注，欲求逐步地改善並提升新北市高級中等教育學校的體質，並為十二年國民基本教育實施前奠定各校的發展基礎。在各校所提的各種特色計畫中，皆可見教師進行創新教學的身影。因此，研究者想要瞭解臺灣北區公立高級中等學校教師創新教學的現況，此為本研究動機之三。

目前臺灣在「校長教學領導」、「學校組織變革」、「教師創新教學」三方面的學術研究論文皆相當多，各有數十篇以上可供參考。至於探討「校長教學領導」及「教師創新教學」兩個變項之間關係者，僅有兩篇(黃雅琳，2009；高苙騰，2009)；探討「校長教學領導」及「學校組織變革」兩個變項之間關係者，則是闕如，僅得一篇探討「校長教學領導」及「教學組織變革」兩個變項之間的關係(李安明，2008)；而探討「學校組織變革」與「教師創新教學」兩個變項之間關係者，亦僅得一篇(趙佳芬，2005)。至於探討「校長教學領導」、「學校組織變革」、「教師創新教學」三個變項之間關係者，亦是闕如。且前述學術論文大多以國民中小學階段為研究對象，甚少探究高級中等教育階段在這三個變項方面的現況及關係。因此，希冀探討高級中學在「校長教學領導」、「學校組織變革」與「教師創新教學」三者的關係，提供臺灣十二年國民基本教育政策高級中等教育階段實施的參考，此為本研究動機之四。

貳、研究目的

基於上述研究動機，本研究旨在探討臺灣北區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學間的關係。具體而言，本研究主要目的如下：

- 一、瞭解臺灣北區公立高級中學校長教學領導的現況與差異情形。
- 二、瞭解臺灣北區公立高級中學學校組織變革的現況與差異情形。
- 三、瞭解臺灣北區公立高級中學教師創新教學的現況與差異情形。
- 四、探討臺灣北區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的關係。
- 五、綜合研究結果，提出具體建議，提供地區教育工作者作為改進公立高級中學校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的參考。

第二節 研究問題

根據上一節所述之研究動機與目的，本研究提出七項待答問題，條列如下：

- 一、臺灣北區公立高級中學校長教學領導的現況與差異情形為何？
- 二、臺灣北區公立高級中學學校組織變革的現況與差異情形為何？
- 三、臺灣北區公立高級中學教師創新教學的現況與差異情形為何？
- 四、臺灣北區公立高級中學校長教學領導與教師創新教學關係為何？
- 五、臺灣北區公立高級中學學校組織變革與教師創新教學關係為何？
- 六、臺灣北區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學關係為何？
- 七、臺灣北區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學是否具有顯著的預測力？

第三節 名詞釋義

本研究以「公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係之研究」為題進行探究，為使本研究的探討更加具體明確，茲將所涉及的主要名詞「校長教學領導」、「學校組織變革」與「教師創新教學」之定義如下：

壹、校長教學領導

「校長教學領導」係指校長依據其教育理念及價值觀，透過形塑學校教學願景、營造支持教學環境、提升教師專業能力、促進課程設計發展、落實教學視導評鑑、激勵學生學習成就等積極領導作為，發揮實際的影響力，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項策略，進而提昇教學品質，達成學校願景的動態歷程。

校長教學領導可區分為「凝聚教學目標」、「營造支持環境」、「提昇教學知能」、「激勵專業成長」四個層面來討論：

一、凝聚教學目標

校長透過直接領導行為與間接行政措施，以合作分享、參與對話、社群互動之方式，凝聚共識，共創學校願景與教學目標之歷程。

二、營造支持環境

校長能尊重教師專業社群，活化行政運作與溝通協調，注重成員間非正式互動，關懷教師社群需求，致力解決同仁困境，引進社區及家長支持，並適時提供教學資源，營造安全、和諧、有秩序的學校環境。

三、提昇教學知能

校長能促進教師運用專業知能，建構優質教學環境，做好班級經營級親師合作，使學生能夠達到學習成效。

四、激勵專業成長

校長重視教師專業成長，以精進課堂教學能力。鼓勵教師進修與研習，並運用教學媒體及網路資訊平台，分享創意教學計畫、評量方式與班級經營技巧，提昇教學品質。

本研究之「校長教學領導」操作型定義是以受試者在「校長教學領導問卷」部分之得分的總和表示，所得的總分愈高，表示學校教師所知覺的校長教學領導程度愈高，反之則愈低。

貳、學校組織變革

「學校組織變革」係指當學校組織受到內、外在環境因素的衝擊時，學校組織為了因應內、外部壓力，將目前的狀態加以調整或修正，以維持學校組織的生存與發展，達到系統的再平衡，促進組織持續的進步，並解決學校教育問題，以強化學校的競爭力，達成教育目標。

學校組織變革可區分為「組織結構改造」、「觀念行為革新」、「技術設備更新」三個層面來討論：

一、組織結構改造

此一層面著重於組織運作程序的改造，包含組織目標與計畫、事務與權責劃分、組織結構改造與功能、任用與評鑑制度等。

二、觀念行為革新

此一層面指的是成員對組織變革抱持的態度，學校成員樂於學習與經驗分享，提升其達成教育目標的能力。

三、技術設備更新

此一層面在技術更新部分，包括工作方式的改變、新的生產方式等。至於設備更新部分，則是強調學校能引進新設備並鼓勵學校成員進修新技術，成員能習得新設備或技術的操作運用，並將其運用於改進行政作業方式、與外部公眾的溝通以及多元化的教學活動等。

本研究之「學校組織變革」操作型定義是以受試者在「學校組織變革問卷」部分之得分的總和表示，所得的總分愈高，表示學校教師所知覺的學校組織變革程度愈高，反之則愈低。

叁、教師創新教學

「教師創新教學」意指教師依據個人教學專業能力，將創意轉化為實際的教學策略，設計新的教學方法、選用合宜的教材和教具，實施教學評量活動，進而引發學生更高的學習興趣，獲得更高學習效益的一個完整學習歷程。

教師創新教學可區分為「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」六個層面來討論：

一、班級經營

教師能以創新的方式，妥善安排教室環境、建立和諧溝通管道與氣氛、鼓勵學生參與活動、提供適性學習機會、建立教室常規等，提供學生富創意學習的空間與氣氛。

二、教學內容

教師能發揮教育專業與素養，規劃包含豐富性、條理性及新意的優質課程計畫、教學設計與教材內容，提供學生滿足其個別需求的學習內容，使學生能有效學習。

三、教學方法

教師能依據學生的背景因素，以舊有的教學經驗為基礎，加上新的教學策略，以新穎或獨創的教學方法，引導學生自發學習的意願、激發學生創新的能力，進而提高學習的興趣與成效。

四、教學資源

教師能依據教學的需要，選擇不同的教學場地、教具、設備及環境佈置等，提供學生不同層次、不同需求的學習協助，進而能達成活化教學內容，提高教學品質以豐富學生學習內涵。

五、學生作業

教師在設計學生作業時能發揮創意，讓學生多元展現學習成果，兼顧知識、技能、情意，並包含主學習、副學習及輔學習。並考量個別差異的因素，以動、靜態不同的方式，滿足學生的學習需求。引導學生能以正確方式表達其動作或作業，進而能完成高精緻度的作品。

六、評量方式

教師能顧及學生的個別差異，並依據多元評量的理論基礎，配合不同領域的學習內容，設計多元的評量方式。同時教師也應隨時進行反省思考，檢視教學評量的實施成效，不斷地自我監督、修正。

本研究之「教師創新教學」操作型定義是以受試者在「教師創新教學問卷」部分之得分的總和表示，所得的總分愈高，表示學校教師所知覺其本身的創新教學程度愈高，反之則愈低。。

第四節 研究方法與步驟

本研究旨在瞭解臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的現況，並分析公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的關聯，據以提供地方行政機關、學校及未來研究者參考。本研究的研究方法乃先依據文獻探討，整理相關文獻資料，建立研究的依據與基礎，作為進一步調查問卷編製的參考。茲將研究方法與研究流程敘述如下：

壹、研究方法

本研究以問卷調查法蒐集相關資料。為瞭解臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之實際情況，以《公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學調查問卷》作為量表工具，調查臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的實際情形，並探討彼此彼此之間的關聯。

貳、研究步驟

依本研究之研究問題，擬定研究步驟。說明如下：

一、確定研究主題

閱讀相關文獻，將研究主題定為「公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係之研究」。

二、文獻探討

蒐集、分析、歸納有關公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之文獻，作為本研究之理論基礎及後續編製問卷之依據。

第五節 研究範圍與限制

本研究主要針對校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學為研究主軸，研究過程緊密之餘，仍有其應界定的研究範圍與研究限制，茲說明如下：

壹、研究範圍

本研究的範圍，依「地區」、「對象」、「內容」界定如下：

一、研究地區

本研究所指臺灣北區，係指新北市、桃園縣、新竹市、新竹縣、苗栗縣五個縣市為限，其轄境內所有公立高級中學為取樣範圍，不包括其他縣市。

二、研究對象

本研究針對臺灣北區各公立高級中學的現職教師(含兼任各類行政工作的教師)為取樣對象。

三、研究內容

本研究主要是探討臺灣北區校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的關係。背景變項包括個人變項與環境變項。

(一)個人變項：包括性別、年齡、服務年資、教育背景、擔任職務。

(二)環境變項：包括學校規模、學校校齡。

(三)校長教學領導：包括凝聚教學目標、營造支持環境、提昇教學知能、激勵專業成長。

(四)學校組織變革：包括組織結構改造、觀念行為革新、技術設備更新。

(五)教師創新教學：包括班級經營、教學內容、教學方法、教學資源、學生作業、評量方式。

貳、研究限制

一、研究對象方面

本研究以臺灣北區一百零二學年度公立高級中學現職教師(教師兼主任、教師兼組長、教師兼導師、專任教師)為調查對象，未包括其它縣市及其它教育階段的教育工作人員，因此，在研究結果的解釋與推論上無法據以推論其它縣市及其它教育階段的教育工作人員。

二、研究方法方面

本研究採問卷調查法進行量化研究，因問卷調查法可能因填答者個人認知、期望、主觀判斷等因素的影響，因而出現與事實不符的填答情形，致使結果產生誤差。

第二章 文獻探討

本章主要在探討校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之相關文獻與實證研究。全章共分三節，第一節為校長教學領導之理論分析與相關研究，第二節為學校組織變革之理論分析與相關研究，第三節為教師創新教學之理論分析與相關研究，第四節為校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係之實證研究。

第一節 校長教學領導理論與相關研究

本節在闡述校長教學領導的意涵，包括兩個部分，首先釋明校長教學領導的意義，其次探討校長教學領導的內涵。

壹、校長教學領導的意義

教學領導是學校校長綜理校務的重要工作範疇，如同其他教育理論一樣，校長教學領導在定義上仍呈現各家學者看法不一的情形。歸納相關文獻，教學領導的含義大致可從「狹義」及「廣義」兩個層面加以探討（Sheppard,1993）。就狹義而言，教學領導係指校長所從事與教師教學、或與學生學習有直接關係的行為或活動而言（Edmonds,1979a），如「教學視導」亦屬此狹義的範疇。廣義的教學領導則涵蓋了所有能協助教師教學與學生學習的相關活動。關於教學領導的意義，以下分別就狹義與廣義二個層面，說明國內外重要學者的看法。

一、狹義層面

Edmonds（1979b）認為一位稱職的教學領導者，應該花大部分的時間在教室中來觀察教師的教學，並且經常提供改進教學的建議。

Pantelides (1991) 認為教學領導係指校長直接參與學校課程與教學設計的行為，旨在增進學生的學習成就。

狹義的定義，將校長教學領導界定在教室教學的層面上，校長的角色被要求為課程與教學專家，教學領導行為侷限在教學觀察、教學視導與教學評鑑的範疇，忽略了教學以外的相關因素。Dwyer (1986) 指出，教學領導不只是指與教學直接有關的行為，同時，組織的背景與特性也會直接或間接地影響到校長的教學領導。此外，Firestone 和 Wilson 也指出，學校的文化及其他間接支持教學的工作或活動，也都與校長的教學領導有密切的關係（引自張碧娟，1999）。因之，狹義的觀點並不足以代表校長教學領導的工作範疇與內涵。

二、廣義層面

茲將學者對於校長教學領導的意義整理如表 2-1：

表 2-1

校長教學領導廣義的定義

學者(年代)	校長教學領導定義
魯先華 (1994)	校長的教學領導乃是指校長協助教師改進教學，提升學生學習效果，完成教育目標的歷程；亦即校長藉著與教師的合作，共同建立學校教育目標、設計規畫課程內容、輔導教學活動實施、評鑑學生學習成果，以鼓舞學生積極的學習動機，增進學生良好的學習結果，進而達成學校的教育目標。
張德銳 (1994)	校長透過直接或間接的領導行為來制定和溝通學校目標、建立學生的學習期望、協調學校課程、視導與評鑑教師的教學，增進學生學習機會及提昇教師專業成長。
趙廣林 (1996)	教學領導是以追求卓越的教學為目的，以整體性的發展及概念上的啟發為著眼點來領導教學，經由教師評鑑與輔導、良好的教學資源運用與管理、提昇教學策略、鼓勵具有教育性質的活動以及協調教師專業成長，關心學生學習狀況，有效地提昇教學成效，促進教育目

	標達成的種種行為。
張慈娟 (1997)	教學領導乃校長根據一套教育理念以及價值觀念，發揮實際的影響力，爭取教師的支持，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學活動相關的各項改進措施，藉以協助教師改進教學、引領教師自我成長、增進學生學習成效，達成教育目標歷程。
蔡秀媛 (1998)	校長為提昇學校整體教學與學習情境，藉由擬訂學校目標、發展教學任務、確保教育品質、促進教師專業成長、營造學校學習氣氛及提供教學支援系統等領導作為，直接或間接從事與學校教學活動相關的措施，以達成學校教育目標之歷程。
李安明 (1999)	校長藉發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛及發展支持學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施，以達成學校教育目標的歷程。
張碧娟 (1999)	校長為提昇教師教學效能，增進學生學習效果，提供指導、資源、同時支持教師與學生在教與學上所採取的有效相關措施與作為，這些措施與作為是因學校的特性而有差異性；亦即校長會致力於發展溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、提昇教師專業成長、督促學生學習進步、發展支持的教學環境，以提昇教師的教學效能，進而達成教學的目標。
李新寶 (2001)	校長教學領導係指校長根據一套教育理念及價值觀念，藉著發展教學任務與目標、確保課程品質、確保教學品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛及發展支持的工作環境等領導作為，發揮實際的影響力，爭取教師的支持，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學活動相關的各項改進措施，以協助教師改進教學，增進學生學習成效，達成教育目標的歷程。
鮑世青 (2001)	學校校長在學校教學目標與任務發展、提昇課程與教學的品質、為學生提供良好的學習環境、為教師發展支持的工作環境和促進教師專業發展上所採取的直接或間接策略，以激發教師自信與動機，進而提高教師教學效能、改進學生學習成就，以達成學校教育目標的歷程。
謝建成	校長藉由發展及溝通教學理念與任務、確保課程與

(2001)	教學品質、營造學校學習氣氛、及發展支持的教學環境等領導作為，發揮洞察、激勵、授權、引導、示範及成員共同合作之影響力，以促進教師專業成長，進而提昇教學品質。
楊振昇 (2002)	校長的職責，強調互助合作精神及團隊意識，學校主任以及資深優良教師等教學人力資源有效整合，從事與教學相關之活動。
丁文祺 (2008)	校長透過直接的領導行為、間接的行政措施或授權教師社群互動之歷程。
黃秀霞 (2012)	校長藉著溝通與凝聚教學目標、促進教師專業發揮、增進學生學習氣氛及營造支持性教學環境等領導作為，並運用學校資源與管理策略，加以診斷、評鑑與改進教師教學行為，增進學生學習成效，以確保教學品質、提升學校整體教學效能知相關措施與作為。
Reitzug (1997)	校長教學領導不應限於視導教師，應該有不同的方式，諸如，同儕教練、專業讀書團體、行動研究方案，及其他正式、非正式等專業發展活動，以朝向更授權、更合作、問題取向的教學與專業發展。
Boe (2001)	教學領導和校長的角色及任務是相輔相成的，包含了建構與溝通學校目標、建立願景、課程協同、管理與評量教學、改善學生學習機會，加強成員專業發展。

資料來源：研究者自行整理

由上述國內外學者對教學領導的定義，可以看出雖然各種定義的內容不盡相同，且觀點各異。但是定義的範圍與目標則都著眼於校內教師的教學與學生的學習兩大項目上。因此，李安明（1999）認為教學領導的定義是十分「效能取向」的；其主要的目的，很明顯的在於提高教師的教學效能，而最終的目的則在於改善學生的學習表現。歸納以上文獻可以發現，國內學者大都從廣義的角度切入，由於狹義的教學領導忽略了相關行政活動的價值，並窄化了教學領導的功能與範圍，故廣義的教學領導較為多數學者所接受。本研究亦採取廣義的定義，強調促進教師教學效能，增進學生學習效益，以提昇教學品質的歷程與範疇。

綜合國內外學者看法，本研究將校長教學領導定義為：「校長教學領導，係指校長依據其教育理念及價值觀，透過形塑學校教學願景、營造支持教學環境、提升教師專業能力、促進課程設計發展、落實教學視導評鑑、激勵學生學習成就等積極領導作為，發揮實際的影響力，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項策略，進而提昇教學品質，達成學校願景的動態歷程。」

貳、校長教學領導的內涵

有關校長教學領導的內涵，國內外專家學者研究者甚多，惟並沒有一致的看法，其內容為何？仍是眾說紛云。分析相關文獻，校長教學領導的內涵約略可從教學領導模式、教學領導角色、教學領導工作項目、教學領導行為等四個層面加以探討分析與了解。

一、教學領導模式層面

Hallinger 等人曾提出一套有效能的學校中可行之教學領導模式，其內容包括：

(一) 界定學校任務

1. 擬出學校永續經營的目標。
2. 將目標與師生溝通並充分傳達。

(二) 管理教學計畫

1. 具備有效的教學及課程知識。
2. 監督並評估教學。
3. 課程的協調。
4. 監控學生之表現。

(三) 促進積極的學校氣氛

1. 設立對學生的高度期待，以使學生有較佳的表現。

- 2.為增強高期待的效果，需設立標準以刺激學生學習，全校性的學術政策可在學習氣氛和學生成就上產生積極的效用。
- 3.確保教師教學進行不受中斷。
- 4.促進教學改進和學業發展。

二、教學領導角色層面

Smith 和 Andrew 指出校長教學領導角色應表現在四方面(引自張碧娟，1999)：

(一)校長是資源提供者

校長提供、運用與分配學校資源，以完成學校的教學目標。

- 1.教學任務的分配能配合教師專長。
- 2.適當安排行事曆，使教師能安排教學計畫。
- 3.能和地方學區人員共同合作，來發展滿足學生需求的課程。
- 4.能有組織、有彈性的維持提供豐富的教學資源。
- 5.妥善保管教職員參與預算決策的會議記錄。
- 6.扮演指引者或催化者，鼓勵同仁積極參與討論教學事務。
- 7.藉由舉辦專業研討會及新經驗的分享，積極尋求校外的資源和機會。

(二)校長需整合教學的資源

校長應展現出課程與教學方面的知識和技能，使教師覺得他們能與校長的領導產生互動的行為，而得以增進實際的教學效果。

- 1.校長會和教師討論教學的問題。
- 2.校長有教室觀察的檢核表，記錄時間和頻率，其目標為每天完成一個臨床視導的循環。
- 3.教室觀察後，有檢討會議，記錄能正確、適時的給教師參考。
- 4.教師能參與觀察教學結果的分析。

- 5.教師能與校長合作設計、蒐集資料、分析和評鑑教師自己的年度表現成效。
- 6.教師能觀摩其他教師的教學，並給予回饋。而校長能支援這種活動，提供代課計畫、記錄和預算報告。
- 7.每位老師的評鑑計畫，包括年度目標，均可查閱評鑑。
- 8.教師的年度評鑑結果能反應出每年的特色、目標的完成與否、教學成效的評鑑、和未來年度目標與效標。
- 9.對實習教師或教學能力不足之教師，能夠給予更進一步的協助，若無法進步，亦能依據合約中止聘任。

(三)校長是溝通者

校長運用溝通的技巧與管道，使師生和家長等瞭解學校的活動與措施。

- 1.決策的流程書面化，經由團體的討論並載明討論的過程與結果。
- 2.妥善規劃教職員會議，能仔細計畫有關的目標、行為、參與和決議。
- 3.以不同的方式介紹學校目標，例如學校刊物等，使師生、家長都能明確的說出學校的目標是什麼。
- 4.學校的願景規畫能廣泛的經由口號、文字敘述等多元方式宣導。
- 5.辦學成效的書面資料能印發給師生及家長。
- 6.每個教職員都能陳述出學校的評鑑制度是如何運作的，並知道校長對教學成果的期待為何。

(四)校長是經常露面的

校長要經常出現在校園或教室中，讓師生知道校長是勤於校務的。

- 1.校長經常巡視校園或巡堂。
- 2.校長能出席學生的集會，讓督學知道校長與師生經常保持相互

運作的情形。

- 3.能同時完成許多事情，使校長成為有能力的典型。
- 4.校長的秘書經常告訴督學，校長在巡視校園或餐廳。
- 5.當校長和督學一起視導教學時，師生一如平常不受影響。
- 6.每年校長均能使教師發展完成一項新的目標，並能運用新的視導技巧。

三、教學領導工作項目層面

若干學者以教學領導所應從事的工作項目為探討教學領導的重點。如 Daresh (1991) 主張涉及教學領導的工作大致有：

- (一)校長及教育當局主管投注時間於教室中觀察教師教學。
- (二)與教師共同發展課程。
- (三)直接與學生交談。

此外，Litchfield (1996) 則認為教學領導的工作任務牽涉了教室觀察、舉行教室觀察前與觀察後的會議、與教師商討長期的課程目標。

四、教學領導行為層面

透過相關文獻，發現從教學領導的行為層面切入的研究最多，他們從校長實際領導作為中，列舉出能增進教師教學效能與學生學習成果之直接或間接相關行為。並且認為校長若能注意並實踐這些行為，就是一位有效能的教學領導者。這些學者中，尤以 Murphy (1990) 根據早期及歸納近年來的研究發現，發展一套用以檢視教學領導更為統整的架構，此一架構包括四個重要行為層面：

