

## 第五章 結論與建議

本章旨在歸納文獻探討及統計結果進行綜合分析，進而提出結論與建議，作為國民中、小學營造創新氣氛以提升學校效能之參考。

### 第一節 重要研究發現

綜合前述研究結果分析與討論歸納重要研究發現如下：

#### 一、國民中、小學創新氣氛與學校效能之現況

就國中、小整體對創新氣氛知覺而言，各構面知覺結果均趨於中等以上，顯示國中、小對於創新氣氛知覺大致良好，其中以工作自主性構面最高，其餘依序為工作團隊支持、工作挑戰性、主管鼓勵、組織鼓勵、資源充分性及過度工作壓力。

就國中、小教師對學校效能知覺探討發現，學校效能各構面知覺調查結果均趨於中等以上，顯示國中、小教師對於創新氣氛知覺大致良好，其中以行政服務表現最高，其餘依序為教師教學品質、學生成就表現及家長社區認同支持。

國小教師在正向創新氣氛及學校效能知覺均顯著高於國中，在負向創新氣氛知覺均顯著低於國中，且國中、小在創新氣氛知覺各構面均達顯著差異。

#### 二、個人變項與創新氣氛及學校效能關係

##### （一）性別差異

在組織鼓勵、主管鼓勵、工作自主性、工作挑戰性、過度工作壓力構面上，男性教師與女性教師均有顯著差異，前四者男性均高於女性；在過度工作壓力構面上，男性則明顯低於女性教師。在工作團隊支持、資源充分性上，男性教師亦略高於女性教師，但並未達顯著差異。

男性教師與女性教師在行政服務表現、教師教學品質、學生成就表

現、家長社區認同支持上均達顯著差異，且男性顯著高於女性。

## （二）職務差異

在創新氣氛構面方面：就正向氣氛構面而言，校長及主任在正向氣氛均顯著高於級任(導師)、科任(專任)教師及組長，且校長也顯著高於主任，而在過度工作壓力方面，級任(導師)及組長明顯高於校長。

在學校效能構面方面：整體而言，校長顯著高於主任，而且主任、校長均高於科任(專任)教師及組長。

## （三）教育程度差異

在創新氣氛構面方面：在組織鼓勵、主管鼓勵、工作自主性、工作挑戰性、資源充分性等構面研究所以以上程度教師顯著高於大學程度教師，但在工作團隊支持及過度工作壓力兩構面上則未達顯著。

在學校效能構面方面：研究所以以上教師顯著高於大學程度教師，但在教師教學品質構面上則未達顯著差異。

## （四）年資差異

在創新氣氛構面方面：就正向氣氛構面整體而言，任教 26 年以上教師顯著高於其他任教年資之教師，任教 21-25 年教師也高於任教 10 年以下之教師。就過度工作壓力方面，任教 26 年以上教師顯著低於 15 年以下教師。

在學校效能構面方面：任教年資 26 年以上教師顯著高於任教 20 年以下教師；任教 21-25 年教師顯著高於任教 10 年以下教師。

## （五）年齡差異

在創新氣氛構面方面：就正向氣氛構面整體而言，51 歲以上教師顯著高於 50 歲以下教師，41 歲以上教師顯著高於 40 歲以下教師；在過度工作壓力構面上，51 歲以上教師顯著低於 40 歲以下教師。

在學校效能構面方面：整體而言，41 歲以上教師顯著高於 40 歲

以下教師，且 51 歲以上教師又顯著高於 50 歲以下教師。

### 三、學校變項與創新氣氛及學校效能關係

#### (一) 學校規模差異

在創新氣氛構面方面：小型學校均顯著高於中型及大型學校，而在過度工作壓力的構面上，大型學校則顯著高於小型學校，在學校效能構面方面，小型學校顯著高於中型及大型學校。

#### (二) 學校創校年差異

在創新氣氛構面方面：創校年在 35 年以上學校均顯著高於 35 年以下學校，但在工作團隊支持、工作自主性及過度工作壓力則未達顯著差異。

在學校效能構面方面：創校年為 35 年以上學校均顯著高於創校年 35 年以下學校。

#### (三) 學校地區差異

在創新氣氛構面方面，在組織鼓勵構面上，南部學校顯著高於北部及中部學校；在工作挑戰性構面上，南部學校顯著高於中部學校；在資源充分性構面上，北部學校顯著高於中部學校。在過度工作壓力構面上，北部學校也顯著高於南部學校。

在學校效能構面方面，整體而言，在教師教學品質及家長社區支持構面上，南部學校顯著高於北部學校。其餘行政服務表現及學生成就表現則無顯著差異。

### 四、國民中、小學與教師人口變項及學校變項之交互作用

#### (一) 國民中、小學類別差異

整體而言，國民中、小學在正向創新氣氛六構面有顯著差異，在學校效能四構面也有顯著差異，但在過度工作壓力構面上，則無顯著差異。

## (二) 國民中、小學類別與教師人口變項

### 1、國中、小學類別與教師性別

在創新氣氛構面方面，因國中、小學校類別不同，而影響對於創新氣氛知覺，而且國中小類別與教師性別在創新氣氛構面上並無交互影響作用。

在學校效能構面方面：且國中、小教師在學校效能各構面均達顯著差異，無論性別為何，國小教師對於學校效能知覺均顯著高於國中教師，但是國中、小類別與教師性別對學校效能並無交互影響作用。