(一)傳達任務與目標

- 1.形成學校目標：強調學校成員的參與，共同建構學校發展目標。
- 2.溝通學校目標：校長能與學校成員、學生、家長溝通討論學校目標以取得共識。

(二)確保教育品質

- 1.視導與評鑑教學：校長能經常從事教室觀察，並明確指出教師教學的優缺點。
- 2.保障教學時間：校長會避免外界干擾教學時間同時嚴格管理學生勤惰。
- 3.協調課程：校長能注重評量的結果作為決定課程之參考，積極參與課程教材之檢查，監督班級課程之安排。
- 4.督促學生進步：校長能注重評量的結果，將結果通知教師、學生，並作為評估學生在學業目標方面的進步情形。

(三)增進學習氣氛

- 1.保持高出現率：校長經常出現在校園中，參與校內各項教學的活動。
- 2.提供教師誘因：校長能公開或私下獎勵、稱讚教師優秀表現和努力。
- 3.促進專業成長：校長能鼓勵提供教師進修及成長的機會，分享教師進修時所獲得的新觀念。

(四)發展支持的工作環境

- 1.創造安全且井然有序的學習情境。
- 2.提供學生有意義的參與機會。
- 3.發展教職員之合作與凝聚力。
- 4.確保校外資源支持。
- 5.使家庭與學校緊密結合。

以上是國外學者對於校長教學領導內涵的觀點，在層面的分類上雖略有不同，但實質內容則相差不大。都注重學校目標的傳達、教學視導

與學生學習進步等，並在支援教學資源、教師專業成長、社區良好關係等支持性的環境予以擴大範圍。

國內學者對校長教學領導內涵的探討，則大多從領導行為層面來著手，茲分別列舉敘述如下：

魯先華（1994）針對國中校長，提出校長教學領導的任務要做到以下幾方面：

- (一)協助教師做好教學前準備工作。
- (二)了解並滿足教師在教學過程中之各項需求。
- (三)參與教師的教學檢討並輔導其改進。
- (四)協助教師正確的督導學生的學習方式。
- (五)塑造學校積極主動的學習環境。
- (六)領導師生共同致力促進學校教學的傑出表現。

另外也提出校長教學領導角色應有六方面的作為：

- (一)有遠見的計劃行動者。
- (二)環境氣氛營造者。
- (三)溝通激勵者。
- (四)作決定者。
- (五)資源獲得者。
- (六)監督者。

張德銳（1995）認為校長教學領導應有六項作為：

- (一)對學校教學有強烈成就動機與方向感。
- (二)堅信提供學生學習的機會是學校存在的唯一理由。
- (三)支持教師改進教學所做的努力。
- (四)致力於教師專業成長。
- (五)致力於營造和諧、互信、合作的工作關係。

(六)致力營造和諧的學校與社區關係。

趙廣林（1996）認為校長教學領導要做到六個層面：

- (一)教師評鑑與輔導。
- (二)良好的教學資源運用與管理。
- (三)提昇教學策略。
- (四)鼓勵具有教育性質的活動。
- (五)協助教師專業成長。
- (六)關心學生學習情形。

張慈娟（1997）認為教學領導有四個向度：

- (一)發展教學任務與目標。
- (二)確保課程與教學品質。
- (三)增進師生學習氣氛。
- (四)發展支持的工作環境。

蔡秀媛（1998）則認為校長教學領導有四個面向：

- (一)訂定與發展學校任務和目標。
- (二)管理教學計畫與提供教學支持，以促進教師教學表現及學生學業成就之精進。
- (三)增進教師專業發展與促進學校之學習氣氛。
- (四)建立良性溝通與發展支持的工作環境。

陳美言（1998）認為教學領導有五項任務：

- (一)教學統整。
- (二)協助教師教學。
- (三)促進學生學習。
- (四)視導與評鑑教學。
- (五)與家長社區建立良好的關係。

李玉林（2001）則認為教學領導有五個面向：

- (一)發展學校教學目標。
- (二)確保課程與教學品質。
- (三)提昇教師專業成長。
- (四)增進學生學習氣氛。
- (五)提供支持性工作環境。

李新寶（2001）認為校長教學領導包含：

- (一)發展任務與目標。
- (二)確保課程品質。
- (三)確保教學品質。
- (四)促進教師專業成長。
- (五)增進學生學習氣氛。
- (六)發展支持的工作環境。

謝建成（2001）則從校長教學領導與教師專業成長的角度分析將教學領導的內涵分為四個向度：

- (一)發展及溝通教學理念與任務。
- (二)確保課程與教學品質。
- (三)營造學校學習氣氛。
- (四)發展支持的教學環境。

李雲漳（2002）將校長教學領導行為歸納為五個層面：

- (一)發展支持的工作環境。
- (二)協助教師專業成長。
- (三)確保課程與教學品質。
- (四)教師評鑑與輔導。
- (五)增進學生的成長與學習。

秦夢群(2011)則將校長教學領導行動層面歸納為以下五個層面，並且強調校長可依學校及社區之特性，自行增減相關層面內涵：

- (一)發展學校之教學目標。
- (二)確保課程品質與提升教師專業。
- (三)評鑑學校教學現況。
- (四)形塑良好學校文化。
- (五)建立學校與社區間良好關係。

第二節 學校組織變革理論與相關研究

若問教育改革是否見效，學校組織變革可謂是重要的觀察指標。學校組織改變是教育改革的具象化，而為了提升國家競爭力，學校組織常需隨著主客觀環境的變動而機動調整，甚至進行有計畫的變革，其長期的目標則是朝向建立「自我更新學校」(self-renewing school)的理想而邁進(張明輝，2009)。以美國為例，20世紀中葉起，學校組織變革相關的學術研究，從強調變革方案的採用，進而重視變革歷程的探討，1980年代以後，更重視歷程要素間的分析。以下就學校組織變革的相關文獻進行探討。

壹、學校組織變革的意義

一、組織變革的意義

變革(change)原是一個中性的名詞，意謂實施變革後結果可能變得更佳，也可能變得更差。促使組織出現變革的背景主要來自於內外在環境的改變，組織為了達到另一階段的平衡，有必要重新適應新的器物技

術、法令規範、文化氛圍，故必須針對內部結構功能、成員角色、互動模式等，進行有系統、有計畫的改變過程。

組織變革(organizational change)則是管理學及行政學的重要概念，也是近幾年來工商業界、政府機構以及學校單位積極追求的目標之一。若以社會學的角度來看，學校屬於社會組織的一種，而身處後現代快速變動的時代環境中，必然會受到內外環境改變的影響，促使學校採取必要的變革作為。

茲整理國內外學者有關「組織變革」的定義如下：

吳定(1994)主張，組織變革係指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的調適過程。

張慶勳(2002)主張，組織變革係組織受其內外因素影響後，在有計畫或非計畫性之下，從事個人、團體或組織相關層面的改變。

吳清山、林天祐(2003)則指出，所謂組織變革，是指一個組織進行局部或整體調整的過程。

梁雅雯(2005)則認為，當組織的經營行為和環境變動無法配合時，受其內外部的壓力與影響，為了維持生存與發展，而在計畫性或非計畫性下，從事組織個人、團體或組織相關層面局部或整體的改變，組織經過穩定—不穩定—穩定的過程，用以提升組織經營績效，達到永續生存與發展的目標。

謝文全(2007)認為，組織為適應內、外環境變遷，對組成元素進行調整，提升自我更新能力，發揮以應變並維持組織的平衡，進而達到組織的持續生存與進步發展的過程。

秦夢群(2011)認為，組織變革是有計畫且有特定目標，並以一套特定執行的程序，用新的理念或科技達成目標。

Owens & Steinhoff(1976)則提出，變革是一種改變組織任務、結構、技術和參與者等方面的有計畫的、系統的、能控制的努力，以能更有效達成組織的目標。

Hanson(2003)說明了組織變革係指組織內有關人員、行為、結構、程序、目標與產出改變的過程。若進一步加以分析，可知影響組織變革的因素頗多，而其影響的層面也極為廣泛，稍一不慎或貿然為之，均可能造成極為嚴重、乃至無法彌補的傷害。

綜合上述，組織變革係任何組織在任何時間都必須面臨的課題，變革起自於內、外在環境的變遷，致使組織出現不穩定的狀態，組織須進行了結構、成員、文化等層面的改變，以加強組織的競爭力，提升組織的經營績效，並達成組織的存在目標，並恢復新階段的穩定狀態。

二、學校組織變革的意義

若以社會學的角度來看，學校屬於社會組織的一種，而身處後現代快速變動的時代環境中，必然會受到內外環境改變的影響，促使學校採取必要的變革作為。因此，學校組織變革儼然已成為學校經營的重要課題，組織變革不但是學校發展過程的常態，更是學校在追求卓越精進所必須經歷的過程。

茲整理國內外學者對學校組織變革定義如表 2-2：

表 2-2

學校組織變革的定義

學者(年代)	學校組織變革定義
吳清山、林天祐(1997)	學校組織變革是一個由「穩定狀態」變成「不穩定狀態」再轉為「穩定狀態」的過程。當內外因素(如教師會、家長會)對組織的現狀產生不滿時，便會對組織產生一股推或拉的力量，造成組織內部的緊張與不穩定，當緊張或不穩定的狀況超過某一限度之後，將造成組織的瓦解。為了消除過度緊張與不穩定的狀態，組織本身

	必須進行調整，直到緊張或不穩定的狀態得到舒緩為止。
劉麗蓉 (2002)	學校組織變革係學校組織為了更有效地達成既定的目標，而衡量內外環境的需要，並有計畫、有系統地調整組織內部的結構、技術與成員等方面的變革過程。
盧中原 (2005)	學校組織變革係學校組織為了因應內外部壓力，及解決學校教育問題，以達成教育目標，所進行學校組織結構、工作技術及人員行為現況上的改變與改革的歷程。
李明堂 (2006)	學校組織變革係指學校為了因應外在環境變遷與呼應教育改革的需求，以新的組織結構、新的工作流程、新的教學行為與新的管理制度，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的變革措施的歷程，其目的在於增進學生的學習成就與學校的辦學績效，進而提升學校的競爭力。
顏士程 (2006)	學校組織受到外在環境及內在環境發展的影響，為達成學校教育目標，滿足教育主體需求，所做的目標、結構、技術、人員的調整改變過程。
郝靜宜 (2008)	當學校組織受到內、外在環境因素的衝擊時，學校組織為了因應內外部壓力，以達到學校組織系統的平衡，以及解決學校教育問題，以強化組織競爭力、達成教育目標，所進行現況上的調整過程。
Owens (1998)	學校組織變革是指學校發展組織自我更新的能力，以因應組織內外環境的改變，進而改善組織的績效。
Copland (2003)	學校組織變革係學校針對內外環境的變動與學校特性，根據學校發展的願景，藉由組織結構改造與制度的再造，對目前的狀態加以改進，以提升學校校能並改善教育品質。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，本研究將學校組織變革定義為「當學校組織受到內、外在環境因素的衝擊時，學校組織為了因應內、外部壓力，將目前的狀態加以調整或修正，以維持學校組織的生存與發展，達到系統的再平衡，促進組織持續的進步，並解決學校教育問題，以強化學校的競爭力，達成教育目標」。

三、學校組織變革的內涵

組織變革的層面不僅是重要內涵，更是編制組織變革問卷的重要依據。故研究組織變革的行為，應先確定其層面，才有助於我們對組織變革的深入瞭解與探討。林明地（2002）就曾指出，欲瞭解學校組織變革的內涵，必須採取整全的系統觀，同時考量個體、整體學校的結構、教與學的工作流程、政治與行政脈絡、廣泛的學校氣氛與文化，以及這些層面的彼此互動。國內學者對於組織內涵看法如下：

杜岐旺（2001）採取「系統取向變革與發展模式」，將學校組織變革的內涵歸納為結構、技術與人員三個層面：

（一）結構層面：

結構層面的焦點著重於組織運作程序的改造，其內涵應該包括：組織目標與決策、事務與權責劃分、組織結構與功能、任用與評鑑等。

（二）技術層面：

技術層面強調的不僅是將新式科技引入行政與教學事務，同時也重視學校成員科技能力的提升。

（三）人員層面：

人員層面的變革對象乃是學校教職員，因此人員層面的變革內涵包括：專業能力的培養、學習能力的訓練、組織氣氛的維持、專業自主的發揮與組織願景的建立。

吳清山（2003）對學校組織變革內涵的觀點如下：

（一）行政與組織變革：

學校變革通常涉及管理方式的改變、組織結構的調整，也涉及權力的轉移，其變革乃是為了提升行政效率，以利教師教學和學生學習。例如：學校行政組織再造及全面品質管理（Total Quality Management）等，都可列入行政與組織變革範疇。

(二)課程與教學變革：

課程是時代產物，必須隨著社會發展而不斷更新，教學亦是如此；課程與教學都是學校教育的重心，為提供學生有效學習，變革是必要的。例如：九年一貫課程、建構式教學、多元化評量及核心課程設計等都是屬於學校中課程與教學變革內容之一。

(三)規章與制度變革：

法治社會依法行政成為施政的重要準則，學校組織變革都會涉及管理方式的改變，而這些變革是為了符應社會發展、教育潮流和民眾需求。例如：《教育基本法》的公布，確立教育基本發展方向；《教師法》的公布，帶來了教師遴聘制度的轉變；《高級中等教育法》的公布，則重新定位高級中等教育功能及實施方式。這些都可視為學校組織變革的一部分。

(四)觀念和文化變革：

學校組織變革除了有形的變革外，無形的觀念與文化的變革亦相當的重要。雖然觀念與文化最不容易改變，卻是影響學校組織變革中最需要改變的部份，任何有形的變革如果缺乏觀念和文化的配合，成效不易顯著，因為人員行為模式、思考方式、價值觀和期望，都會影響到變革的實施，所以觀念與文化變革應該是學校組織變革不可缺少的一部分。

儘管研究學者的分層面不盡相同，但是各學者專家在組織變革內涵層面的主張均是大同小異，著重在組織結構、工作技術及人員行為上，

因此本研究延續學者專家的論點，將組織變革層面分成組織結構、觀念行為及技術設備等三個層面。以下將各分層面的內涵說明如下：

(一)組織結構改造

本研究在組織結構層面注重於組織運作程序的改造，內容包含組織目標與決策、事務與權責劃分、組織結構與功能、任用評鑑制度。

(二)觀念行為革新

本研究在人員行為面向包含組織中人力的配置、職務輪調、專業能力的培養、教學能力的訓練、服務熱忱、成績考核等。

(三)技術設備更新

工作技術變革層面包括工作方式的改變，教學設備的改變或是採用新的工具、新的生產方法。此外工作技術層面亦包含工作程序與內容設計，成員能學習新設備或技術的操作，並強調學校成員的電腦科技運用能力。

第三節 教師創新教學理論與相關研究

二十一世紀是一個「知識經濟」掛帥的時代，任何組織若想要累積競爭的優勢，「創新」已成為組織經營者必修的課題以及努力的方向。由於學校是一個開放系統的組織，在面對外在社會環境的變遷及教育改革政策的衝擊下，學校也必須不斷地進行創新，才能面對紛至沓來的重重挑戰。以下就教師創新教學的文獻進行探討。

壹、教師創新教學的意義

一、創新的意義

「創新」(innovation)一詞，源自拉丁文 nova，也就是有「新」的意思。若以英文字義觀之，則有「改變」(make changes)或「引進新事物」(introduce new things)的涵義。換言之，「創新」的概念包括作法的改變或是製作出前所未有的新事物。

「創新」的概念最早是由美籍奧地利經濟學者 Schumpeter 提出，原指「介紹新的事物或概念」。Schumpeter 甚至更進一步地指出，人類經濟成長的核心就是創新，而創新的背後推手，則是企業家。此一說法，成為人類進入二十一世紀的經濟主流思潮。(莊素玉等，2000)而現代管理學大師 Drucker(1985)接續其後並經過更深入的探討後，提出「創新」是創業者的特殊工具，創業者藉由創新的角度及歷程，把改變視為另一事業或服務的大好機會。他曾說道：「創新就是改變資源產生。」「創新是創業精神的基本工具，它是一種賦予資源新的內涵，以創造財富的作法，改變現存資源、財富潛力的方式，都可稱之為創新。」(郭碧濤，2001)Craft(2005)則進一步將創新定義為使用新的想法創造出有價值且能被市場接受的成果。

大致來說，「創新」可說是「創意」的具體呈現。此外，若論及創新行為背後的動機，係起源人類與生俱來解決問題的基本需求。再以創新行為的活動歷程來看，吳靖國(2003)即指出，創新就是個體「尋求恰如其分地解決問題」的過程。換言之，創新不僅止於達成「解決問題」的目的，更是須遵守「恰如其分」的倫理規範。

創新的研究因學者的角度及偏重點的不同，定義自然不一。茲整理國內外學者有關「創新」的定義如下：

賴士葆(1996)認為，「創新」若以統整的觀點來看，包括下列幾項特徵：1.結合二種(或以上)的現有事情，以較新穎的方式產生。2.一種新的理念，由觀念化至實現的一組活動。3.新設施的發明與執行。4.對於新科技的社會改革過程。5.對於一個新理念，由產生至採用的一連串事件。6.組織、群體或社會的新改變。7.對於既有形式而言，新的東西或事情。8.對於採行者而言，新的理念、實務或事項。9.使用者認知是新的。

吳清山(2004)認為創新可界定為運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，促進組織品質改進與提升的過程。

吳思華(2005)則認為創新，首先指的是能產生「獨特、新穎」的點子或作品，亦即產出的技術或專利必須具有極高的原創性才有很大的價；其次創新必須創造出「顧客能夠感受到的高價值」才算是真正的創新。最後，任何創新的成果都必須轉換成適當的運作模式，匯聚足夠的資源，讓新事業持續存在，或能融入既有的組織中，才算真正完成了創新的任務。

張明輝(2009)認為，創新是落實創意的一種過程、行動和結果；創新的目的在提升個人或組織的績效。

Drucker(引自林筱瑩, 2005)認為創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源，以完整和系統化的形式討論創新，認為創新是可以訓練、可以學習的。

Rogers(1995)認為創新是一種被個人或機構採用的新觀念、新點子、方法或事務。某個點子覺知個體的新奇情形，決定其反應，假如個體覺得某個點子是新的，那麼這個點子就叫做創新(引自陳雙財, 2009a)。

Robbins(2004)指出創新是一種新的意念，此意念可用來提升某項產品、過程或服務之效能(引自陳雙財, 2009b)。

綜合上述國內、外學者對於創新之看法，可以發現對創新的詮釋，茲將其相關意涵概分從創新的本質、創新的動力、創新的過程、創新的目的等四層面綜合歸納如下：

1.創新的本質：創新是有意義、有目標、有價值的改善作為，其是可以訓練、可以學習的。

2.創新的動力：創新源自於創意，以創意為基礎，而創意產生於個人、群體或組織內部，也可以是外來的。

3.創新的過程：創新是一種轉化的複雜過程，創新是一種改變，以新的思想觀念、知識、技術流程發展為新的行為、產品或提供服務，賦予資源創造財富的新能力。

4.創新的目的：創新的目的在於創造價值，符合組織或個人需求，邁向組織或個人目標，並獲得實際的改善，以提昇品質與績效。

二、創新教學的意義

「創新教學」名詞的概念與「創意教學」、「教學創新」相近，雖然三者均是指教學活動中所呈現出的教學表現，但是在相關的文獻中，對於此三個教學的表現有著不同程度的說明。

根據 ERIC Thesaurus 的定義，「創意教學」是「發展並運用新奇的、原創的或發明的教學方法」(Development and use of novel, original, or inventive teaching methods)。賈馥茗(1976)認為創意教學，就教師本身來講，乃是鼓勵教師，因時制宜，變化教學的方式。

茲整理國內外學者對創新教學的定義如表 2-3：

表 2-3

教師創新教學的定義

學者(年代)	教師創新教學定義
毛連塹 (1998)	創意教學就是教師透過程內容及有計畫的教學活動，以激發及助長學生創造行為的一種教學模式，亦即配合課程進行教學，讓學生有應用想像力的機會。
吳清山 (2002)	創新教學乃是教師在教學過程中，採用多元化活潑的教學方式和多樣化豐富的教學內容，以激發學生內在的學習興趣，培養學生主動學習的態度和提升學生學習能力。因此，創新教學談的是老師的教學方法，引進新的教學觀念、方法、策略、教材或工具，提升學生的學習態度與能力。
呂淑屏 (2002)	創新教學意即教師要超脫傳統的觀念，把學生被動的接受變成主動的自學，教師樂於引進新的教學方式，打破習慣的限制，善用教學方法和技巧，發揮創新教學

	的專業能力。
林偉文 (2002)	創新教學為教師構想、設計並運用新奇的教學取向、方法、教具或視訊媒體，以適應學生的心智發展、引起學生的學習動機、協助學生產生有意義的學習，以便更有效地達成教學或教育目標等，一連串的教學措施與活動。
張玉成 (2003)	教學創新有兩個層面的意義：其一便是創意性的教學；其二是思考啟發的教學。「創意教學」(creative teaching)是教師創造思考的結果，也是教師創造力的發揮。
游家政 (2003)	「創新教學」或「教學創新」，就字義而言，係指新穎的、前所未有的、不同於傳統的教學方法或策略。但「創新」不必然是完全「新創」的，即使是舊有的方法或策略，只要教學者能因時、因地、因人加以調整、轉化，充分發揮其效用，達成教學目標或教育目的，也是一種創新教學的表現。
羅綸新 (2003)	教師自身發揮個人的創意，施行於教室內的實際教學行動；亦是一種啟發式教育，兼顧高層次的認知領域，著重於多元知識技能的比較、評鑑、綜合、分析及應用等。
吳雪華 (2006)	創新教學係指教師具備新穎的教學理念，運用知識，激發個人潛能，思考能提高學生學習動機的教學方法，並採用適當之教具或教學媒體，懂得因時、因地、因人而調整或轉化教學策略，以達成教學目標和提升教學效能的一種教學行為。
馬世驊 (2007)	創新教學係指教師為迎合學生多元彈性的學習需求，經由創意環境的建構，開展新意或別出心裁，運用前所未有之題(素)材、方法方式來進行教學，引發學生的知識創新，並藉由不斷地精熟與修正的行動研究，讓創新教材教法與時俱進，也藉由不斷地檢討，改進教師教學品質及學生學習成效。
高惠玲 (2007)	創新教學是指「引進新的教學觀念、方法或工具」(Introduction of new teaching ideas, methods, or devices)。教師在現有的教學方法做了一些改變，運用不同於以往的方法與策略，使教學能夠更富變化，以引起學生的學習興趣，進而提高學生的學習成效，讓學習過程更輕鬆有趣。

高荳騰
(2010)

教師創新教學係指教師依據個人教學專業能力，將創意轉化為實際的教學策略，設計新的教學方法，選用合宜的教材和教具，實施教學評量活動，進而引發學生更高的學習興趣，獲得更高學習效益的一個完整學習歷程。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述各學者對創新教學的詮釋，其重要的核心概念概可分為創新教學的創意、創新教學的策略、創新教學的教材、創新教學的歷程及創新教學的目的等五項，其詳細說明如下：

1. 創新教學的創意

實施創新教學必需要有新的創意，但也並非完全是無中生有的，不必然是完全「新創」的。教師必需要能因時、因地、因人的不同，以新的創意設計符合教學的需求或個別的需要教學活動（吳雪華，2006；林偉文，2002；高荳騰，2010；馬世驊，2007；張玉成，2003；羅綸新，2003）。

2. 創新教學的策略

實施創新教學時教師應具有創新的精神、創新的內容、創新的方法、創新的設計、創新的策略（毛連塹，1998；吳清山，2002；吳雪華，2005；呂淑屏，2002；高荳騰，2010；高惠玲，2007；游家政，2003；羅綸新，2003）。

3. 創新教學的教材

實施創新教學時，教師必需能善用合宜的教具或教學媒體，適時的引入資訊科技設備，豐富教學的歷程（吳清山，2002；吳雪華，2006；高荳騰，2010；馬世驊，2007）。

4. 創新教學的歷程

實施創新教學時，教師可藉由多元化、活潑化的方式，並提供豐富的學習內容，激發學生內在的學習興趣，是一個完整的學習歷程（呂淑

屏，2002；林偉文，2002；高苙騰，2010；高惠玲，2007；馬世驊，2007；羅綸新，2003）。

5.創新教學的目的

實施創新教學是希望能激發學生的學習興趣，提升學生的學習成效，同時得以引發學生的創新能力，培養學生問題解決的多元生活能力（毛連塹，1998；吳清山，2002；吳雪華，2006；林偉文，2002；高苙騰，2010；高惠玲，2007；馬世驊，2007；游家政，2003）。

綜合上列研究者的觀點，本研究將創新教學定義為：「教師依據個人教學專業能力，將創意轉化為實際的教學策略，設計新的教學方法、選用合宜的教材和教具，實施教學評量活動，進而引發學生更高的學習興趣，獲得更高學習效益的一個完整學習歷程」。

叁、創新教學的內涵

創新教學要實際發揮教學效能，必需有創新的教學內容與具體可行的方式。有關創新教學的內容與方式，學者們有許多不同的看法，茲分述如下：

Fisher 和 Schumaker（1995）談到教育工作者應有非常大量的教學科技、教學策略及教學設備來滿足學生的需要。

李咏吟（1998）指出創新教學的專業領域中，教學主題內容由教師透過教材加以呈現，並輔以專業的技巧，即教學方法使學生瞭解教材的內容。因此「教材」和「教法」是創新教學的核心工作。包含教學的基本概念、教學的理論、教學的流程或模式、教學的方法、及教學的檢討與發展趨勢等。

談松華（2000）認為創新教學的內涵大致包含三個不同的面向：一是思維上的創新；二是規制上的創新；三是材料上的創新。第一種是教

學哲學、教學理念上的改變，第二種是課程規劃、師生互動的改變，第三種是教材教具、硬體設備上的改變。我們必須體認，觀念的創新是教育創新的先導。

吳清山（2002）認為教師實施教學創新，包含：

- 1.瞭解學生學習的需求。
- 2.營造班級良好的學習氣氛。
- 3.善用現代資訊科技的技術。
- 4.活潑多樣化教學的方法。
- 5.使用彈性、多元化評量的方式。
- 6.運用可以產生創意方法。
- 7.鼓勵學生分組討論學習。

呂淑屏（2002）指出教師創新教學指標之內容包含：

- 1.教學方法。
- 2.教室管理。
- 3.溝通表達。
- 4.學習環境。
- 5.評量。

史美奐（2002）則以教學創新的過程為研究指出，創新教學應包括三種層級：

- 1.修正與改善：透過師生互動後，因應實際教學情況，修正部分教學內容及方式，以提高學生學習效果。
- 2.調整與超越：調整原來的教學方法與內容，使學生能夠提昇思考層級與學習的態度。
- 3.創新與激勵：將課程內容或教學方法做根本性的調整，運用多元的教學方法，激勵學生思考，提升學生的學習興趣。

吳靖國（2003）將創新教學的內涵分為三大面向：

- 1.思維上的創新：教學哲學與教學理念的改變。
- 2.規制上的創新：課程規劃與師生互動的改變。
- 3.材料上的創新：教材、教具與教學設備的改變。

江羽慈（2003）指出效率化的班級經營為使用資訊科技教學時，具一套有效率的班級經營策略；教學流程具彈性與靈活運用；另外發現教師運用不同的創新教學策略，如討論導向、遊戲導向、情境教學、具體操作的教材、營造環境氣氛以實施教學皆具成效，皆能提昇學生的學習成效。

高強華（2003）指出教師對於教學創新問題的思考，應該針對教學目標的選擇與決定方面、教材內容增刪與詮釋方面、教學方法的多元與適性方面、以及學習策略的運用、學習評量的多元規準方面，有所推陳出新的規劃設計。

羅綸新（2003）認為創意教學表現在日常教學當中有以下四點方式：

- 1.不斷思索產生新的教學想法或觀念。
- 2.不斷創作出新的教材及組織新的教學內容。
- 3.創新的教學方法或策略。
- 4.創新的評量方法及技術。

林筱瑩（2005）指出臺北市國民中學課程與教學創新的主要項目包括：

- 1.應用新的媒體、科技軟體進行教學。
- 2.建立學校教學資訊網。
- 3.研發學校特色課程。
- 4.遴選優良創新教學案例參加校際競賽。
- 5.進行創新教學與研究。

6.辦理創新教學成果發表。

7.成立教學資源中心。

吳雪華（2006）對於創新教學的研究，以下列五大面向來探討：

- 1.創新教學理念與思維：教學理念的改變，將會促使教學方法、教材內容、評量方式等跟著改變。
- 2.創新課程與教材內容：在課程的設計與教材內容的選擇上，應重視開放與統整的原則，避免零碎的知識的記憶。
- 3.創新教具與教學媒體設備：善用電腦科技設計更符合教學的教具，搭配資訊媒體來輔助教學。
- 4.創新教學方法與策略：教師必須靈活運用各種教學方法與策略，才能適應學生的個別差異。
- 5.創新評量方式與技術：突破傳統紙筆測驗的評量方式，運用多元評量方法。包含：實作評量、檔案評量、遊戲評量、動態評量、口語評量、表演、報告、鑑賞...等。

馬世驊（2007）將創新教學的內涵分為六大面向：

- 1.教師創新能力。
- 2.班級經營創新。
- 3.教學內容創新。
- 4.教學方法創新。
- 5.學習策略創新。
- 6.評量方式創新。

林寶琴（2007）將創新教學的內涵分為四大面向：

- 1.級經營創新。
- 2.教學內容創新。
- 3.教學方法創新。

4.評量方式創新

林定蔚（2008）將創新教學分為五個層面：

- 1.創新的思維及動機。
- 2.創新的班級經營策略。
- 3.創新的教材教法及教設備之使用。
- 4.創新的教學策略。
- 5.創新的評量策略。

高苙騰(2010)將教師創教學內涵分為六大層面：

- 1.班級經營。
- 2.教學內容。
- 3.教學方法。
- 4.教學資源。
- 5.學生作業。
- 6.評量方式。

綜觀上述所歸納的分類重點，發現學者對於教師創新教學的行為層面分類中，大致仍以「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」等六大層面作為區分是較為完整的。因此配合本研究之研究變項及目的，將教師創新教學之內涵分類為六大行為層面：（一）班級經營；（二）教學內容；（三）教學方法；（四）教學資源；（五）學生作業；（六）評量方式。以下則針對各層面所代表的內涵說明如下：

1.班級經營

教師能以創新的方式，妥善安排教室環境、建立和諧溝通管道與氣氛、鼓勵學生參與活動、提供適性學習機會、建立教室常規等，提供學生富創意學習的空間與氣氛。

2.教學內容

教師能發揮教育專業與素養，規劃包含豐富性、條理性及新意的優質課程計畫、教學設計與教材內容，提供學生滿足個別需求的學習內容，使學生能有效學習。

3.教學方法

創新的教學方法並非是指捨去舊有的教學，或是無中生有的。教師能依據教學的背景因素，以舊有的教學經驗為基礎，加上新的教學策略，以新穎或獨創的教學方法，引導學生自發學習的意願、激發學生的創新能力，進而提高學習的興趣與成效。

4.教學資源

教師能依據教學的需要，選擇不同的教學場地、教具、設備及環境佈置等，提供學生不同層次、不同需求的學習協助，進而能達成活化教學內容，提高教學品質以豐富學生學習內涵。

5.學生作業

教師在設計學生作業時能發揮創意，讓學生多元展現學習成果，兼顧知識、技能、情意，並包含主學習、副學習及輔學習。並考量個別差異的因素，以動、靜態不同的方式，滿足學生的學習需求。引導學生能以正確方式表達其動作或作業，進而能完成高精緻度的作品。

6.評量方式

教師能依據學生的個別差異，並依據多元評量的理論基礎，配合不同領域的學習內容，設計多元的評量方式。同時教師也應隨時進行反省思考，檢視教學評量的實施成效，不斷的自我監督、修正。

第四節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之實證研究

本節蒐集近年來國內有關於校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學相關之研究論文，根據所蒐集資料文獻的研究結果與發現，來探討校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學三者之間的關係。以下分別說明校長教學領導與學校組織變革相關之實證研究、校長教學領導與教師創新教學相關之實證研究、學校組織變革與教師創新教學相關之實證研究，以及校長教學領導、教師專業成長與學校效能相關之實證研究。

壹、校長教學領導與學校組織變革之實證研究

研究者於搜尋臺灣博碩文論文知識加值系統時，並未找到探討校長教學領導與學校組織變革兩個變項關係的研究論文。惟在本章第二節裡，多數學者均已提及學校組織變革係進行涉及結構、技術與成員改變的歷程，因此，茲將探討校長教學領導與學校組織相關元素關係的研究發現整理如表 2-4：

表 2-4

校長教學領導與學校組織變革相關文獻研究摘要

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究方法	相關研究結果
曾增福 (2003)	桃園縣國民中學小 長教學領 導與學校 效能關係 之研究	桃園縣立 國民中學 校長、主 任、組 長、導 師、專任 教師 (N=104)	問卷 調查 法及 訪查 法	桃園縣國民中學校長、主任、組長、導師、專任教師所知覺到的「校長教學領導」及「學校效能」兩個變項，整體而言屬中上程度。不同環境變項的校長、主任、組長、教師所知覺到的「校長教學領導」及「學校效能」差異情形不一。

不同人口變項的國中校長、主任、組長、導師、專任老師所知覺到的「校長教學領導」及「學校效能」現況差異情形不一。

桃園縣國民中學「校長教學領導」各層面與整體層面與「學校效能」各層面與整體層面有極顯著正相關。

桃園縣國民中學「校長教學領導」行為對「學校效能」各層面有顯著預測力。

林志勇 (2004)	台中縣國民小學校長教學領導與學校效能之研究	台中縣公立國民小學之現職教師(含主任、組長) (N=413)	問卷調查法	<p>台中縣國民小學教師對校長教學領導知覺屬於中高度以上。</p> <p>台中縣國民小學教師對學校效能之知覺屬於中高度以上。</p> <p>台中縣不同職務、不同年齡、不同服務年資及不同學校規模國民小學教師在校長教學領導知覺上有差異存在。</p> <p>台中縣不同職務、不同服務年資及不同學校規模國民小學教師在學校效能的知覺有差異存在。</p> <p>台中縣國民小學校長教學領導各層面與學校效能之間有正相關。</p>
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	桃竹苗四縣市公立國民小學校長、主任、組長及教師 (N=692)	問卷調查法輔以專家效度	<p>桃、竹、苗四縣市國民小學高度知覺到校長教學領導；在教師文化的知覺度上也傾向正向的教師文化類型。</p> <p>桃、竹、苗四縣市國民小學不同性別、年齡、年</p>

資、學校所在地及學校班級數等變項的教師兼任行政人員所知覺的校長教學領導有明顯不同；不同學校所在地變項的教師所知覺的校長教學領導有明顯不同。

桃、竹、苗四縣市國民小學不同性別、教育背景及學校班級數等變項的校長所知覺的教師文化有明顯不同；不同性別、年齡、年資、教育背景及學校班級數等變項的教師兼任行政人員所知覺的教師文化有明顯不同；不同年齡、學校所在地及學校班級數等變項的教師所知覺教師文化有明顯不同。

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。

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。

黃雅琪 (2007)	國民小學 校長教學 領導與學 校創新經 營關係之 研究-以桃 竹苗四縣 市為例	桃竹苗四 縣市公立 國民小學 之校長及 合格教師 (N=819)	問卷 調查 法	國小教育人員對於校長 教學領導與學校創新經營 普遍均有高度知覺度。 不同背景變項的校長所 知覺的校長教學領導無明 顯不同；不同年齡、服務年 資、教育背景與學校歷史等 變項的教師兼行政人員所 知覺的校長教學領導有明 顯不同；不同年齡與學校歷
---------------	--	---	---------------	--

史等變項的教師所知覺的校長教學領導有明顯不同。

不同學校歷史的校長所知覺的學校創新經營有明顯不同；不同性別、年齡、服務年資、教育背景與學校歷史等變項的教師兼行政人員所知覺的學校創新經營有明顯不同；不同年齡、服務年資與學校歷史等變項的教師所知覺的學校創新經營有明顯不同。

國小校長教學領導與學校創新經營關係密切，即校長教學領導越落實，越能促進學校創新經營。

國小校長教學領導之確保課程品質層面對學校創新經營有高度預測力。

註：依年代排序

綜合以上各學者的研究，可以發現到校長教學領導與學校組織元素，如教師文化、組織行政效能、組織創新經營等，均呈現明顯的關係。換言之，校長愈能採行教學領導，則學校教師文化、組織行政效能、組織創新經營等皆因此有所改善，惟研究對象均侷限於國民中小學。因此本研究選取臺灣北區五個縣市公立高中為研究對象，以驗證校長教學領導對學校組織變革之關係。

貳、學校組織變革與教師創新教學之實證研究

研究者於搜尋臺灣博碩文論文知識加值系統時，僅得一篇探討學校組織變革與教師創新學兩個變項關係的研究論文，茲將該論文的研究發現整理如表 2-5：

表 2-5

學校組織變革與教師創新教學相關文獻研究摘要

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究方法	相關研究結果
趙佳芬 (2006)	國民小學 學校組織 變革與教 師教學創 新之研究	中部地區 四縣市公 立國民小 學教師 (N=535)	問卷 調查 法	<p>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相對較高，而對於規章與制度變革層面之認知程度相對較低。</p> <p>中部四縣市國小教師在教學創新實施現況良好，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。</p> <p>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。</p> <p>中部四縣市國小教師在教學創新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。</p> <p>學校組織變革與教師教學創新整體及各層面有顯著正相關。</p>

由上列學者的研究發現，學校組織變革與教師教學創新整體及各層面呈現顯著正相關。換言之，學校組織發生改變，與學校教師進行教學創新之間存在著明顯的關係。因此本研究選取臺灣北區五個縣市公立高中為研究對象，以驗證學校組織變革與教師創新教學之關係。

叁、校長教學領導與教師創新教學之實證研究

研究者於搜尋臺灣博碩文論文知識加值系統時，共得兩篇探討校長教學領導與教師創新學兩個變項關係的研究論文，茲將其研究發現整理如表 2-6：

表 2-6

校長教學領導與教師創新教學相關文獻研究摘要

研究者 (年代)	研究主題	研究對象	研究方法	相關研究結果
黃雅琳 (2009)	國民小學 校長教學 領導與教 師創新教 學關係之 研究	台南縣市 國民小學 教師 (N=200)	問卷 調查 法	<p>國民小學教師知覺校長教學領導情況良好，其中以「學習氣氛」之知覺度最佳。</p> <p>國民小學教師創新教學情況良好，其中以「教學策略」創新程度最高。</p> <p>年齡的增長會增加國民小學教師對校長教學領導之知覺。</p> <p>國民小學教師兼任行政有助於提升其對校長教學領導之知覺及創新教學實施。</p> <p>小型國民小學教師之校長教學領導知覺高於中型學校教師。</p> <p>都會區學校教師創新教學程度高於一般鄉鎮學校教師。</p>

國民小學教師的校長教學領導知覺與其創新教學有相關性。

國民小學教師之校長教學領導知覺能有效預測其創新教學實施程度。

高苙騰 (2010)	桃園縣校長教學領導與教師創新教學之研究	桃園縣公立國民小學之校長及合格教師 (N=557)	問卷調查法	桃園縣國小教育人員對於校長教學領導與教師創新教學普遍均有高度的知覺度。 桃園縣國小不同背景變項的校長、教師兼行政人員與教師所知覺的校長教學領導有顯著差異。 桃園縣國小不同背景變項的校長、教師兼行政人員與教師所知覺的教師創新教學有顯著差異。 桃園縣國小校長教學領導與教師創新教學具有顯著的典型相關。 桃園縣國小校長教學領導之「增進學生學習氣氛」、「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」對教師創新教學具有預測力。
---------------	---------------------	------------------------------	-------	---

註：依年代順序排列

由上列研究者的研究發現，不但教師知覺校長教學領導與其創新教學具有相關，且校長教學領導在「增進學生學習氣氛」、「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」這三個層面對教師創新教學具有預測力。惟這些研究皆以國民小學為研究對象，因此本研究以臺灣北區五個縣市公立高中為研究對象，以驗證校長教學領導與教師創新教學之關係。

肆、校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之實證研究

以下根據上述文獻所探討之校長轉型領導、學校組織變革與學校效能間兩兩之關係的歸納如表 2-7：

表 2-7

校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學兩兩之關係

自變項	依變項	關係	備註
校長教學領導	學校組織變革	校長教學領導對「學校效能」、「教師文化」、「學校創新經營」具有正相關。 校長教學領導有助於學校組織變革。	以學校為實證研究對象很多
學校組織變革	教師創新教學	學校組織變革與教師創新教學存在顯著關係。	以學校為實證研究對象不多
校長教學領導	教師創新教學	校長教學領導與教師創新教學具有顯著的典型相關。 教師之校長教學領導知覺能有效預測其創新教學實施程度。 校長教學領導之「增進學生學習氣氛」、「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」對教師創新教學具有預測力。	以學校為實證研究對象不多

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，可以發現校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學三變項兩兩間之關連性相當密切。然而有關校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學三者之間關係的探討，尤其是在公立高中階段學校，臺灣尚未有研究者進行相關的實證研究。因此本研究擬以公立高級中學校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學關係之研究為主題，探討公立高級中學校長教學領導、學校組織變革之現況，以及二者與教師創新教學之關係，以供教育當局及公立高級中學經營之參考。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的關係與現況。除了探討不同背景變項在公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學關係程度上的現況與差異情形，並推論公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係程度的預測力。最後，將研究發現，提出建議，以做為未來相關研究之參考。本研究蒐集歸納文獻，編製「公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學調查問卷」，然後實施行問卷調查，蒐集彙整臺灣北區公立高中教師知覺校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之相關資料，做為實證分析的依據。

本章共分為五節，第一節為研究架構與變項，以圖示概述之；第二節為研究假設，依據研究目的與文獻探討結果，提出假設；第三節為研究對象，說明研究對象的選取與相關背景資料；第四節為研究工具的編制與實施程序；第五節為資料處理，用以說明本研究資料分析的方法及原則。

第一節 研究架構與變項

本研究目的旨在瞭解公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之關係，採用問卷量表工具求取其普遍性量化資料，以進一步瞭解其現況及差異性，以下分別說明之。

壹、研究架構

本研究架構係以臺灣北區公立高級中學教師為研究對象，旨在探討此一區域公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之關係，根據文獻探討分析之結果，將資料處理前研究架構設計如圖 3-1。

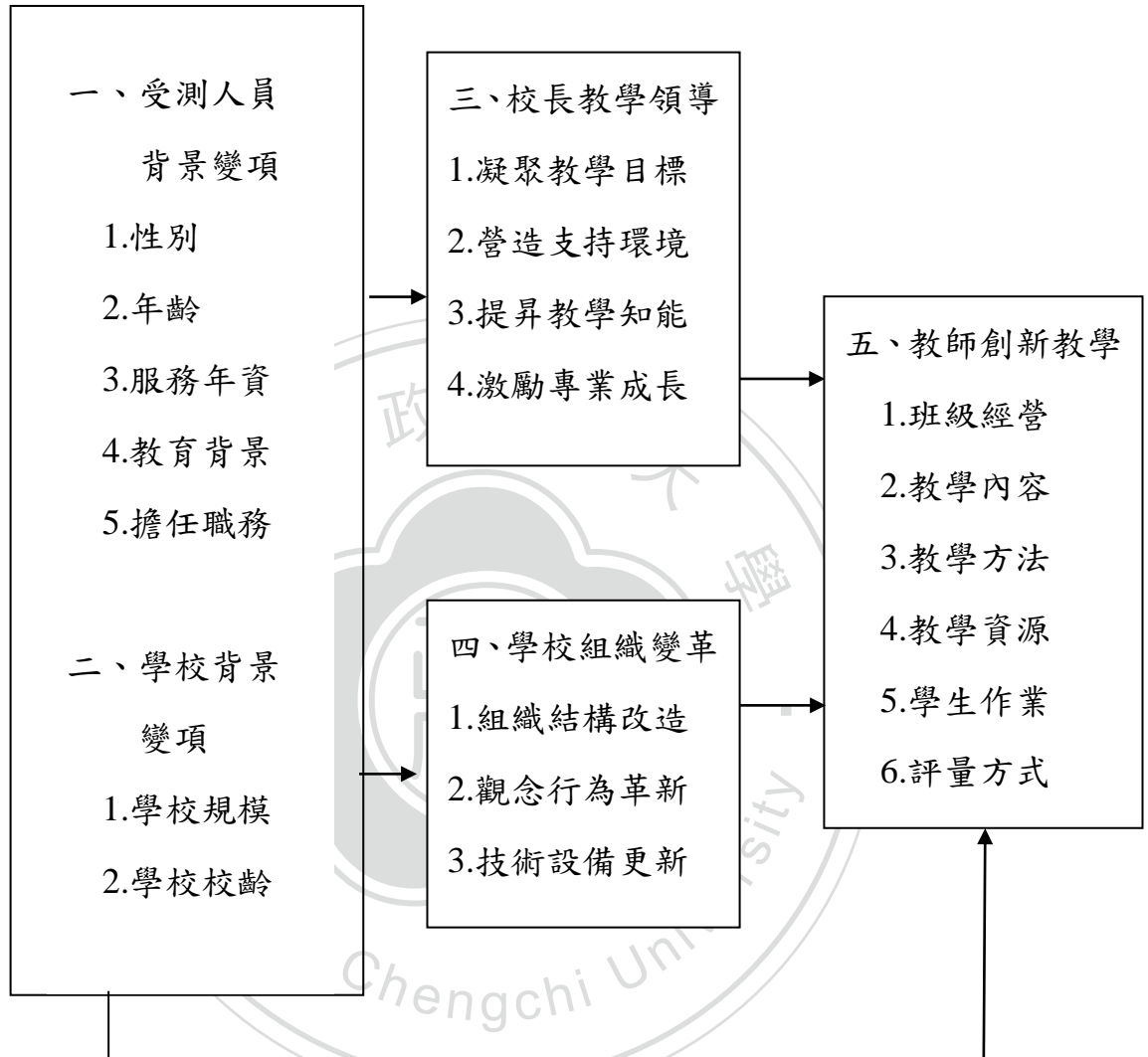


圖 3-1 研究架構圖

本研究並以量化分析方法，依據研究架構，進行資料分析，茲說明如下：

一、以描述統計瞭解臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況發展。

二、以單因子變異數分析針對不同背景變項進行分析，探討其在校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學三方面的差異情形。

三、以迴歸分析瞭解校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學的預測程度。

貳、研究變項

本研究的變項包括背景變項（人員背景變項、學校背景變項）、公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學等四類。

一、人員背景變項

本研究的人員背景變項為樣本之個人特質，分述如下：

（一）性別：分為「男」、「女」二個類別。

（二）年齡：分為「30歲以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51歲以上」等四個級距。

（三）服務年資：分為「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」、「21-25年」、「26年以上」等六個級距。

（四）最高學歷：分為「師範院校畢業(含師院、師大)」、「一般大學教育科系畢業」、「一般大學非教育科系畢業」、「碩士(含四十學分班)」、「博士」等五個級距。

（五）現任職務：分為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「教師兼導師」、「專任教師」等四個級距。

二、學校背景變項

本研究的學校背景變項，分為二項，以分析不同學校規模和不同學校校齡的學校，在各變項的得分情形是否有顯著的差異。

（一）學校規模：依學校總班級數分為「12班以下」的小型學校、「13-49班」的中型學校、「50班以上」的大型學校等三個類型。

（二）學校校齡：分為「20年以下」、「21-40年」、「41-60年」、「61-80年」、「81年以上」等五個類型。

三、校長教學領導

本研究問卷量表將校長教學領導分為「凝聚教學目標」、「營造支持環境」、「提昇教學知能」、「激勵專業成長」四個面向。

四、學校組織變革

本研究問卷量表將學校組織變革分為「組織結構改造」、「觀念行為革新」、「技術設備更新」三個面向。

五、教師創新教學

本研究問卷量表將教師創新教學分為「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」等六個面向。

第二節 研究對象

本研究以臺灣北區公立高中學校教師（含教師兼主任、教師兼組長、教師兼導師及專任教師）為對象，採取分層比例隨機抽樣的方式，進行樣本的選取與量表的施測。最後，選出樣本學校及選出所需的教育人員樣本數，實施預試階段及正式施測階段進行調查。

本研究之樣本資料係依據教育部網站統計資訊取得 102 學年度臺灣北區公立高中之各校班級規模，據以分類大、中、小型學校，各縣市學校數及班級數如表 3-1。另依高中教師員額編制為每班 2.0，再以大、中、小型學校班級數之比例，學校教師人數比約為 3：2：1，因此每一所大型學校發放 15 份問卷；每一所中型學校發放 10 份問卷；每一所小型學校發放 5 份問卷；最後決定寄發給各校所需樣本數。

表 3-1

正式樣本校數及樣本數統計表

縣市	12 班以下		13-49 班		50 班以上		實際回收有效問卷數
	母群	樣本量	母群	樣本量	母群	樣本量	
	母群校數	樣本數量	母群校數	樣本數量	母群校數	樣本數量	
新北市	1	5	15	150	7	105	186
桃園縣	0	0	7	70	6	90	104
新竹市	0	0	4	40	2	30	34
新竹縣	0	0	3	30	1	15	43
苗栗縣	2	10	6	60	0	0	54
小計	3	15	35	350	16	240	421
總計						605	421

第三節 研究工具

本研究的目的是要探討臺灣北區公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學關係之研究，所以，以「校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學調查問卷」作為本研究的調查工具，問卷內容包含四個部份，第一部分為「基本資料」，第二部分為「校長教學領導量表」，第三部分為「學校組織變革量表」，第四部分為「教師創新教學量表」。本研究調查問卷之設計係依據研究目的與待答問題，並參酌相關文獻後編製而成。

壹、問卷編製之依據與內容

本研究調查問卷共分為四部分。第一部分為「基本資料」，第二個部份為「校長教學領導量表」，第三個部份為「學校組織變革量表」，第四個部份為「教師創新教學量表」。茲分述如下：

一、基本資料

共分為人口變項五項、學校環境變項二項。

(一) 人口變項

1.性別：分為「男」、「女」。

2.年齡：分為「30歲以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51歲以上」等四個級距。

3.服務年資：分為「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」、「21-25年」、「26年以上」等六個級距。

4.最高學歷：分為「師範院校畢業(含師院、師大)」、「一般大學教育科系畢業」、「一般大學非教育科系畢業」、「碩士(含四十學分班)」、「博士」等五個級距。

5.現任職務：分為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「導師」、「專任教師」等四個級距。

(二) 學校環境變項

1.學校規模：依班級數分為小型學校(12班以下)、中型學校(13-48班)、大型學校(49班以上)等三個類型。

2.學校校齡：分為20年以下、21-40年、41-60年、61-80年、81年以上等五個類型。

二、校長教學領導量表

本研究對校長教學領導的測量，引用黃秀霞(2013)「公立高中校長教學領導、教師社群互動、學校創新氣氛與學校效能關係之研究」之「校長教學領導」量表為本研究的測量工具，將校長教學領導分為「發展教學目標」、「確保教學品質」、「形塑師生學習氣氛」、「發展支持的教學環境」四個面向。

三、學校組織變革量表

本研究對學校組織變革的測量，引用郝靜宜(2010)「國立高中職校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係問卷」之「學校組織變革」為本研究的測量工具，將學校組織變革分為「組織結構改造」、「技術設備更新」、「觀念行為革新」三個面向。

四、教師創新教學量表

本研究對教師創新教學的測量，引用高苙騰(2010)「桃園縣校長教學領導與教師創新教學之研究」之「教師創新教學」為本研究的測量工具，將教師創新教學分為「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」六個面向。

貳、填答與計分方式

本研究之研究工具為「校長教學領導量表」、「學校組織變革量表」、「教師創新教學量表」，三個量表計分方式，皆採五點量表，計分時「完全符合」為5分、「大部份符合」為4分、「部分符合」為3分、「少部分符合」為2分、「非常不符合」為1分。由受試者圈選最符合學校實際狀況者，得分愈高，表示校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學的表現愈佳。

第四節 實施程序

本研究共分為七個步驟，如圖 1-1 所示，茲分別說明如下：

一、擬定研究計畫：確定研究主題及研究方向、界定研究範圍和性質。

二、蒐集探討文獻：蒐集與本論文研究主題相關的文獻，經由整理歸納分析，以作為本論文研究的理論依據與研究架構的參考。

三、編製正式問卷：根據文獻探討與專家學者所提供的意見，編製成正式問卷。

四、確定研究樣本：依據抽樣確定樣本，進行正式問卷調查。

五、分析調查結果：回收問卷，選用適當的統計方法進行資料處理和統計分析。

六、撰寫研究報告：依據文獻探討與問卷調查結果，進行比較、分析及歸納

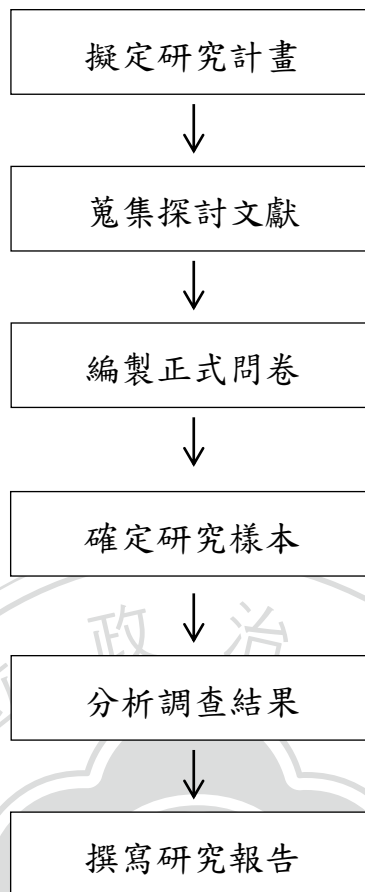


圖 3-2 研究步驟流程

第五節 資料處理

本研究之問卷回收完畢後，除清點各縣市回收份數外，同時著手檢查問卷有效與否。本研究共發出 605 份問卷，實際回收有效問卷數共計 421 份。研究者根據問卷內容編碼，資料處理則採用 SPSS for windows 14.0 進行統計分析。本研究將統計顯著水準定為 $\alpha = .05$ 。茲將使用的統計方法分述如下：

壹、描述性統計

根據各題目、各層面及各量表之平均數、標準差，瞭解臺灣北區五個縣市公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況。

貳、單因子變異數分析

以單因子變異數分析，分別從性別、年齡、服務年資、教育背景，擔任職務、學校規模、校齡等變項，探討不同變項教師所知覺的校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學是否有顯著差異。若達到顯著水準，則進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異性。

參、逐步多元迴歸分析

探討公立高中校長教學領導及學校組織變革各層面對教師創新教學各層面的預測程度。

第四章 研究結果與討論

本章旨在根據問卷調查所得之資料進行統計與綜合討論高級中學校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之現況與相互間之關係，以考驗各項研究假設。本章主要分成高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之現況分析、高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之差異分析、高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之相關分析與高中校長教學領導與學校組織變革對教師創新教學之預測力分析等四節。

第一節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況分析

本節旨在了解公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學的現況，根據受試者在校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學問卷上的填答結果，進行有關整體與各分層面的平均數、標準差分析，並將各層面平均數除以各層面的題數，求出每題的平均得分。

本研究有效樣本共計 431 份，針對有效樣本之基本資料如教師之性別、年齡、服務年資、最高學歷、現任職務等個人屬性變數，以及學校規模、校齡、學校縣市、學校性質、學校位置等學校屬性變數，分別以樣本數、有效百分比等方式呈現樣本的特性，如表 4-1 所示。

表 4-1

受試者背景變項摘要表

項目	基本資料	人數	百分比
性別	男	179	41.5%
	女	252	58.5%
年齡	未滿 31 歲	82	19.0%
	滿 31 歲-未滿 40 歲	161	37.4%
	滿 40 歲-未滿 50 歲	144	33.4%
	滿 50 歲-60 歲	44	10.2%
服務年資	未滿 5 年	114	26.5%
	滿 5 年-未滿 10 年	84	19.5%
	滿 10 年-未滿 15 年	79	18.3%
	滿 15 年-未滿 20 年	62	14.4%
	滿 15 年-未滿 20 年	64	14.8%
最高學歷	滿 25 年以上	28	6.5%
	師範院校（含師院、大學）畢業	108	25.1%
	一般大學教育科系畢業	21	4.9%
	一般大學非教育科系畢業	65	15.1%
	碩士（含四十學分班）畢業（結業）	232	53.8%
現任職務	博士	5	1.2%
	教師兼主任	51	11.8%
	教師兼組長	138	32.0%
	導師	125	29.0%
學校規模 （班級數）	專任教師	117	27.1%
	小型學校（12 班以下）	10	2.3%
	中型學校（13-49 班）	259	60.1%
校齡	大型學校（50 班以上）	162	37.6%
	20 年以下	103	23.9%
	21-40 年	121	28.1%
	41-60 年	82	19.0%
	61-80 年	101	23.4%
	81 年	24	5.6%

壹、公立高中校長教學領導之現況分析

本研究對校長教學領導的測量，採用黃秀霞（2012）「公立高中校長教學領導、教師社群互動、學校創新氣氛與學校效能關係之研究」之「校長教學領導」量表為本研究的測量工具，以了解教師對於學校中的校長教學領導認同的程度方面。計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「完全符合」、「大部分符合」、「部分符合」、「少部分符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予5分、4分、3分、2分和1分。各層面得分愈高者，表示公立高中教師知覺該校校長教學領導之程度愈高，反之則愈小。本量表總分越高，表示公立高中教師知覺該校之校長教學領導之程度越高，總分愈低者表示其校長在教學領導方面仍有成長空間。本研究將校長教學領導分為「凝聚教學目標」、「營造支持環境」、「提昇教學知能」與「激勵專業成長」等四個層面，以表 4-2 顯示校長教學領導量表各題得分情況。

表 4-2

公立高中校長教學領導之量表各題得分

		個數	平均數	標準差
A1	本校校長會重視教師意見，共創學校願景。	431	3.82	0.82
A2	本校校長善於凝聚教師共識，訂定符合學校特性的教學目標。	431	3.66	0.88
A3	本校校長經常利用各種集會，宣導學校願景與教學目標。	431	4.03	0.81
A4	本校校長樂於參與教師對話，協調各科教學上的衝突。	431	3.72	0.92
A5	本校校長重視各科教學研究會功能，會提供新的思考方向。	431	3.81	0.90

(續下頁)

		個數	平均數	標準差
--	--	----	-----	-----

A6	本校校長能以身作則，個人言行與施政皆能符合學校願景與教學目標。	431	3.89	0.85
A7	本校校長會注重行政人員與教師之間的溝通協調。	431	3.78	0.90
A8	本校校長會關懷教師專業學習社群的需求(如：教學研究會、讀書會)。	431	3.79	0.87
A9	本校校長會充分提供教學所需的資源與設備。	431	3.95	0.86
A10	本校校長會利用公開場合獎勵教師的優秀教學表現。	431	4.07	0.80
A11	本校校長會運用社區人力、物力等資源協助學校辦理相關教學活動。	431	3.92	0.83
A12	本校校長會營造安全、和諧、有秩序且人性化的學校環境。	431	3.93	0.83
A13	本校校長會督導教師落實教學正常化。	431	3.90	0.84
A14	本校校長會經常巡堂，並觀察教師教學情形。	431	3.79	0.92
A15	本校校長會以口頭或行動，肯定教師在教學上的良好表現。	431	3.96	0.84
A16	本校校長會鼓勵教師彼此教學合作與分享。	431	3.84	0.86
A17	本校校長會願意與教師分享教學心得與教學案例。	431	3.63	0.94
A18	本校校長會鼓勵各科建構資訊教學平台。	431	3.73	0.88
A19	本校校長善於營造可以讓教師展現才能的舞台。	431	3.71	0.89
A20	本校校長經常鼓勵教師運用教學媒體及網路資訊平台。	431	3.76	0.89
A21	本校校長會鼓勵教師分享創意教學。	431	3.73	0.90
A22	本校校長會安排有經驗的教師分享教學經驗。	431	3.63	0.90
A23	本校校長經常鼓勵教師進修、研習，形成專業教學團隊。	431	3.84	0.89
A24	本校校長鼓勵教師持續追求專業成長，精進課堂教學能力。	431	3.95	0.85

表 4-2 呈現填答者在校長教學領導量表上各題之平均數與標準差，可知其平均數介於 3.63 與 4.07 之間。依校長教學領導程度高低順序，以第 10 題「本校校長會利用公開場合獎勵教師的優秀教學表現」的平均數最高，為 4.07；其次是第 3 題「本校校長經常利用各種集會，宣導學校願景與教學目標」，平均數為 4.03；最低的為第 17 題「本校校長會願意與教師分享教學心得與教學案例」，以及第 21 題「本校校長會安排有經驗的教師分享教學經驗」，平均數為 3.63。表 4-3 為公立高中校長教學領導現況整體及各層面分析摘要表。

表 4-3

公立高中校長教學領導之現況分析摘要表

層面名稱	人數	平均數	題數	每題平均得分	標準差
凝聚教學目標	431	22.93	6	3.82	0.74
營造支持環境	431	23.45	6	3.91	0.70
提昇教學知能	431	22.84	6	3.81	0.72
激勵專業成長	431	22.61	6	3.77	0.77
校長教學領導	431	91.82	24	3.83	0.68

由表 4-3 統計結果得知，公立高中校長教學領導各層面之每題平均得分，在「凝聚教學目標」層面為 3.82 分、「營造支持環境」層面為 3.91 分、「提昇教學知能」層面為 3.81 分、「激勵專業成長」層面為 3.77 分，整體「校長教學領導」層面為 3.83 分，顯示公立高中校長教學領導程度介於「部分符合」到「大部分符合」之間，也表示公立高中教師知覺校長教學領導情況是普遍贊同的。

貳、公立高中教師之學校組織變革現況分析

本研究對學校組織變革的測量，採用郝靜宜（2008）「國立高中職校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究」時所編製之「學校組織變革調查問卷」為本研究的測量工具，量表初步分成三個研究層面，分別是「組織結構改造」、「觀念行為革新」、「技術設備更新」，並

採用李克特式(Likert-type)五點量表，以了解公立高中教師之組織變革的認知程度。計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「完全符合」、「大部分符合」、「部分符合」、「少部分符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予5分、4分、3分、2分和1分。其中，各層面得分愈高者，表示學校組織變革之程度愈高，反之則愈小。設定每題平均得分1~1.99為極低分組，2~2.99為低分組，3~3.9為高分組，4~5為極高分組；則若在該學校組織變革問卷中所含各題之平均分數位於高分組或極高分組，即表示填答者覺知該校具有學校組織變革之表現。表4-4為學校組織變革表各題得分情況。

表 4-4

公立高中學校組織變革之量表各題得分

		個數	平均數	標準差
B1	本校成員為增進行政與教學效能，能適時彈性調整各項工作內容與重點。	431	3.62	0.79
B2	本校成員能欣賞、支持其他成員的創新，並能嘗試應用。	431	3.74	0.75
B3	本校成員樂於進行創新經驗的分享與交流，以利專業能力的成長。	431	3.76	0.74
B4	本校成員能不斷吸收新知識與技術，來提升教學與行政效能。	431	3.79	0.73
B5	本校鼓勵教師從事創新的教學設計與活動。	431	3.87	0.75
B6	本校提供各種進修的管道與資訊，並鼓勵教職員工進修新觀念或技能。	431	3.77	0.78
B7	本校學校成員能以宏觀思考來面對與分析各種教育問題。	431	3.63	0.79
B8	本校重視團隊學習，加速個人與組織的成長，以促進組織變革。	431	3.61	0.80
B9	本校有健全的人事與遴選與聘任制度，以提升學校人員素質。	431	3.77	0.84

(續下頁)

B10	本校能兼顧學校內外需求，來擬定與調整校務發展計畫及工作目標。	431	3.67	0.86
B11	本校校務與權責劃分，能按照學校成員的特性與專長進行調配與合作。	431	3.59	0.91
B12	本校行政運作採多元參與及共同決策的方式。	431	3.61	0.84
B13	本校行政事務與人力調配，能保有彈性空間並相互支援。	431	3.57	0.88
B14	本校行政單位間注重橫向的合作與縱向的聯繫。	431	3.51	0.91
B15	本校具備健全的績效評鑑機制，以提升行政與教學校能。	431	3.55	0.83
B16	本校各項軟硬體設施能隨社會發展、教學創新之需求而創新。	431	3.81	1.62
B17	本校能協助成員了解新設備或技術的功能與操作方式，增進新科技的應用與接受程度。	431	3.75	0.77
B18	本校協助強化成員對資訊科技的應用能力。	431	3.77	0.76
B19	本校教師能善用多元教學媒體與各項設備於教學活動中。	431	3.84	0.76
B20	本校各項工作流程能因應變革需要而重新調整。	431	3.66	0.76
B21	本校有完善教學系統資源及充實的圖書，能提供學校成員所需的相關資源。	431	4.14	0.76

表 4-4 呈現填答者在學校組織變革認知程度量表上各題之平均數與標準差，可知其答題之平均數介於 3.59 與 4.17 之間。以第 21 題「本校有完善教學系統資源及充實的圖書，能提供學校成員所需的相關資源」的平均數最高，為 4.14；最低的為第 14 題「本校行政單位間注重橫向的合作與縱向的聯繫」，平均數為 3.51。表 4-5 為學校組織變革現況整體及各層面分析摘要表：

表 4-5

公立高中教師學校組織變革現況分析摘要表

層面名稱	人數	平均數	題數	每題平均得分	標準差
組織結構改造	431	29.80	8	3.72	0.60
觀念行為革新	431	25.27	7	3.61	0.73
技術設備更新	431	22.96	6	3.83	0.85
學校組織變革	431	78.04	21	3.72	0.63

由表 4-5 統計結果得知，公立高中教師學校組織變革各層面之每題平均得分，「組織結構改造」層面為 3.72 分，「觀念行為革新」層面為 3.61 分，「技術設備更新」層面為 3.83 分，整體「學校組織變革」層面為 3.72 分，因此高中教師學校組織變革程度介於「部分符合」到「大部分符合」之間。由本表也可發現公立高中教師在學校組織變革的分層面「技術設備更新」的每題平均得分高於其他分層面。

參、公立高中教師創新教學之現況分析

本研究對教師創新教學的測量，採用高苙騰（2010）「桃園縣校長教學領導與教師創新教學之研究」之「教師創新教學」為本研究的測量工具。本研究問卷將教師創新教學分為「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」與「評量方式」等六個層面。計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「完全符合」、「大部分符合」、「部分符合」、「少部分符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分。各層面得分愈高者，表示教師創新教學之程度愈高，反之則愈低。本量表總分越高，表示教師創新教學之程度越高，總分愈低者表示教師創新教學的推動上仍有成長空間，表 4-6 為教師創新教學表各題得分情況。

表 4-6

公立高中教師創新教學量表各題得分

		個數	平均數	標準差
C1	我會透過良好的互動方式，營造班級民主、開放、溫馨的教學情境。	431	4.03	0.63
C2	我會將現行教育議題融入教學課程中，規劃可行且具創意的教學活動。	431	3.75	0.76
C3	我會運用創意的教學方法來引導學生。	431	3.78	0.72
C4	我會運用學校設備及環境資源，規劃具創意的教學情境。	431	3.76	0.67
C5	我會依教學主題設計學生作業，啟發學生自我試探與勇於創新的精神。	431	3.78	0.72
C6	我會以學生為主體來設計與實施教學評量。	431	3.91	0.67
C7	我會鼓勵學生積極參與各種活動，展現自我才能。	431	4.06	0.68
C8	我會透過參考他人的構想，自行設計創新的教學計畫。	431	3.92	0.68
C9	我會注重學生個別差異，運用適當的教學策略，開發發學生潛能。	431	3.76	0.73
C10	我會運用資訊科技，實施資訊融入教學。	431	3.76	0.82
C11	我會鼓勵學生以多元方式展現學習成果。	431	3.90	0.77
C12	我會依據學生個別差異，設計適性評量方式，了解學生學習成效。	431	3.73	0.78
C13	我會採用多元的活動方式，建立和諧的師生關係。	431	4.00	0.72
C14	我會以校園生活為題材，設計具實用及創意的教學方案。	431	3.60	0.77
C15	我會注意學生的學習狀況，適時的改變教學方法。	431	3.95	0.71
C16	我會善用多媒體教學，增進學生學習的興趣。	431	3.79	0.81
C17	我會設計以團隊合作的方式展現學生學習的成果。	431	3.67	0.83
C18	我會運用各種教學媒材，實施運用各種創新評量的方式。	431	3.70	0.78

(續下頁)

C19	我會對學生建立高度的期望，鼓勵學生持續進步。	431	4.02	0.71
C20	我會依學科性質，設計活潑創意的教學活動。	431	3.76	0.74
C21	我會不斷地修正教學方法，提高活動的成效。	431	3.99	0.69
C22	我會主動搜尋各種社會資源輔助教學。	431	3.78	0.75
C23	我會鼓勵學生的作業或作品有創新的表現或設計。	431	3.83	0.80
C24	我會於評量活動後，以質量並重的方式，描述學習結果。	431	3.66	0.77
C25	我會運用各種方法激發學生的正向行為。	431	3.97	0.71
C26	我會運用資訊科技製作多媒體教材或設計教學活動。	431	3.70	0.84
C27	我會變換教學方法，提供學生發表的機會，鼓勵學生發揮創意。	431	3.86	0.77
C28	我會設法克服困難，提供學生小組合作、討論之情境。	431	3.69	0.78
C29	我會設計能涵蓋觀察、思考、歸納、創作等各項較高層次的作業內容。	431	3.62	0.76
C30	我會透過多元的評量方式，檢視自己的教學成效。	431	3.69	0.76

表 4-6 呈現填答者在教師創新教學程度上各題之平均數與標準差，可知其平均數介於 3.82 與 4.36 之間。以第 7 題「我會鼓勵學生積極參與各種活動，展現自我才能」的平均數最高，為 4.06；最低的為第 14 題「我會以校園生活為題材，設計具實用及創意的教學方案」，平均數為 3.6。表 4-7 為教師創新教學現況整體及各層面分析摘要表：

表 4-7

公立高中教師創新教學現況分析摘要表

層面名稱	人數	平均數	題數	每題平均得分	標準差
班級經營	431	20.08	6	3.74	0.58
教學內容	431	18.72	6	3.76	0.59
教學方法	431	19.34	6	3.76	0.59

					(續下頁)
層面名稱	人數	平均數	題數	每題平均得分	標準差
教學資源	431	18.79	6	3.87	0.55
學生作業	431	18.79	6	3.74	0.58
評量方式	431	18.70	6	4.02	0.54
教師創新教學	431	114.42	30	3.81	0.51

由表 4-7 統計結果得知，公立高中教師創新教學各分層面與整體之每題平均得分，「班級經營」層面為 3.74 分，「教學內容」層面為 3.76 分，「教學方法」層面為 3.76 分，「教學資源」層面為 3.87 分，「學生作業」層面為 3.74 分，「評量方式」層面為 4.02 分，整體每題平均得分則為 3.81 分，因此教師創新教學程度介於「部分符合」到「大部分符合」。根據上述結果，每題得分均介於 3.74 至 4.02 分，顯示公立高中教師對於教師創新教學是普遍贊同的，且公立高中教師創新教學之分層面「評量方式」高於其他分層面之得分。

第二節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之差異分析

本節旨在瞭解不同背景變項之公立高中教師在校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之整體與各分層面上得分的差異情形，其中個人背景變項包含性別、年齡、服務年資、最高學歷、現任職務；學校背景包含學校規模、學校校齡，調查結果利用 t 考驗或單因子變異數分析，以呈現其差異情形。

壹、不同背景變項之公立高中教師在校長教學領導上之差異分析

一、不同性別之公立高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同性別之高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及 t 考驗的結果如表 4-8 所示。

表 4-8

不同性別之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值
凝聚教學目標	男	179	3.90	0.72	1.91
	女	252	3.76	0.75	
營造支持環境	男	179	3.94	0.69	0.84
	女	252	3.88	0.70	
提昇教學知能	男	179	3.83	0.72	0.64
	女	252	3.79	0.73	
激勵專業成長	男	179	3.84	0.75	1.53
	女	252	3.72	0.78	
校長教學領導	男	179	3.88	0.67	1.33
	女	252	3.79	0.69	

由表 4-8 中得知，不同性別之公立高中教師，在校長教學領導整體 ($t=1.91$)、「凝聚教學目標」($t=0.84$)、「營造支持環境」($t=0.64$)、「提昇教學知能」($t=1.53$)、「激勵專業成長」($t=1.33$)均未達統計顯著水準，表示不同性別的公立高中老師對於校長教學領導的認知沒有顯著的差異。

二、不同年齡之公立高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同年齡之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-9 所示。

表 4-9

不同年齡之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
凝聚教學目標	a.未滿 31 歲	82	3.63	0.75	5.96 ***	c>a d>a
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.74	0.73		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.93	0.72		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	4.11	0.70		
營造支持環境	a.未滿 31 歲	82	3.70	0.78	6.83 ***	b>a c>a d>a
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.83	0.64		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	4.06	0.66		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	4.09	0.68		
提昇教學知能	a.未滿 31 歲	82	3.68	0.79	3.27 *	d>a
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.73	0.69		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.93	0.69		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.91	0.77		
激勵專業成長	a.未滿 31 歲	82	3.60	0.81	4.19 **	d>a
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.70	0.77		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.88	0.70		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	4.00	0.81		
校長教學領導	a.未滿 31 歲	82	3.65	0.75	5.49 ***	c>a d>a
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.75	0.65		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.95	0.65		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	4.03	0.71		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 4-9 中得知：不同年齡之公立高中教師，在校長教學領導各分層面及整體均達統計分析之顯著水準，其中，公立高中教師「滿 40 歲-

未滿 50 歲」與「滿 50 歲-60 歲」者在知覺校長教學領導之程度普遍高於「未滿 31 歲」者。

三、不同服務年資之公立高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同服務年資之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-10 所示。

表 4-10

不同服務年資之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面 名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	事後 比較
凝聚教 學目標	a.未滿 5 年	114	3.67	0.83	2.90*	e>a
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.83	0.65		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.79	0.77		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.87	0.66		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.89	0.73		
	f.滿 25 年以上	28	4.22	0.56		
營造支 持環境	a.未滿 5 年	114	3.73	0.80	3.59 **	e>a
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.89	0.61		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.93	0.68		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	4.02	0.62		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.94	0.68		
	f.滿 25 年以上	28	4.29	0.49		
提昇教 學知能	a.未滿 5 年	114	3.70	0.82	1.34	
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.82	0.66		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.82	0.68		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.86	0.74		

	年					
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.80	0.68		
	f.滿 25 年以上	28	4.07	0.61		
激勵專業成長	a.未滿 5 年	114	3.62	0.86		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.76	0.68		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.77	0.81		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.85	0.74	2.09	
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.81	0.66		
	f.滿 25 年以上	28	4.10	0.69		
校長教學領導	a.未滿 5 年	114	3.68	0.79		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.83	0.59		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.83	0.69		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.90	0.65	2.68 *	e>a
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.86	0.64		
	f.滿 25 年以上	28	4.17	0.54		

* $p < .05$ ** $p < .01$

由表 4-10 中可得知：不同服務年資之公立高中教師在校長教學領導分層面與整體層面達顯著差異，且經事後比較結果發現公立高中教師服務年資「滿 25 年以上」者高於「未滿 5 年」者。

四、不同最高學歷之公立高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同學歷之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-11 所示。

表 4-11

不同最高學歷之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
凝聚教學目標	a.師範院校(師大、師院)	108	3.77	0.72	0.50	-
	b.一般大學教育科系	21	3.69	0.90		
	c.一般大學非教育科系	65	3.86	0.73		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.84	0.74		
	e.博士	5	4.03	0.66		
營造支持環境	a.師範院校(師大、師院)	108	3.82	0.71	1.64	-
	b.一般大學教育科系	21	3.69	0.71		
	c.一般大學非教育科系	65	3.92	0.75		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.95	0.67		
	e.博士	5	4.33	0.54		
提昇教學知能	a.師範院校(師大、師院)	108	3.76	0.70	0.62	-
	b.一般大學教育科系	21	3.75	0.74		
	c.一般大學非教育科系	65	3.80	0.77		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.83	0.73		
	e.博士	5	4.23	0.64		
激勵專業成長	a.師範院校(師大、師院)	108	3.66	0.74	1.65	-
	b.一般大學教育科系	21	3.56	0.78		
	c.一般大學非教育科系	65	3.78	0.78		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.82	0.77		
	e.博士	5	4.20	0.55		
校長教學領導	a.師範院校(師大、師院)	108	3.75	0.67	1.11	-
	b.一般大學教育科系	21	3.67	0.74		
	c.一般大學非教育科系	65	3.84	0.72		

d.碩士（含四十學分）	232	3.86	0.68
e.博士	5	4.20	0.59

由表 4-11 中可得知：不同最高學歷之公立高中教師在校長教學領導分層面與整體層面均未達顯著差異，表示不同最高學歷之公立高中教師在知覺校長教學領導的程度上並沒有不同。

五、不同現任職務教師在校長教學領導上之差異情形

不同現任職務之高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-12 所示。

表 4-12

不同現任職務教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
凝聚教學目標	a.教師兼主任	4.05	0.72	4.05	3.73 *	a>c
	b.教師兼組長	3.91	0.80	3.91		
	c.教師兼導師	3.70	0.62	3.70		
	d.專任教師	3.75	0.77	3.75		
營造支持環境	a.教師兼主任	4.20	0.67	4.20	5.90 ***	a>c
	b.教師兼組長	3.99	0.76	3.99		
	c.教師兼導師	3.77	0.59	3.77		
	d.專任教師	3.83	0.69	3.83		
提昇教學知能	a.教師兼主任	4.07	0.66	4.07	3.96**	a>c
	b.教師兼組長	3.87	0.80	3.87		
	c.教師兼導師	3.69	0.64	3.69		
	d.專任教師	3.74	0.72	3.74		
激勵專業成長	a.教師兼主任	4.06	0.69	4.06	4.62 **	a>c
	b.教師兼組長	3.80	0.86	3.80		
	c.教師兼導師	3.60	0.68	3.60		
	d.專任教師	3.79	0.73	3.79		
校長教學領導	a.教師兼主任	4.09	0.65	4.09	4.92 **	a>c
	b.教師兼組長	3.89	0.76	3.89		
	c.教師兼導師	3.69	0.58	3.69		

d.專任教師 3.78 0.68 3.78

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 4-12 中可得知，不同現任職務之公立高中教師，在校長教學領導及各層面均達統計分析之顯著水準，其中，若公立高中教師現任職務為「教師兼主任」者在知覺校長教學領導的程度上顯著高於現任職務為「教師兼導師」者。

六、不同學校規模之公立高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同學校規模之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體之平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-13 所示。

表 4-13

不同學校規模之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
凝聚教學目標	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.50	1.04	4.94 **	b>c
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.91	0.74		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.70	0.70		
營造支持環境	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.72	0.80	0.74	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.94	0.73		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.88	0.63		
提昇教學知能	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.65	0.85	0.68	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.84	0.75		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.77	0.67		

激勵專業 成長	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.37	1.07	2.30	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.82	0.79		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.72	0.70		
校長教學 領導	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.56	0.90	2.05	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.87	0.71		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.77	0.62		

** $p < .01$

由表 4-13 中可得知，在「凝聚教學目標」層面，不同學校規模之公立高中教師以「中型學校（13-49 班）」者顯著高於「大型學校（50 班以上）」者，至於其他分層面均未達統計分析之顯著水準。

七、不同學校校齡之高中教師在校長教學領導上之差異情形

不同學校校齡之公立高中教師在校長教學領導各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-14 所示。

表 4-14

不同學校規模之高中教師在校長教學領導各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校校齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
凝聚教學 目標	a.20 年以下	103	3.91	0.69	1.53	—
	b.21-40 年	121	3.73	0.75		
	c.41-60 年	82	3.73	0.86		
	d.61-80 年	101	3.91	0.73		
	e.81 年以上	24	3.85	0.44		
營造支持 環境	a.20 年以下	103	3.98	0.67	1.82	—
	b.21-40 年	121	3.81	0.65		
	c.41-60 年	82	3.82	0.83		

	d.61-80 年	101	4.01	0.65		
	e.81 年以上	24	3.98	0.63		
提昇教學 知能	a.20 年以下	103	3.93	0.69	2.04	—
	b.21-40 年	121	3.70	0.72		
	c.41-60 年	82	3.71	0.85		
	d.61-80 年	101	3.88	0.67		
	e.81 年以上	24	3.81	0.56		
激勵專業 成長	a.20 年以下	103	3.88	0.73	2.21	—
	b.21-40 年	121	3.64	0.74		
	c.41-60 年	82	3.68	0.93		
	d.61-80 年	101	3.87	0.72		
	e.81 年以上	24	3.81	0.55		
校長教學 領導	a.20 年以下	103	3.92	0.65	2.13	—
	b.21-40 年	121	3.72	0.66		
	c.41-60 年	82	3.73	0.83		
	d.61-80 年	101	3.92	0.64		
	e.81 年以上	24	3.86	0.49		

由表 4-14 中可得知，不同學校校齡之公立高中教師，在校長教學領導及各層面均未達統計分析之顯著水準，表示不同學校校齡之公立高中教師在知覺校長教學領導上的得分沒有差異，學校校齡這項背景因素並未對教師知覺校長教學領導產生影響。

貳、不同背景變項之公立高中教師在學校組織變革上之差異分析

一、不同性別之公立高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同性別之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及 t 考驗的結果如表 4-15 所示。

表 4-15

不同性別之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值
組織結構改造	男	179	3.66	0.73	1.23
	女	252	3.57	0.73	
觀念行為革新	男	178	3.76	0.62	0.91
	女	252	3.70	0.59	
技術設備更新	男	179	3.88	0.90	1.05
	女	252	3.79	0.81	
學校組織變革	男	178	3.76	0.65	1.24
	女	252	3.68	0.61	

由表 4-15 中得知，不同性別之公立高中教師，在學校組織變革整體與分層面得分均未達顯著差異，顯示「性別」此一變項並未對公立高中教師知覺學校組織變革的程度產生影響。

二、不同年齡之公立高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同年齡之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-16 所示。

表 4-16

不同年齡之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構改造	a. 未滿 31 歲	82	3.47	0.81	5.29 ***	b>c
	b. 滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.50	0.72		
	c. 滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.74	0.68		
	d. 滿 50 歲-60 歲	44	3.83	0.63		

觀念行為革新	a.未滿 31 歲	82	3.69	0.66	2.89 *	b>c
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	160	3.63	0.61		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.82	0.56		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.81	0.56		
技術設備更新	a.未滿 31 歲	82	3.64	0.71	1.86	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.83	0.97		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.92	0.83		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.84	0.61		
學校組織變革	a.未滿 31 歲	82	3.61	0.68	3.37**	b>c
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	160	3.65	0.63		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.82	0.60		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.83	0.56		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 4-16 中得知，不同年齡之公立高中教師，在學校組織變革整體及「組織結構改造」、「觀念行為革新」均達統計分析之顯著水準。其中，公立高中教師「滿 31 歲-未滿 40 歲」者在學校組織變革的得分上高於「滿 40 歲-未滿 50 歲」者。

三、不同服務年資之公立高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同服務年資之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-17 所示。

表 4-17

不同服務年資之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構	a.未滿 5 年	114	3.46	0.84	1.88	-

改造	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.58	0.74		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.67	0.68		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.70	0.67		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.65	0.60		
	f.滿 25 年以上	28	3.84	0.67		
	a.未滿 5 年	114	3.67	0.68		
觀念行為革新	b.滿 5 年-未滿 10 年	83	3.73	0.64		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.64	0.58	0.98	-
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.82	0.53		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.78	0.52		
	f.滿 25 年以上	28	3.82	0.55		
	a.未滿 5 年	114	3.71	0.69		
技術設備更新	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.92	1.25		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.91	0.97	1.02	-
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.87	0.56		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.74	0.60		
	f.滿 25 年以上	28	3.91	0.51		
	a.未滿 5 年	114	3.61	0.67		
學校組織變革	b.滿 5 年-未滿 10 年	83	3.74	0.72		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.73	0.62	1.08	-
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.79	0.56		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.72	0.53		

20 年				
f.滿 25 年以上	28	3.85	0.53	

由表 4-17 中可得知，不同服務年資之公立高中教師在學校組織變革分層面與整體層面均未達顯著差異，顯示「服務年資」並未對公立高中教師的「學校組織變革」及其分層面產生影響。

四、不同最高學歷之高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同學歷之高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-18 所示。

表 4-18

不同最高學歷之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構改造	a.師範院校(師大、師院)	108	3.52	0.76	0.65	-
	b.一般大學教育科系	21	3.59	0.74		
	c.一般大學非教育科系	65	3.61	0.75		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.65	0.72		
	e.博士	5	3.83	0.38		
觀念行為革新	a.師範院校(師大、師院)	108	3.64	0.62	0.89	-
	b.一般大學教育科系	21	3.64	0.63		
	c.一般大學非教育科系	65	3.74	0.59		
	d.碩士(含四十學分)	231	3.76	0.60		
	e.博士	5	3.83	0.70		
技術設備更新	a.師範院校(師大、師院)	108	3.76	0.64	0.65	-
	b.一般大學教育科系	21	3.62	0.66		
	c.一般大學非教育科系	65	3.83	0.86		
	d.碩士(含四十學分)	232	3.87	0.95		
	e.博士	5	3.90	0.30		
學校組織變革	a.師範院校(師大、師院)	108	3.64	0.61	0.86	-
	b.一般大學教育科系	21	3.62	0.64		
	c.一般大學非教育科系	65	3.72	0.62		

d.碩士（含四十學分）	231	3.76	0.64
e.博士	5	3.85	0.45

由表 4-18 中可得知，不同學歷之公立高中教師在學校組織變革分層面與整體層面均未達顯著差異，顯示「最高學歷」並未對公立高中教師的「學校組織變革」及其分層面產生影響。

五、不同現任職務公立高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同現任職務之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-19 所示。

表 4-19

不同現任職務教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構改造	a.教師兼主任	51	3.85	0.61	4.04 **	a>c
	b.教師兼組長	138	3.67	0.77		
	c.教師兼導師	125	3.46	0.70		
	d.專任教師	117	3.60	0.73		
觀念行為革新	a.教師兼主任	51	3.84	0.54	1.80	
	b.教師兼組長	138	3.78	0.63		
	c.教師兼導師	124	3.68	0.56		
	d.專任教師	117	3.66	0.64		
技術設備更新	a.教師兼主任	51	4.08	1.25	2.97 *	a>c
	b.教師兼組長	138	3.90	0.75		
	c.教師兼導師	125	3.74	0.89		
	d.專任教師	117	3.72	0.67		
學校組織變革	a.教師兼主任	51	3.91	0.63	3.41 *	a>c
	b.教師兼組長	138	3.78	0.64		
	c.教師兼導師	124	3.62	0.59		
	d.專任教師	117	3.66	0.63		

* $p < .05$ ** $p < .01$

由表 4-19 中可得知，在學校組織變革整體與分層面「組織結構改造」、「技術設備更新」的得分上不同現任職務之公立高中教師，以現任職務為「教師兼主任」者高於現任職務為「教師兼導師」者。

六、不同學校規模之高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同學校規模之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體之平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-20 所示。

表 4-20

不同學校規模之高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構改造	a.小型學校(12 班以下)	10	3.37	1.18	0.56	-
	b.中型學校(13-49 班)	259	3.62	0.74		
	c.大型學校(50 班以上)	162	3.61	0.68		
觀念行為革新	a.小型學校(12 班以下)	10	3.86	0.49	0.33	-
	b.中型學校(13-49 班)	259	3.71	0.64		
	c.大型學校(50 班以上)	161	3.73	0.54		
技術設備更新	a.小型學校(12 班以下)	10	3.57	0.83	0.48	-
	b.中型學校(13-49 班)	259	3.83	0.99		
	c.大型學校(50 班以上)	162	3.84	0.57		
學校組織變革	a.小型學校(12 班以下)	10	3.61	0.79	0.14	-
	b.中型學校(13-49 班)	259	3.72	0.67		

班)				
c.大型學校(50 班以 上)	161	3.72	0.54	

由表 4-20 中可得知，不同學校規模之公立高中教師，在學校組織變革整體與其他分層面均未達統計分析之顯著水準，表示「學校規模」並未對公立高中教師知覺學校組織變革的程度上產生影響。

七、不同學校校齡之公立高中教師在學校組織變革上之差異情形

不同學校校齡之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-21 所示。

表 4-21

不同學校校齡之公立高中教師在學校組織變革各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校校齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
組織結構 改造	a.20 年以下	103	3.63	0.72	1.25	—
	b.21-40 年	121	3.50	0.70		
	c.41-60 年	82	3.72	0.83		
	d.61-80 年	101	3.63	0.66		
	e.81 年以上	24	3.68	0.80		
觀念行為 革新	a.20 年以下	103	3.74	0.63	0.86	—
	b.21-40 年	121	3.67	0.55		
	c.41-60 年	82	3.79	0.65		
	d.61-80 年	100	3.75	0.60		
	e.81 年以上	24	3.59	0.62		
技術設備 更新	a.20 年以下	103	3.89	0.92	0.96	—
	b.21-40 年	121	3.75	0.60		
	c.41-60 年	82	3.74	0.78		
	d.61-80 年	101	3.93	1.10		
	e.81 年以上	24	3.79	0.53		
學校組織 變革	a.20 年以下	103	3.75	0.65	0.77	—
	b.21-40 年	121	3.64	0.56		

c.41-60 年	82	3.75	0.71
d.61-80 年	100	3.76	0.63
e.81 年以上	24	3.68	0.62

由表 4-21 中可得知：不同學校校齡之公立高中教師，在學校組織變革及各層面均未達統計分析之顯著水準。顯示「學校校齡」此一背景變項並未對學校組織變革的整體與其他分層面上產生影響。

參、不同背景變項之公立高中教師在教師創新教學上之差異分析

一、不同性別之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同性別之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及 t 考驗的結果如表 4-22 所示。

表 4-22

不同性別之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值
班級經營	男	179	3.95	0.58	4.37*
	女	252	4.06	0.50	
教學內容	男	179	3.74	0.60	0.02
	女	252	3.75	0.56	
教學方法	男	179	3.80	0.60	4.68 *
	女	252	3.92	0.52	
教學資源	男	179	3.71	0.60	1.79
	女	252	3.79	0.57	
學生作業	男	179	3.73	0.60	0.75
	女	252	3.78	0.58	
評量方式	男	179	3.70	0.62	1.18
	女	252	3.77	0.54	
教師創新教學	男	179	3.77	0.54	1.97
	女	252	3.84	0.49	

由表 4-22 中得知，不同性別之公立高中教師，在「班級經營」與「教學方法」層面上，女性教師高於男性教師，但在教師創新教學其他分層面與整體層面皆未達統計顯著水準。

二、不同年齡之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同年齡之高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-23 所示。

表 4-23 不同年齡之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.未滿 31 歲	82	4.00	0.57	2.23	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.94	0.53		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	4.09	0.51		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	4.09	0.58		
	e.61 歲以上	431	4.02	0.54		
教學內容	a.未滿 31 歲	82	3.78	0.59	0.42	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.71	0.55		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.75	0.62		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.80	0.50		
	e.61 歲以上	431	3.74	0.58		
教學方法	a.未滿 31 歲	82	3.88	0.58	1.01	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.81	0.55		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.93	0.55		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.86	0.55		
	e.61 歲以上	431	3.87	0.55		

教學資源	a.未滿 31 歲	82	3.76	0.64	0.81	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.71	0.56		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.81	0.58		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.76	0.60		
	e.61 歲以上	431	3.76	0.59		
學生作業	a.未滿 31 歲	82	3.75	0.60	1.95	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.68	0.59		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.84	0.58		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.77	0.58		
	e.61 歲以上	431	3.76	0.59		
評量方式	a.未滿 31 歲	82	3.76	0.58	1.30	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.67	0.59		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.79	0.56		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.80	0.56		
	e.61 歲以上	431	3.74	0.58		
教師創新教學	a.未滿 31 歲	82	3.82	0.53	1.33	-
	b.滿 31 歲-未滿 40 歲	161	3.75	0.50		
	c.滿 40 歲-未滿 50 歲	144	3.87	0.51		
	d.滿 50 歲-60 歲	44	3.85	0.52		
	e.61 歲以上	431	3.81	0.51		

*** $p < .001$

由表4-23中得知：不同年齡之公立高中教師，在教師創新教學整體與分層面均未達顯著差異。顯示「年齡」此一背景變項並未對教師創新教學的整體與各分層面產生影響。

三、不同服務年資之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同服務年資之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-24 所示。

表 4-24

不同服務年資之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.未滿 5 年	114	4.00	0.58	1.44	-
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.95	0.53		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.98	0.54		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	4.02	0.47		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	4.09	0.54		
	f.滿 25 年以上	28	4.22	0.48		
教學內容	a.未滿 5 年	114	3.76	0.59	1.80	-
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.74	0.55		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.68	0.61		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.82	0.52		
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.62	0.59		
	f.滿 25 年以上	28	3.95	0.55		
教學方法	a.未滿 5 年	114	3.87	0.57	0.68	-
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.83	0.56		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.86	0.58		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.92	0.50		

	年					
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.82	0.55		
	f.滿 25 年以上	28	4.01	0.51		
教學資源	a.未滿 5 年	114	3.74	0.61		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.75	0.58		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.73	0.61		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.82	0.54	1.06	-
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.70	0.55		
	f.滿 25 年以上	28	3.96	0.61		
學生作業	a.未滿 5 年	114	3.72	0.62		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.76	0.61		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.74	0.59		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.79	0.57	0.64	-
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.75	0.55		
	f.滿 25 年以上	28	3.93	0.52		
評量方式	a.未滿 5 年	114	3.72	0.59		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.70	0.60		
	c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.68	0.62		
	d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.80	0.48	1.04	-
	e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.74	0.56		
	f.滿 25 年以上	28	3.94	0.57		
教師創新教學	a.未滿 5 年	114	3.80	0.53		
	b.滿 5 年-未滿 10 年	84	3.79	0.52	1.05	

c.滿 10 年-未滿 15 年	79	3.78	0.53
d.滿 15 年-未滿 20 年	62	3.86	0.46
e.滿 15 年-未滿 20 年	64	3.78	0.49
f.滿 25 年以上	28	4.00	0.50

由表 4-24 中可得知：不同服務年資之公立高中教師在教師創新教學整體與分層面均未達顯著差異。顯示「服務年資」此一背景變項並未對教師創新教學的整體與各分層面產生影響。

四、不同最高學歷之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同最高學歷之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-25 所示。

表 4-25

不同最高學歷之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.師範院校（師大、師院）	108	3.96	0.59	0.76	-
	b.一般大學教育科系	21	3.93	0.41		
	c.一般大學非教育科系	65	4.01	0.56		
	d.碩士（含四十學分）	232	4.05	0.52		
	e.博士	5	3.84	0.30		
教學內容	a.師範院校（師大、師院）	108	3.73	0.64	0.56	-
	b.一般大學教育科系	21	3.65	0.55		
	c.一般大學非教育科系	65	3.81	0.54		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.75	0.56		

	e.博士	5	3.52	0.46		
教學方法	a.師範院校（師大、師院）	108	3.83	0.62	0.28	-
	b.一般大學教育科系	21	3.85	0.61		
	c.一般大學非教育科系	65	3.89	0.53		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.89	0.53		
	e.博士	5	3.76	0.52		
教學資源	a.師範院校（師大、師院）	108	3.72	0.66	0.86	-
	b.一般大學教育科系	21	3.59	0.59		
	c.一般大學非教育科系	65	3.80	0.57		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.79	0.55		
	e.博士	5	3.60	0.58		
學生作業	a.師範院校（師大、師院）	108	3.68	0.65	0.89	-
	b.一般大學教育科系	21	3.83	0.41		
	c.一般大學非教育科系	65	3.81	0.54		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.77	0.59		
	e.博士	5	3.96	0.46		
評量方式	a.師範院校（師大、師院）	108	3.68	0.61	0.97	-
	b.一般大學教育科系	21	3.73	0.53		
	c.一般大學非教育科系	65	3.86	0.55		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.74	0.57		
	e.博士	5	3.76	0.61		
教師創新教學	a.師範院校（師大、師院）	108	3.77	0.56	0.51	-
	b.一般大學教育科系	21	3.76	0.46		
	c.一般大學非教育科系	65	3.86	0.50		
	d.碩士（含四十學分）	232	3.83	0.49		
	e.博士	5	3.74	0.44		

由表 4-25 中可得知：不同學歷之公立高中教師在教師創新教學整體層面與其他分層面均未達顯著差異。顯示「最高學歷」此一背景變項並未對教師創新教學的整體與各分層面產生影響。

五、不同現任職務公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同現任職務之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-26 所示。

表 4-26

不同現任職務教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.教師兼主任	51	4.13	0.48	1.72	-
	b.教師兼組長	138	4.05	0.57		
	c.教師兼導師	125	4.00	0.50		
	d.專任教師	117	3.94	0.56		
教學內容	a.教師兼主任	51	3.94	0.49	5.89 ***	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.84	0.58		
	c.教師兼導師	125	3.64	0.56		
	d.專任教師	117	3.65	0.58		
教學方法	a.教師兼主任	51	4.02	0.47	3.88 **	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.95	0.59		
	c.教師兼導師	125	3.80	0.55		
	d.專任教師	117	3.78	0.53		
教學資源	a.教師兼主任	51	3.98	0.49	3.69 **	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.79	0.63		
	c.教師兼導師	125	3.68	0.56		

	d.專任教師	117	3.71	0.58		
學生作業	a.教師兼主任	51	3.96	0.47	4.10***	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.82	0.61		
	c.教師兼導師	125	3.66	0.61		
	d.專任教師	117	3.70	0.56		
評量方式	a.教師兼主任	51	3.87	0.46	3.20*	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.82	0.57		
	c.教師兼導師	125	3.65	0.61		
	d.專任教師	117	3.68	0.57		
教師創新教學	a.教師兼主任	51	3.98	0.43	4.35 **	a>c b>c
	b.教師兼組長	138	3.88	0.53		
	c.教師兼導師	125	3.74	0.51		
	d.專任教師	117	3.74	0.49		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 4-26 中可得知，職業為「教師兼主任」或「教師兼組長」之公立高中教師在教師創新教學及「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」等分層面的得分上高於「教師兼導師」。

六、不同學校規模之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同學校規模之高中教師在教師創新教學各層面及整體之平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-27 所示。

表 4-27

不同學校規模之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.小型學校 (12 班以下)	10	4.12	0.65	1.16	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.98	0.57		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	4.06	0.47		
教學內容	小型學校 (12 班以下)	10	3.98	0.36	1.10	-
	中型學校 (13-49 班)	259	3.72	0.59		
	大型學校 (50 班以上)	162	3.76	0.56		
教學方法	小型學校 (12 班以下)	10	4.22	0.48	2.12	-
	中型學校 (13-49 班)	259	3.85	0.60		
	大型學校 (50 班以上)	162	3.87	0.47		
教學資源	a.小型學校 (12 班以下)	10	4.10	0.52	2.31	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.73	0.60		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.79	0.56		

學生作業	a.小型學校 (12 班以下)	10	3.94	0.47	0.60	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.77	0.61		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.74	0.55		
評量方式	a.小型學校 (12 班以下)	10	4.02	0.47	1.32	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.72	0.61		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.75	0.53		
教師創新 教學	a.小型學校 (12 班以下)	10	4.06	0.43	1.42	-
	b.中型學校 (13-49 班)	259	3.80	0.54		
	c.大型學校 (50 班以上)	162	3.83	0.46		

由表 4-27 中可得知，不同學校規模之公立高中教師，在教師創新教學之整體與其分層面均未達統計顯著水準，因此，背景變項「學校規模」並未對公立高中教師之創新教學產生影響。

七、不同學校校齡之公立高中教師在教師創新教學上之差異情形

不同學校校齡之公立高中教師在教師創新教學各層面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表 4-28 所示。

表 4-28

不同學校校齡之高中教師在教師創新教學各層面及整體之差異比較摘要表

層面名稱	學校校齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
班級經營	a.20 年以下	103	3.95	0.54	2.63	—

	b.21-40 年	121	3.93	0.55		
	c.41-60 年	82	4.11	0.56		
	d.61-80 年	101	4.11	0.47		
	e.81 年以上	24	4.01	0.55		
教學內容	a.20 年以下	103	3.70	0.59	2.29	—
	b.21-40 年	121	3.65	0.53		
	c.41-60 年	82	3.87	0.58		
	d.61-80 年	101	3.81	0.58		
	e.81 年以上	24	3.73	0.65		
教學方法	a.20 年以下	103	3.87	0.56	2.17	—
	b.21-40 年	121	3.77	0.52		
	c.41-60 年	82	3.93	0.59		
	d.61-80 年	101	3.96	0.52		
	e.81 年以上	24	3.77	0.65		
教學資源	a.20 年以下	103	3.70	0.58	1.82	—
	b.21-40 年	121	3.67	0.55		
	c.41-60 年	82	3.83	0.64		
	d.61-80 年	101	3.84	0.58		
	e.81 年以上	24	3.83	0.57		
學生作業	a.20 年以下	103	3.76	0.57	1.55	-
	b.21-40 年	121	3.67	0.56		
	c.41-60 年	82	3.86	0.60		
	d.61-80 年	101	3.80	0.57		
	e.81 年以上	24	3.68	0.81		
評量方式	a.20 年以下	103	3.75	0.50	1.98	—
	b.21-40 年	121	3.63	0.58		
	c.41-60 年	82	3.84	0.60		
	d.61-80 年	101	3.79	0.55		
	e.81 年以上	24	3.65	0.82		
教師創新教學	a.20 年以下	103	3.79	0.50	2.29	—
	b.21-40 年	121	3.72	0.48		
	c.41-60 年	82	3.91	0.54		
	d.61-80 年	101	3.88	0.49		
	e.81 年以上	24	3.78	0.64		

由表 4-28 中可得知，不同學校校齡之公立高中教師，在教師創新教學及各層面均未達統計分析之顯著水準。因此，背景變項「學校校齡」並未對公立高中教師之創新教學產生影響。

第三節 校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學關係之分析

本節旨在分析公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學彼此之間的相關分析。本研究分別以校長教學領導之整體層面及四個分層面「凝聚教學目標」、「營造支持環境」、「提昇教學知能」、「激勵專業成長」，以及學校組織變革之整體層面及三個分層面「組織結構改造」、「觀念行為革新」、「技術設備更新」，以及教師創新教學之整體層面及六個分層面「班級經營」、「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，了解彼此二者之間的相關情形。

壹、公立高中校長教學領導各層面及整體與教師創新教學各層面及整體之相關分析

本研究茲以公立高中校長教學領導各層面及整體之平均數與教師創新教學各層面及整體之平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，以驗證研究假設「公立高中校長教學領導與教師創新教學有顯著相關」。其相關摘要如表 4-29 所示。

由表 4-29 得知，公立高中教師在「校長教學領導」之各層面及整體與「教師創新教學」之各層面及整體，其積差相關情形均達.01 的顯

著正相關。而公立高中校長教學領導整體層面與學校組織變革整體層面之相關係數為.403，達.01的顯著水準。

表 4-49

公立高中校長教學領導與教師創新教學之積差相關分析摘要表

變項名稱	班級經營	教學內容	教學方法	教學資源	學生作業	評量方式	教師創意教學
凝聚教學目標	.415**	.395**	.403**	.392**	.380**	.392**	.441**
營造支持環境	.516**	.469**	.489**	.497**	.493**	.504**	.551**
提昇教學知能	.485**	.476**	.472**	.470**	.471**	.493**	.533**
激勵專業成長	.467**	.444**	.451**	.455**	.458**	.482**	.513**
校長教學領導 整體層面	.502**	.476**	.484**	.483**	.480**	.499**	.543**

** $p < .01$

公立高中校長教學領導整體層面與教師創新教學各分層面之相關係數分別為「班級經營」.502、「教學內容」.476、「教學方法」.484、「教學資源」.483、「學生作業」.480、「評量方式」.499及「教師創新教學整體層面」.543，皆達到.01之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「班級經營」與校長教學領導整體層面的相關程度最高。

至於公立高中校長教學領導各分層面與教師創新教學整體層面之相關係數分別為「凝聚教學目標」.441、「營造支持環境」.551、「提昇教學知能」.533、「激勵專業成長」.513及「校長教學領導」.543，皆達到.01的顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「營造支持環境」與教師創新教學整體層面之相關程度最高。

綜合以上研究分析，驗證研究假設：「公立高中校長教學領導與教師創新教學有顯著相關」，得到完全支持。

貳、公立高中學校組織變革各層面及整體與教師創新教學各層面及整體之相關分析

本研究茲以公立高中學校組織變革各層面及整體之平均數與教師創新教學各層面及整體之平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，以驗證研究假設「公立高中學校組織變革與教師創新教學有顯著相關」。其相關摘要如表 4-30 所示。

表 4-30

公立高中教師學校組織變革與教師創新教學之積差相關分析摘要表

變項名稱	班級經營	教學內容	教學方法	教學資源	學生作業	評量方式	教師創意教學
組織結構改造	.551**	.567**	.534**	.549**	.559**	.573**	.620**
觀念行為革新	.517**	.555**	.506**	.530**	.547**	.574**	.601**
技術設備更新	.387**	.449**	.407**	.427**	.396**	.421**	.463**
學校組織變革	.551**	.596**	.548**	.571**	.569**	.594**	.638**

** $p < .01$

由表 4-43 得知，公立高中教師在「學校組織變革」之各層面及整體與「教師創新教學」各層面及整體之積差相關情形均達.01 的顯著正相關。而公立高中學校組織變革整體層面與教師創新教學整體層面之相關係數為.638，達.01 的顯著水準。

公立高中教師學校組織變革整體層面與教師創新教學各分層面之相關係數分別為「班級經營」.551、「教學內容」.596、「教學方法」.548、「教學資源」.571、「學生作業」.569、「評量方式」.594 及「教師創新教學整體層面」.638，皆達.01 之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「班級經營」與學校組織變革整體層面的相關程度較高。

至於公立高中學校組織變革各分層面與教師創新教學整體層面之相關係數分別為「組織結構改造」.620、「觀念行為革新」.601、「技術

設備更新」.463 與「學校組織變革」.638，皆達到.01 的顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「團隊合作」與教師創新教學整體層面之相關程度較高。

綜合以上研究分析，驗證研究假設五：「公立高中學校組織變革與教師創新教學有顯著相關」，得到完全支持。

第四節 校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學之預測力分析

壹、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學之預測分析

本部分以公立高中校長教學領導、學校組織變革各分層面為預測變項，教師創新教學各層面及整體層面為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以考驗各變項對教師創新教學之聯合預測功能，藉以驗證本研究之假設「公立高中校長教學領導與學校組織變革對教師創新教學具有預測力」。

一、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「班級經營」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「班級經營」層面的預測情形如表 4-31 所示。

表 4-31

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「班級經營」
層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	觀念行為革新	.551	.304	.304	0.42***	186.666
2	營造支持環境	.592	.350	.047	0.40***	115.150
3	凝聚教學目標	.599	.359	.009	0.18*	79.488

* $p < .05$ *** $p < .001$

由表 4-41 可得知：

- (一) 七個預測變項預測效標變項「班級經營」時，進入迴歸方程式的顯著變項為學校組織變革之「觀念行為革新」、「營造支持環境」與校長教學領導之「凝聚教學目標」，多元相關係數為.599，其聯合解釋變異量為.359，顯示表中兩個變項能聯合預測「凝聚教學目標」35.9%的變異量。
- (二) 就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 30.4%，其次為「營造支持環境」層面，其解釋量為 4.7%，最後為「凝聚教學目標」層面，其解釋量為 0.9%
- (三) 在 β 係數方面皆為正值，可見學校組織變革之分層面「觀念行為革新」($\beta=.42$) 及校長教學領導之分層面「營造支持環境」($\beta=.40$)、「凝聚教學目標」($\beta=.18$) 的程度越高，教師創新教學之「班級經營」層面的程度也相對越高。

二、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學內容」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學內容」層面的預測情形如表 4-32 所示。

表 4-32

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學內容」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR ²	β	F 值
1	觀念行為革新	.567	.322	.322	0.30***	202.868
2	組織結構改造	.590	.348	.027	0.23***	114.082
3	技術設備更新	.601	.361	.013	0.14**	80.158

** $p < .01$ *** $p < .001$

由表 4-32 可得知：

- (一)七個預測變項預測效標變項「教學內容」時進入迴歸方程式的顯著變項為「觀念行為革新」、「組織結構改造」、「技術設備更新」，多元相關係數為.601，其聯合解釋變異量為.361，顯示學校組織變革的三個分層面能聯合預測「教學內容」36.1%的變異量，但是校長教學領導的分層面在與學校組織變革分層面同時對教學內容進行預測時，校長教學領導的分層面的影響是不顯著的。
- (二)就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 32.2%，其次為「組織結構改造」層面，其解釋變異量為 2.7%，最後為「技術設備更新」層面，其解釋變異量為 1.3%，這三個變項的聯合預測力達 36.1%。
- (三)在 β 係數方面皆為正值，可見「觀念行為革新」($\beta=.30$)、「組織結構改造」($\beta=.23$)與「技術設備更新」($\beta=.14$)等學校組織變革層

面的程度越高，教師創新教學之「教學內容」層面的程度也相對越高。

三、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學方法」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學方法」層面的預測情形如表 4-33 所示。

表 4-33

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學方法」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR ²	β	F 值
1	觀念行為革新	.534	.285	.285	0.38***	170.353
2	營造支持環境	.568	.323	.038	0.25***	101.901

*** $p < .001$

由表 4-46 可得知：

- (一)七個預測變項預測效標變項「教學方法」時進入迴歸方程式的顯著變項為學校組織變革分層面「觀念行為革新」及校長教學領導分層面「營造支持環境」，多元相關係數為.568，其聯合解釋變異量.323顯示表中兩個變項能解釋「教學方法」32.3%的變異。
- (二)就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 28.5%，最後為「營造支持環境」，其解釋變異量為 3.8%，這兩個變項的聯合預測力達 32.3%。
- (三)在 β 係數方面皆為正值，可見學校組織分層面「觀念行為革新」($\beta=.38$)及校長教學領導分層面「營造支持環境」($\beta=.25$)的程度越高，教師創新教學之「教學方法」層面的程度也相對越高。

四、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學資源」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學資源」層面的預測情形如表4-34所示。

表 4-34

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「教學資源」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	觀念行為革新	.549	.301	.301	0.39***	184.645
2	營造支持環境	.582	.339	.038	0.31***	109.630
3	凝聚教學目標	.593	.351	.012	0.23***	76.898
4	組織結構改造	.599	.359	.008	0.16**	59.516

** $p < .05$ *** $p < .001$

由表 4-34 可得知：

- (一)七個預測變項預測效標變項「教學資源」時，進入迴歸方程式的顯著變項為學校組織變革分層面「觀念行為革新」、「組織結構改造」，以及校長教學領導的「營造支持環境」、「凝聚教學目標」，多元相關係數為.599，其聯合解釋變異量.359，顯示表中兩個變項能聯合預測「教學效能」35.9%的變異量。
- (二)就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 30.1%，其次為「營造支持環境」，其解釋量為 3.8%，再次是「凝聚教學目標」，其解釋量為 1.2%，最後為「組織結構改造」，其解釋變異量為 0.8%。這四個變項的聯合預測力達 35.9%。
- (三)在 β 係數方面皆為正值，學校組織變革分層面「觀念行為革新」($\beta=.39$)與「組織結構改造」($\beta=.16$)，以及校長教學領導分層面「營

造支持環境」($\beta=.31$)與「凝聚教學目標」($\beta=.23$)程度越高，教師創新教學之「教學資源」層面的程度也相對越高。

五、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「學生作業」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「學生作業」層面的預測情形如表 4-35 所示。

表 4-35

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「學生作業」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	觀念行為革新	.559	.312	.312	0.39***	194.146
2	營造支持環境	.588	.345	.033	0.31***	112.643
3	凝聚教學目標	.602	.362	.017	0.27***	80.589
4	組織結構改造	.612	.374	.012	0.11***	63.555

*** $p<.001$

由表4-35可得知：

- (一)七個預測變項預測效標變項「學生作業」時，進入迴歸方程式的顯著變項為「觀念行為革新」、「營造支持環境」、「凝聚教學目標」、「組織結構改造」，多元相關係數為.612，其聯合解釋變異量.374，顯示表中四個變項能聯合預測「學生作業」37.4%的變異量。
- (二)就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為31.2%，其次為「營造支持環境」，其解釋量為3.3%，再次是「凝聚教學目標」，其解釋量為1.7%，最後為「組織結構改造」，其解釋變異量為1.2%。這四個變項的聯合預測力達37.4%。

(三)在 β 係數方面為正值，學校組織變革「觀念行為革新」($\beta=.39$)、「組織結構改造」($\beta=.11$)，以及校長教學領導「營造支持環境」($\beta=.31$)、「凝聚教學目標」($\beta=.27$)等層面的程度越高，教師創新教學「學生作業」層面的程度也相對越高。

六、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「評量方式」層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「評量方式」層面的預測情形如表 4-36 所示。

表 4-36

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學「評量方式」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	組織結構改造	.574	.330	.330	0.37***	210.581
2	觀念行為革新	.603	.363	.033	0.29***	121.699
3	營造支持環境	.615	.378	.015	0.27***	86.345
4	凝聚教學目標	.630	.397	.018	0.16***	69.831

*** $p < .001$

由表 4-36 可得知：

(一)七個預測變項預測效標變項「評量方式」時，進入迴歸方程式的顯著變項為「組織結構改造」、「觀念行為革新」、「營造支持環境」、「凝聚教學目標」，多元相關係數為.630，其聯合解釋變異量.397，顯示表中兩個變項能聯合預測教師創新教學整體層面 39.7%的變異量。

(二)就個別變項的解釋量來看，以「組織結構改造」層面的預測力最佳，其解釋量為 33.0%，其次為「觀念行為革新」，其解釋量為 3.3%，再次是「營造支持環境」，其解釋量為 1.5%，最後為

「凝聚教學目標」，其解釋變異量為 1.6%。這四個變項的聯合預測力達 39.7%。

(三)在 β 係數方面為正值，可見學校組織變革「組織結構改造」($\beta=.37$)、「觀念行為革新」($\beta=.29$)，以及校長教學領導「營造支持環境」($\beta=.27$)、「凝聚教學目標」($\beta=.16$)等層面的程度越高，教師創新教學「評量方式」層面的程度也相對越高。

七、公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面之預測分析

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面的預測情形如表 4-37 所示。

表 4-37

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	觀念行為革新	.620	.384	.384	0.40***	266.936
2	營造支持環境	.654	.427	.043	0.35***	159.211
3	凝聚教學目標	.663	.439	.012	0.20***	111.258
4	組織結構改造	.672	.451	.012	0.13***	87.254

*** $p < .001$

由表 4-37 可得知：

(一)七個預測變項預測效標變項「教師創新教學」時，進入迴歸方程式的顯著變項為「觀念行為革新」、「營造支持環境」、「凝聚教學目標」、「組織結構改造」，多元相關係數為.672，其聯合解釋變異量.451，顯示表中兩個變項能聯合預測教師創新教學整體層面 45.1%的變異量。

(二)就個別變項的解釋量來看，以「觀念行為革新」層面的預測力

最佳，其解釋量為 38.4%，其次為「營造支持環境」，其解釋量為 4.3%，再次是「凝聚教學目標」，其解釋量為 1.2%，最後為「組織結構改造」，其解釋變異量為 1.2%。這四個變項的聯合預測力達 45.1%。

(三)在 β 係數方面皆為正值，可見學校組織變革中「觀念行為革新」($\beta=.40$)、「組織結構改造」($\beta=.13$)，以及校長教學領導中「營造支持環境」($\beta=.35$)、「凝聚教學目標」($\beta=.20$)等層面的程度越高，教師創新教學整體層面的程度也相對越高。

八、公立高中校長教學領導與學校組織變革對教師創新教學整體層面之預測分析

公立高中校長教學領導與學校組織變革對教師創新教學整體層面的預測情形如表 4-38 所示。

表 4-38

公立高中校長教學領導、學校組織變革對教師創新教學整體層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	R	R ²	ΔR^2	β	F 值
1	學校組織變革 整體層面	.638	.407	.407	0.52***	293.591
2	校長教學領導 整體層面	.647	.418	.012	0.16*	153.580

* $p < .05$ *** $p < .001$

由表 4-38 可知：

- (一)兩個預測變項預測效標變項「教師創新教學整體層面」時，進入迴歸方程式的顯著變項為「學校組織學習整體層面」、「校長教學領導整體層面」，多元相關係數為.647，其聯合解釋變異量.418，顯示表中兩個變項能聯合預測「教師創新教學整體層面」41.8%的變異量。
- (二)就個別變項的解釋量來看，「學校組織學習整體層面」的預測力高於「校長教學領導整體層面」，「學校組織學習整體層面」其解釋量為 40.7%，「校長教學領導整體層面」其解釋量為 1.2%，這兩個變項的聯合預測力達 41.8%。
- (三)在 β 係數方面皆為正值，可見「校長教學領導整體層面」($\beta=.52$)及「學校組織學習整體層面」($\beta=.16$)的程度越高，教師創新教學整體層面的程度也相對越高。

第五章 結論與建議

本研究以問卷調查法探討公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學的現況，希冀透過資料分析了解高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之關係。本章總共分成三節，在第一節的部分，依第四章的分析結果提出本研究的主要發現；在第二節的部分，則依本研究之主要發現，提出本研究的結論。最後，再依研究結論提出相關建議。

第一節 主要研究發現與結論

本研究採問卷調查法，針對公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之關係進行探討。首先以平均數、標準差等來描述公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學的現況；另以平均數差異考驗(t-test)和單因子變異數分析(One-Way ANOVA)來檢定不同背景變項的公立高中教師對於校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學之知覺反應差異情形；再 Pearson 積差相關檢視其相關性；最後再採逐步多元迴歸分析法，考驗校長教學領導與學校組織變革之各分層面對教師創新教學的預測力。

壹、公立高中校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學之現況

一、公立高中教師對於校長教學領導之現況具有中度知覺度

校長教學領導各層面之每題平均得分，在「凝聚教學目標」層面為 3.82 分、「營造支持環境」層面為 3.91 分、「提昇教學知能」層面為 3.81 分、「激勵專業成長」層面為 3.77 分，整體「校長教學領導」層面為 3.83 分，顯示公立高中校長教學領導程度介於「部分符合」到「大部分符合」之間，也表示公立高中教師知覺校長教學領導的情況是普遍贊同的。

二、公立高中教師對於學校組織變革之現況具有中度知覺度

公立高中教師學校組織變革各層面之每題平均得分，「組織結構改造」層面為 3.72 分，「觀念行為革新」層面為 3.61 分，「技術設備更新」層面為 3.83 分，整體「學校組織變革」層面為 3.72 分，顯示公立高中學校組織變革程度介於「部分符合」到「大部分符合」之間，也表示公立高中教師知覺學校組織變革的情況是普遍贊同的。

三、公立高中教師對於教師創新教學之現況具有中度知覺度

公立高中教師創新教學各分層面與整體之每題平均得分，「班級經營」層面為 3.74 分，「教學內容」層面為 3.76 分，「教學方法」層面為 3.76 分，「教學資源」層面為 3.87 分，「學生作業」層面為 3.74 分，「評量方式」層面為 4.02 分，整體每題平均得分則為 3.81 分，顯示公立高中教師創新教學程度介於「部分符合」到「大部分符合」之間，也表示公立高中教師知覺教師創新教學的情況是普遍贊同的。

貳、不同背景變項在校長教學領導、學校組織變革及教師創意教學之差異情形

一、不同背景變項造成教師知覺校長教學領導之差異

(一)就性別而言：

不同性別之公立高中教師，在校長教學領導整體($t=1.91$)、「凝聚教學目標($t=0.84$)」、「營造支持環境」($t=0.64$)、「提昇教學知能」($t=1.53$)、「激勵專業成長」($t=1.33$)均未達統計顯著水準，表示不同性別的公立高中教師對於校長教學領導的知覺沒有顯著的差異。

(二)就年齡而言：

不同年齡之公立高中教師，在校長教學領導各分層面及整體均達統計分析之顯著水準，且經事後比較結果發現，「滿40歲-未滿50歲」與「滿50歲-60歲」之教師在知覺校長教學領導之程度高於「滿31歲-未滿40歲」之教師。

(三)就服務年資而言：

不同服務年資之公立高中教師，在校長教學領導各分層面與整體層面均達統計分析之顯著水準，且經事後比較結果發現，服務年資「滿25年以上」之教師高於「未滿5年」之教師。

(四)就最高學歷而言：

不同最高學歷之公立高中教師，在校長教學領導各分層面與整體層面均未達顯著差異，表示不同最高學歷的公立高中教師對於校長教學領導的知覺沒有顯著的差異。。

(五)就現任職務而言：

不同現任職務之公立高中教師，在校長教學領導各分層面與整體層面均達統計分析之顯著水準，且經事後比較結果發現，現任職務為「教師兼主任」之教師在知覺校長教學領導的程度上顯著高於現任職務為

「教師兼導師」之教師。

(六)就學校規模而言：

不同學校規模之公立高中教師，除了在「凝聚教學目標」上，學校規模為「中型學校(13-49 班)」顯著高於學校規模為「大型學校(50 班以上)」之教師，至於校長教學領導整體及其他分層面則均未達統計分析之顯著水準。

(七)就學校校齡而言：

不同學校校齡之公立高中教師，在校長教學領導及各層面均未達統計分析之顯著水準，表示不同的學校校齡之公立高中教師在知覺校長教學領導上的得分沒有差異，學校校齡這項背景因素並未對公立高中教師知覺校長教學領導產生影響。

二、不同背景變項造成教師知覺學校組織變革之差異

(一)就性別而言：

不同性別之公立高中教師，在學校組織變革整體與分層面得分均未達顯著差異，顯示「性別」此變項並未對公立高中教師知覺學校組織變革的程度產生影響。

(二)就年齡而言：

不同年齡之公立高中教師，在學校組織變革整體及「組織結構改造」、「觀念行為革新」達統計分析之顯著水準，「滿 31 歲-未滿 40 歲」之教師在學校組織變革的得分上高於「滿 40 歲-未滿 50 歲」之教師。

(三)就服務年資而言：

不同服務年資之公立高中教師在學校組織變革分層面與整體層面均未達顯著差異，顯示「服務年資」並未對公立高中教師的「學校組織變革」及其分層面產生影響。

(四)就最高學歷而言：

不同學歷之公立高中教師在學校組織變革分層面與整體層面均未達顯著差異，顯示「最高學歷」並未對公立高中教師的「學校組織變革」及其分層面產生影響。

(五)就現任職務而言：

不同現任職務之公立高中教師，在學校組織變革整體與分層面「組織結構改造」、「技術設備更新」的得分上，現任職務為「教師兼主任」者高於現任職務為「教師兼導師」者。

(六)就學校規模而言：

不同學校規模之公立高中教師，在學校組織變革整體與其他分層面均未達統計分析之顯著水準，表示「學校規模」並未對公立高中教師知覺學校組織變革的程度上產生影響。

(七)就學校校齡而言：

不同學校校齡之公立高中教師，在學校組織變革及各層面均未達統計分析之顯著水準。顯示「學校校齡」此背景變項並未對公立高中教師知覺學校組織變革的程度上產生影響。

三、不同背景變項造成教師知覺教師創新教學之差異

(一)就性別而言：

不同性別之公立高中教師，在「班級經營」與「教學方法」層面上，女性教師高於男性教師，但在教師創新教學整體層面與其他分層面皆未達統計顯著水準。

(二)就年齡而言：

不同年齡之公立高中教師，在教師創新教學整體與分層面均未達顯著差異。

(三)就服務年資而言：

不同服務年資之公立高中教師在教師創新教學整體與分層面均未達顯著差異。

(四)就最高學歷而言：

不同學歷之公立高中教師在教師創新教學整體層面與其他分層面均未達顯著差異。

(五)就現任職務而言：

任職為「教師兼主任」或「教師兼組長」之公立高中教師在教師創新教學及「教學內容」、「教學方法」、「教學資源」、「學生作業」、「評量方式」等分層面的得分上高於「教師兼導師」者。

(六)就學校規模而言：

不同學校規模之公立高中教師，在教師創新教學之整體與其分層面均未達統計顯著水準，因此，背景變項「學校規模」並未對教師創新教學產生影響。

(七)就學校校齡而言：

不同學校校齡之公立高中教師，在教師創新教學及各層面均未達統計分析之顯著水準。因此，背景變項「學校校齡」並未對教師之創新教學產生影響。

叁、校長教學領導、學校組織變革及教師教學創新呈現正相關情形

公立高中校長教學領導整體層面與教師創新教學各分層面之相關係數分別為「班級經營」.502、「教學內容」.476、「教學方法」.484、「教學資源」.483、「學生作業」.480、「評量方式」.499及「教師創新教學整體層面」.543，皆達.01之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「班級經營」與校長教學領導整體層面的相關程度最高；公立高中校長教學領導各分層面與教師創新教學整體層面之相關係數分別為「凝聚教學目標」.441、「營造支持環境」.551、「提昇教學知能」.533、「激勵專業成長」.513及「校長教學領導」.543，皆達到.01的顯著水準，呈現顯著正

相關，其中以「營造支持環境」與教師創新教學整體層面之相關程度最高。

公立高中教師在「學校組織變革」之各層面及整體與「教師創新教學」各層面及整體之積差相關情形均達.01 的顯著正相關。而公立高中學校組織變革整體層面與教師創新教學整體層面之相關係數為.638，達.01 的顯著水準。

公立高中學校組織變革整體層面與教師創新教學各分層面之相關係數分別為「班級經營」.551、「教學內容」.596、「教學方法」.548、「教學資源」.571、「學生作業」.569、「評量方式」.594 及「教師創新教學整體層面」.638，皆達.001 之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「班級經營」與學校組織變革整體層面的相關程度較高。

公立高中教師學校組織變革各分層面與教師創新教學整體層面之相關係數分別為「組織結構改造」.620、「觀念行為革新」.601、「技術設備更新」.463、與「學校組織變革」.638，皆達到.001 的顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「團隊合作」與教師創新教學整體層面之相關程度較高。

肆、校長教學領導、學校組織變革對教師教學創新進行有效之預測分析

一、教師創新教學「班級經營」層面：

以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 30.4%， β 係數為 0.42；其次為「營造支持環境」層面，其解釋變異量為 4.7%， β 係

數為 0.40；第三為「凝聚教學目標」，其解釋變異量為 0.9%， β 係數為 0.18，可見學校組織變革之分層面「觀念行為革新」及校長基學領導之分層面「營造支持環境」、「凝聚教學目標」的程度越高，教師創新教學之「班級經營」層面的程度也相對越高。

二、教師創新教學「教學內容」層面：

以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 32.2， β 係數為 0.3；其次為「組織結構改造」層面，其解釋變異量為 2.7%， β 係數為 0.23；最後為「技術設備更新」，其解釋變異量為 1.3%， β 係數為 0.14，這三個變項的聯合預測力達 36.1%。校長教學領導的分層面在與學校組織變革分層面同時對教學內容進行預測時，校長教學領導的分層面無法對教師創新教學中的「教學內容」產生顯著影響。

三、教師創新教學「教學方法」層面：

以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 28.5%， β 係數為 0.38；其次為「營造支持環境」層面，其解釋變異量為 3.8%， β 係數為 0.25，這兩個變項的聯合預測力達 28.5%。可見學校組織變革分層面「觀念行為革新」及校長教學領導分層面「營造支持環境」的程度越高，教師創新教學之「教學方法」層面的程度也相對越高。

四、教師創新教學「教學資源」層面：

以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 30.1%， β 係數為 0.39；其次為「營造支持環境」層面，其解釋變異量為 3.8%， β 係數為 0.31；第三為「凝聚教學目標」，其解釋變異量為 1.2%， β 係數為 0.23；最後為「組織結構改造」，其解釋變異量為 0.8%， β 係數為 0.16，

這四個變項的聯合預測力達 35.9%。可見學校組織變革分層面「觀念行為革新」與「組織結構改造」以及校長教學領導分層面「營造支持環境」與「凝聚教學目標」程度越高，教師創新教學之「教學資源」層面的程度也相對越高。

五、教師創新教學「學生作業」層面：

以「觀念行為革新」層面的預測力最佳，其解釋量為 31.2%， β 係數為 0.39；其次為「營造支持環境」層面，其解釋變異量為 3.3%， β 係數為 0.31；第三為「凝聚教學目標」，其解釋變異量為 1.7%， β 係數為 0.27；最後為「組織結構改造」，其解釋變異量為 1.2%， β 係數為 0.11，這四個變項的聯合預測力達 37.4%。可見學校組織變革分層面「觀念行為革新」、「組織結構改造」以及校長教學領導分層面「營造支持環境」、「凝聚教學目標」的程度越高，教師創新教學「學生作業」層面的程度也相對越高。

六、教師創新教學「評量方式」層面：

以「組織結構改造」層面的預測力最佳，其解釋量為 33.0%， β 係數為 0.37；其次為「觀念行為革新」層面，其解釋變異量為 3.3%， β 係數為 0.29；第三為「營造支持環境」，其解釋變異量為 1.5%， β 係數為 0.27；第四為「凝聚教學目標」，其解釋變異量為 1.8%， β 係數為 0.16，這四個變項的聯合預測力達 39.7%。可見學校組織變革分層面「組織結構改造」、「觀念行為革新」以及校長教學領導分層面「營造支持環境」、「凝聚教學目標」的程度越高，教師創新教學「評量方式」層面的程度也相對越高。

七、教師創新教學整體層面：

以「學校組織學習整體層面」預測力最佳，其解釋量為 40.7%， β 係數為 0.52；其次為「校長教學領導整體層面」其解釋量為 1.2%， β 係數為 0.16，這兩個變項的聯合預測力達 41.8。

第二節 建議

根據研究發現，本節將依據主要研究發現及結論，提出具體建議，以供教育行政機關及學校行政單位、高中教育人員及後續研究參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、教育行政機關應積極辦理聚焦於「凝聚願景或目標」之校長職前知能研習

依據本研究結果，若想要有效提昇教師創新教學效能，校長在教學領導上必須著重「凝聚教學目標」層面之事項。古語有云：「君子務本，本立而道生。」校長治校之本即是建立學校願景，而教學領導之本就是「凝聚教學目標」。教育行政機關在校長養成教育的過程中，仍須不斷強調「教學事務才是學校教育發展的重心」，而校長應該具備足夠的教學領導知能，其中「凝聚教學目標」更是重要的起始點。因此，舉凡學校願景或教學目標之建立，學校教學事務各項計畫之撰擬，標竿學校之參訪或觀摩等，都可納入各縣市教育行政機關在校長養成教育的重要辦理項目，以有效提昇教師創新教學效能，並進一步營造出各校的特色，落實十二年國民基本教育政策「適性入學」的理念。

二、教育行政機關應籌措適量經費，協助學校適時更新教學設備

依據本研究結果，校長教學領導中「營造支持環境」亦有助於教師進行創新教學，尤其是在「教學方法」、「教學資源」、「評量方式」等層面，而這些正對應到十二年國民基本教育政策所著重之「有效教學」、「多元評量」、「差異化教學」等策略。然而「巧婦難為無米之炊」，校長雖應具備籌集學校所需資源的能力，但各縣市教育行政機關仍應盡力籌措適量的經費，協助校長在教學領導的過程中，能有足夠的資源建構有利於創新教學的環境。相信教師若身處一個「日新又新」的環境裡，自然也能感受其氛圍而力求教學革新，使學校成為共創多贏的學園。

貳、對學校行政單位的建議

一、擴大大學校成員對教育或學校變革之認知並提昇其執行能力

依據本研究結果，教師兼任行政職務者在校長教學領導、學校組織變革及教師創新教學三方面的覺知程度都較教師兼任導師者為高，其中尤其是兼任主任職務者，這與學校主任經常參與重要政策會議、簽辦公文並了解校內外資源分配有關。但「徒法不足以自行」，十二年國民基本教育政策裡的各項計畫，也絕不是單靠學校行政人員了解及宣導即可落實。學校行政人員應把握校內重要會議的場合，並積極與校內主要團體—教師會、家長會—進行資訊傳遞及溝通，甚至在走動式管理的過程中強化與非行政人員之互動，同時善用學校網路資源廣為傳達資訊，讓學校所有成員對各項新的措施都能「知其然，且知其所以然」。如此，學校方能持續儲備教師創教教學的動能，並能與校長教學領導、學校組織變革形成良好的正向循環，帶動學校邁向卓越及優質。

二、建立校內對話、合作及分享的行政運作方式，以統整學校發展計畫

依據本研究結果，學校組織變革相較於校長教學領導更能有效提升教師創新教學的成效，尤其以學校組織變革的「觀念行為革新」與「組織結構改造」兩個層面更能夠有效的正向提昇創意教學的表現。為期學校行政能符合教師對於組織變革的期待，學校行政主管宜採取參與管理的方式，以開放的胸襟，儘量將學校組織成員納入學校行政的運作過程中，並針對學校組織成員的特性進行任務分工或計劃小組，使每一位學校組織成員都有參與學校事務的機會，更能有效凝聚共識，建立彈性有創意的組織氛圍，提升教學創新效能。

參、對高中教育人員的建議

一、運用累積的學養與經驗，促進學校教學的正向發展

依據本研究結果，年齡較高者知覺校長教學領導的程度較其他年齡教師來得高，而年齡介於 31-40 歲者知覺學校組織變革的程度則較其他年齡教師來得高。因此，學校教師應運用其師資培育過程中的基礎知能，配合其平日所累積的各項經驗，提供校長在教學領導及學校進行變革的建言，使學校在推動教師創新教學的過程中，能夠得到不同年齡層級教師的支持，促進學校教學的正向發展。

第三節 對後續研究之建議

根據研究發現與結論，研究者分別針對研究對象、研究變項與研究方法三方面來對 後續研究提出相關建議如下：

壹、在研究變項方面

本研究以高中教師為背景變項，以校長教學領導、學校組織變革探討教師創新教學。但是能夠影響教師創新教學的相關變項眾多，校長教學領導與學校組織變革之間的關聯也存在許多直接與間接的影響，未來的研究方法可以考慮增加更多變項：如教師組織公民行為、學校組織健康等心理與組織文化變項，以期獲得更深入的研究結果。

貳、研究方法方面

本研究除了文獻探討外，僅採用問卷調查法，問卷調查容易由於受試者不了解題意或是缺乏填答意願而影響填答結果，未來研究應加入長期觀察、行動研究等以個案與深入訪談的質化方法，以期更深入了解校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學的內涵與現況，以期賦予研究更具多面向與客觀性。



參考文獻

壹、中文部分

- 丁文祺(2008)。國民中學校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 毛連塹(1998)。創造思考和學校教育。台北市：教育局。
- 王家瑞(2008)。屏東縣國民中學校長教學領導、教師專業成長與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 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研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 江羽慈(2003)。影響國小教師採用資訊科技創新教學因素之研究。國立交通大學教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 行政院教育改革審議委員會(1996)。教育改革總諮議報告書。台北市：教育部。
- 吳定(1998)。組織發展理論與技術。台北市：天一。
- 吳思華(2005)。知識經濟要以創新為引擎。天下雜誌，2005(9)，40。
- 吳清山(2003)。當前學校組織變革的理念與策略。教師天地，123，4-16。
- 吳清山(2011)。學校行政。台北市：心理。
- 吳清山、林天祐(1997)。組織變革。教育資料與研究，18，62。
- 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**，49-80。台北市：師大書苑。

呂淑屏(2003)。**國民小學運用知識管理推動教學創新之行動研究**。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

宋秋儀譯(2006)。**組織領導學**。台北市：華泰。

李玉林(2001)。**桃園縣國小校長教學領導角色知覺與實踐之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

李安明(1999)。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。**教育政策論壇**，2 (2)，158-203。

李咏吟(1995)。**教學原理**。台北市：遠流。

李明堂(2006)。**學校組織變革歷程及管理策略之研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文，未出版，屏東縣。

李雲漳 (2002)。**國民小學校長教學領導與教師效能之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

李新寶 (2001)。**國民小學校長教學領導與教師教學效能之研究**。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

杜岐旺 (2001)。**國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究**。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。

林志勇 (2005)。**臺中縣國民小學校長教學領導與學校效能之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

林秀湖 (2006)。**國小校長教學領導行為與教師工作投入、教學效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

林明地、楊振昇、江芳盛 (2000)。**教育組織行為**。台北市：揚智。

- 林家蓉(2005)。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。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 林筱瑩(2006)。臺北市國民中學創新經營之研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士論文，未出版，台北市。
- 秦夢群(2011)。教育行政理論與模式。台北市：五南。
- 秦夢群(2011)。教育領導理論與應用。台北市：五南。
- 馬世驊(2007)。臺北市國民小學教師創新教學實施現況之研究。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 高苙騰(2010)。桃園縣校長教學領導與教師創新教學之研究。國立新竹教育大學教育學系教師在職進修課程與教學碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 高強華(2002)。論主題統整與創新教學設計。臺灣教育，614，9-15。
- 高惠玲(2007)。高職資訊科專業實習課程應用LegoMindstorms創新教學之研究。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 郝靜宜(2008)。國立高中職校長轉型領導、學校組織變革與學校校能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 張玉成(2003)。教學創新與思考啟發。載於國立海洋大學教育研究所(主編)，創新教學的理論與實務。台北市：師大書苑。
- 張明輝(2009)。學校經營與管理新興議題研究。台北市：學富。
- 張慈娟(1997)。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，新竹市。
- 張碧娟(1999)。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效

- 能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 張德銳(1994)。變中求勝：論教育組織革新。國立編譯館館刊，23(2)，235-267。
- 張慶勳(1996)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 曹玉福(2007)。國民中小學校長教學領導、教師專業成長與學校效能。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 梁雅雯(2005)。跨組織創新研發社群發展之探討—以中部精密機械創新研發社群為例。東海大學企業管理學系碩士班論文，未出版，台中市。
- 莊素玉等(2000)。創新管理—明日企業生存米糧。台北市：天下遠見。
- 郭碧濤(2001)。以熊彼得理論觀點探討企業創新活動之研究—以生物科技產業為例。中原大學企業管理學系碩士論文。未出版，桃園縣。
- 陳美言(1998)。國民小學校長教學領導與教師教學自我效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳龍安(2006)。創造思考教學的理論與實際。台北市，心理。
- 傅美慧(2007)。從聯結理論探討創造性思考教學對國小學童創造力之影響。國立屏東教育大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 游家政(2003)。創新教學方案的設計與評鑑—以統整主題單元為例。載於國立臺灣海洋大學(主編)，創新教學理論與實務，179-209。台北市：師大書苑。
- 溫明麗(2008)。教育101：教育理論與實踐。台北市：高等教育。
- 曾增福(2003)。桃園縣國民中學校長教學領導與學校效能關係之研究。

- 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃秀霞(2012)。公立高中校長教學領導、教師社群互動、學校創新氣氛與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 黃昱碩(2007)。桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與課程發展委員會組織再造之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 黃雅琪(2008)。國民小學校長教學領導與學校創新經營關係之研究—以桃竹苗四縣市為例。立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 楊振昇(1999)。我國國小校長從事教學領導概況及其因應策略之分析研究。暨大學報，3(1)，183-236。
- 賈馥茗(1976)。英才教育。台北市：開明。
- 趙佳芬(2006)。國民小學學校組織變革與教師教學創新之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 趙廣林(1996)。國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 歐曉玟(2001)。彰化縣國民小學校長教學領導之研究。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。
- 劉麗蓉(2002)。國民小學教師專業知覺與學校組織變革接受度之關係。國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 蔡秀媛(1998)。國民小學校長教學領導及其影響因素之研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡培村(1995)。中小學教師生涯進階與等級畫分可行之研究。教育研究資訊，3(4)，54-72。

- 蔡清田(2012)。素養：課程改革的DNA。台北市：高等教育。
- 談松華(2000)。教育創新的時代內涵。中國教育學刊，6，頁1-5。
- 鄭玉美(2004)。苗栗縣國民小學校長教學領導與學校效能相關之研究。
國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 魯先華(1994)。國民小學校長教學領導之研究。國立台灣師範大學教育
研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 盧中原(2005)。高雄市國民中學學校人力資源管理、學校組織變革與學
校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出
版，高雄市。
- 賴士葆(1996)。商學總論。台北市：麥田。
- 鮑世青(2001)。國民小學校長與教師對「校長教學領導」所為知覺度
之研究。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新
竹市。
- 顏士程(2006)。國民小學組織變革、校長權力基礎運用與學校效能關係
之研究。國立嘉義大學國民教育研究所，未出版，嘉義市。
- 謝文全(2012)。教育行政學。台北市：高等教育。
- 謝建成(2001)。台北縣國民小學校長教學領導與教師專業成長之調查研
究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 羅綸新(2003)。創造力與創意教學活動之探討與實務。載於國立海洋大
學教育研究所(主編)，創新教學的理論與實務。台北市：師大書苑。

貳、西文部分

- Berg, R & Slegers P.(1996). The Innovative Capacity of Secondary Schools:A Qualitative Study, *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 9(2),201-213.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 25(4),375-396.
- Craft, A.(2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. NY: Routledge.
- Daresh,J.C.(1991). Instructional leadership: A proactive administrative process. *Theory into Practice*,30(2),109-112
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*,41(5),14-20.
- Dwyer, D. C.(1984). The Search for instructional leadership: Routines and subtleties in the principals' role. *Educational Leadership*,41(5), 32-37.
- Edmonds, R. R.(1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*,37(1),15-24.
- Fullen, M.(1982). *The meaning of educational change*. Teachers College Press, NY.
- Fisher, J.B., & Schumaker, J.B. (1995). Searching for validated inclusivepractices: A review of the literature. *Focus on Exceptional Children*, 28(4), 1-20.
- Hall, G. E.(1992). The local educational change process and policy implementation. *Journal of research in science teaching*,

29(8),877-904.

- Hallinger, P.(1992). The evolving role of American principals: Formmanagerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*. 30(3), 35-48.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Litchfield, D. (1996). If you want me to be an instructional leader, just tell me whatan instructional leader does. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 202-205.
- Owens, R. G. & Steinhoff C. R. (1976). *Administering change in schools*. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall.
- Owens, R. G.(1998). *Organizational change*. NJ: Printice-Hall.
- Pantelides, J. R. (1991). *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principal and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Poiltechnic Institute and State University.
- Reitzug, U. C.(1997). Images of principal instructional leadership:From super-vision to collaborative inquiry.*Journal of Curriculem and Supervision*. 12(4),324-343.
- Robbins, S. P.(2004). *Organizatioal behavior*(11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Printice-Hall.
- Rogers, E. M.(1995). *Diffusion of innovations*(4th ed.).NY: Free Press.
- Sheppard , L. B. (1993). *A study of the relationship among instructional leadership behaviors of the school principal and selected school-level characteristics*. Doctoral dissertation, University of Ottawa, Canada.

公立高中校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學調查問卷

指導教授：秦夢群博士

親愛的教育先進，您好：

冒昧打擾，感謝您撥冗協助填寫本問卷，後學正進行「臺灣北部地區公立高級中學校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學關係之研究」碩士學位論文之撰寫。

本問卷主要目的在了解「校長教學領導、學校組織變革與教師創新教學」之情形，煩請您依據目前服務學校之校長教學領導現況，以及對學校組織變革、教師創新教學的瞭解，填寫問卷。本問卷所蒐集之資料和研究結果僅供學術研究之參考，不作個別探討，絕對保密，請放心作答。

您的意見是本研究重要之參考依據，請您務必逐題作答，並懇請您於3月10日前，將本問卷交由 貴校聯絡人寄回。後學萬分感謝您的支持與協助。

敬祝 教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：秦夢群

研究生：黃中良 敬啟

中華民國一〇三年二月

聯絡電話：0958099866

【第一部分】個人基本資料

請老師依您個人及服務學校的實際情形，於下列各題在適當的打勾(v)。

- 一、性別： (1)男 (2)女
- 二、年齡： (1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51-60歲
 (5)61歲以上
- 三、服務年資： (1)5年以下 (2)6-10年 (3)11-15年 (4)16-20年
 (5)21-25年 (6)26年以上
- 四、教育背景： (1)師範院校畢業(含師院、師大) (2)一般大學教育科系畢業
 (3)一般大學非教育科系畢業 (4)碩士(含40學分) (5)博士
- 五、擔任職務： (1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)教師兼導師 (4)專任教師
- 六、學校規模： (1)小型學校(12班以下) (2)中型學校(13-49班)
(班級數) (3)大型學校(50班以上)
- 七、校齡： (1)20年以下 (2)21-40年 (3)41-60年 (4)61-80年
 (5)81年以上
- 八、學校縣市： (1)新北市 (2)桃園縣 (3)新竹市 (4)新竹縣
 (5)苗栗縣
- 九、學校性質： (1)普通高中 (2)完全中學
- 十、學校位置： (1)都會區 (2)一般地區 (3)偏遠地區

【第二部分】校長教學領導量表

填答說明：下列問題旨在了解您個人從事教育工作時，貴校在校長教學領導的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案(5代表「完全符合」、4代表「大部分符合」、3代表「部分符合」、2代表「少部分符合」、1代表「非常不符合」)。

	完全符合	大部分符合	部分符合	少部分符合	非常不符合
1. 本校校長會重視教師意見，共創學校願景。……………	5	4	3	2	1
2. 本校校長善於凝聚教師共識，訂定符合學校特性的教學目標。……………	5	4	3	2	1
3. 本校校長經常利用各種集會，宣導學校願景與教學目標。……………	5	4	3	2	1
4. 本校校長樂於參與教師對話，協調各科教學上的衝突。……………	5	4	3	2	1
5. 本校校長重視各科教學研究會功能，會提供新的思考方向。……………	5	4	3	2	1
6. 本校校長能以身作則，個人言行與施政皆能符合學校願景與教學目標。……………	5	4	3	2	1
7. 本校校長會注重行政人員與教師之間的溝通協調。……………	5	4	3	2	1
8. 本校校長會關懷教師專業學習社群的需求(如：教學研究會、讀書會)。……………	5	4	3	2	1
9. 本校校長會充分提供教學所需的資源與設備。……………	5	4	3	2	1
10. 本校校長會利用公開場合獎勵教師的優秀教學表現。……………	5	4	3	2	1
11. 本校校長會運用社區人力、物力等資源協助學校辦理相關教學活動。……………	5	4	3	2	1
12. 本校校長會營造安全、和諧、有秩序且人性化的學校環境。……………	5	4	3	2	1
13. 本校校長會督導教師落實教學正常化。……………	5	4	3	2	1
14. 本校校長會經常巡堂，並觀察教師教學情形。……………	5	4	3	2	1
15. 本校校長會以口頭或行動，肯定教師在教學上的良好表現。……………	5	4	3	2	1
16. 本校校長會鼓勵教師彼此教學合作與分享。……………	5	4	3	2	1
17. 本校校長會願意與教師分享教學心得與教學案例。……………	5	4	3	2	1
18. 本校校長會鼓勵各科建構資訊教學平台。……………	5	4	3	2	1
19. 本校校長善於營造可以讓教師展現才能的舞台。……………	5	4	3	2	1
20. 本校校長經常鼓勵教師運用教學媒體及網路資訊平台。……………	5	4	3	2	1
21. 本校校長會鼓勵教師分享創意教學。……………	5	4	3	2	1
22. 本校校長會安排有經驗的教師分享教學經驗。……………	5	4	3	2	1
23. 本校校長經常鼓勵教師進修、研習，形成專業教學團隊。……………	5	4	3	2	1
24. 本校校長鼓勵教師持續追求專業成長，精進課堂教學能力。……………	5	4	3	2	1

【第三部分】學校組織變革量表

填答說明：下列問題旨在了解您個人從事教育工作時，貴校在學校組織變革的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案(5代表「完全符合」、4代表「大部分符合」、3代表「部分符合」、2代表「少部分符合」、1代表「非常不符合」)。

	完全符合	大部分符合	部分符合	少部分符合	非常不符合
1. 本校成員為增進行政與教學效能，能適時彈性調整各項工作內容與重點。.....	5	4	3	2	1
2. 本校成員能欣賞、支持其他成員的創新，並能嘗試應用。.....	5	4	3	2	1
3. 本校成員樂於進行創新經驗的分享與交流，以利專業能力的成長。.....	5	4	3	2	1
4. 本校成員能不斷吸收新知識與技術，來提升教學與行政效能。.....	5	4	3	2	1
5. 本校鼓勵教師從事創新的教學設計與活動。.....	5	4	3	2	1
6. 本校提供各種進修的管道與資訊，並鼓勵教職員工進修新觀念或技能。.....	5	4	3	2	1
7. 本校學校成員能以宏觀思考來面對與分析各種教育問題。.....	5	4	3	2	1
8. 本校重視團隊學習，加速個人與組織的成長，以促進組織變革。.....	5	4	3	2	1
9. 本校有健全的人事與遴選與聘任制度，以提升學校人員素質。.....	5	4	3	2	1
10. 本校能兼顧學校內外需求，來擬定與調整校務發展計畫及工作目標。.....	5	4	3	2	1
11. 本校校務與權責劃分，能按照學校成員的特性與專長進行調配與合作。.....	5	4	3	2	1
12. 本校行政運作採多元參與及共同決策的方式。.....	5	4	3	2	1
13. 本校行政事務與人力調配，能保有彈性空間並相互支援。.....	5	4	3	2	1
14. 本校行政單位間注重橫向的合作與縱向的聯繫。.....	5	4	3	2	1
15. 本校具備健全的績效評鑑機制，以提升行政與教學效能。.....	5	4	3	2	1
16. 本校各項軟硬體設施能隨社會發展、教學創新之需求而創新。.....	5	4	3	2	1
17. 本校能協助成員了解新設備或技術的功能與操作方式，增進新科技的應用與接受程度。.....	5	4	3	2	1
18. 本校協助強化成員對資訊科技的應用能力。.....	5	4	3	2	1
19. 本校教師能善用多元教學媒體與各項設備於教學活動中。.....	5	4	3	2	1
20. 本校各項工作流程能因應變革需要而重新調整。.....	5	4	3	2	1
21. 本校有完善教學系統資源及充實的圖書，能提供學校成員所需的相關資源。.....	5	4	3	2	1

【第四部分】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，貴校在教師創新教學的實際情形，請依個人認為的實際情況圈選適當的答案(5代表「完全符合」、4代表「大部分符合」、3代表「部分符合」、2代表「少部分符合」、1代表「非常不符合」)。

	完全符合	大部分符合	部分符合	少部分符合	非常不符合
1. 我會透過良好的互動方式，營造班級民主、開放、溫馨的教學情境。	5	4	3	2	1
2. 我會將現行教育議題融入教學課程中，規劃可行且具創意的教學活動。	5	4	3	2	1
3. 我會運用創意的教學方法來引導學生。	5	4	3	2	1
4. 我會運用學校設備及環境資源，規劃具創意的教學情境。	5	4	3	2	1
5. 我會依教學主題設計學生作業，啟發學生自我試探與勇於創新的精神。	5	4	3	2	1
6. 我會以學生為主體來設計與實施教學評量。	5	4	3	2	1
7. 我會鼓勵學生積極參與各種活動，展現自我才能。	5	4	3	2	1
8. 我會透過參考他人的構想，自行設計創新的教學計畫。	5	4	3	2	1
9. 我會注重學生個別差異，運用適當的教學策略，開發發學生潛能。	5	4	3	2	1
10. 我會運用資訊科技，實施資訊融入教學。	5	4	3	2	1
11. 我會鼓勵學生以多元方式展現學習成果。	5	4	3	2	1
12. 我會依據學生個別差異，設計適性評量方式，了解學生學習成效。	5	4	3	2	1
13. 我會採用多元的活動方式，建立和諧的師生關係。	5	4	3	2	1
14. 我會以校園生活為題材，設計具實用及創意的教學方案。	5	4	3	2	1
15. 我會注意學生的學習狀況，適時的改變教學方法。	5	4	3	2	1
16. 我會善用多媒體教學，增進學生學習的興趣。	5	4	3	2	1
17. 我會設計以團隊合作的方式展現學生學習的成果。	5	4	3	2	1
18. 我會運用各種教學媒材，實施運用各種創新評量的方式。	5	4	3	2	1
19. 我會對學生建立高度的期望，鼓勵學生持續進步。	5	4	3	2	1
20. 我會依學科性質，設計活潑創意的教學活動。	5	4	3	2	1
21. 我會不斷地修正教學方法，提高活動的成效。	5	4	3	2	1
22. 我會主動搜尋各種社會資源輔助教學。	5	4	3	2	1
23. 我會鼓勵學生的作業或作品有創新的表現或設計。	5	4	3	2	1
24. 我會於評量活動後，以質量並重的方式，描述學習結果。	5	4	3	2	1
25. 我會運用各種方法激發學生的正向行為。	5	4	3	2	1
26. 我會運用資訊科技製作多媒體教材或設計教學活動。	5	4	3	2	1
27. 我會變換教學方法，提供學生發表的機會，鼓勵學生發揮創意。	5	4	3	2	1
28. 我會設法克服困難，提供學生小組合作、討論之情境。	5	4	3	2	1
29. 我會設計能涵蓋觀察、思考、歸納、創作等各項較高層次的作業內容。	5	4	3	2	1
30. 我會透過多元的評量方式，檢視自己的教學成效。	5	4	3	2	1

～本問卷結束，感謝您的協助，並請您檢視有無遺漏後，交予貴校聯絡人～