### 2、國民中、小學與教師職務

在正向創新氣氛構面方面，國中、小類別均達顯著差異，以上構面將因國中、小類別不同而有不同，而且國中、小類別與教師職務在組織創新氣氛的組織鼓勵有交互影響。

在學校效能構面方面：國中、小類別在教師教學品質及學生成就表現構面上，有顯著差異，且在行政服務表現、教師教學品質及學生成就表現構面上，國中、小類別與教師職務間有交互影響作用。

### 3、國民中、小學與教師教育程度

在創新氣氛構面方面：雖國中、小類別在工作團隊支持、工作自主性構面上有顯著差異，但國中、小類別與教師教育程度並無交互影響作用。

在學校效能構面方面：國中、小類別在學生成就表現構面上有顯著差異，但國中、小類別與教師程度並無交互影響作用。

### 4、國民中、小學與教師年資

在正向創新氣氛構面，國中、小教師均有顯著差異；而且在組織鼓勵、主管鼓勵、工作自主性及工作挑戰性構面上，國中、小類別與教師任教年資有交互影響作用，但在工作團隊支持、工作挑戰性、資源充分性及過度工作壓力兩構面，則無交互影響作

用。

在學校效能構面方面：國中、小類別有顯著差異，而且在教師教學品質及學生成就表現構面上，國中、小類別與教師任教年資有交互影響作用。

#### 5、國民中、小學與教師年齡

在創新氣氛構面方面：組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、工作挑戰性、資源充分性構面上，國中、小有顯著差異，只有過度工作壓力構面無顯著差異，而且國中、小類別與教師年齡並無交互影響作用。

在學校效能構面方面：國中、小類別均有顯著差異，但是國中、小類別與教師年齡並無交互影響作用。

### (三) 國民中、小學與學校變項

#### 1、國民中、小學與學校規模

在創新氣氛構面方面，除資源充分性及過度工作壓力兩構面無顯著差異，其餘國中、小類別有顯著差異。此外，國中、小類別與規模在創新氣氛構面上並無交互影響作用。

在學校效能構面方面，國中、小類別均有顯著差異。此外，在學生成就表現及家長社區支持構面上，國中、小類別與學校規模有交互影響作用。

#### 2、國民中、小學與學校創校年

在創新氣氛構面方面：組織鼓勵、工作自主性及工作挑戰性構面上，國中、小有顯著差異，但是國中、小類別與學校創校年在工作團隊支持構面有交互影響作用。

在學校效能構面方面：在學生成就表現構面上，國中、小類別有顯著差異。此外，國中、小類別對教師教學品質構面也有交互影響作用。

#### 3、國民中、小學與學校地區

在創新氣氛構面方面，除資源充分性及過度工作壓力，國中、

小類別無顯著差異，其餘構面上，國中、小類別有顯著差異。此外，國中、小類別與學校地區在主管鼓勵構面也交互影響作用。

在學校效能構面方面：學校效能各構面國中、小類別均有顯著差異，且國中、小類別與學校地區有交互影響作用。

## 五、組織創新氣氛與學校效能相關性

組織創新氣氛構面與學校效能構面之積差相關分析結果均達顯著，其中正向組織創新氣氛構面與學校效能構面呈正相關，而過度工作壓力構面則與學校效能構面呈負相關，正符合本研究之假設。

而在典型相關分析中，組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、工作挑戰性對學校效能的影響性較大，此外，教師教學品質與工作團隊支持呈正相關，而資源充分性與家長社區支持呈負相關，顯示資源充分因素必須與其他因素配合，如工作團隊支持、組織鼓勵或主管鼓勵相配合，才能彰顯資源因素的功能，另過度工作壓力構面則與學校效能構面呈現負相關。

綜合以上分析結果得知，本研究假設五「學校組織創新之正向氣氛各構面線性組合分數與學校效能各構面線性組合分數有顯著相關。」研究假設六「學校組織創新之負向氣氛各構面線性組合分數與學校效能各構面線性組合分數有顯著相關。」及研究假設七「學校組織創新氣氛與學校效能有顯著相關。」均完全獲得統計上的支持。

## 六、組織創新氣氛對學校效能預測情形

組織創新氣氛對於學校效能不同構面有不同的預測力，在行政服務表現構面以主管鼓勵最具預測力，在教師教學品質構面以工作團隊支持最具預測力，在學生成就表現構面以組織鼓勵最具預測力，在家長社區認同支持構面以組織鼓勵最具預測力。

## 第二節 結論

綜合以上文獻探討與研究發現，歸納以下結論：

### 一、國民中、小學創新氣氛與學校效能現況大致良好

國中、小整體對創新氣氛與學校效能知覺趨於中等以上，在創新氣氛方面以工作自主性構面最高，其餘依序為工作團隊支持、主管鼓勵、工作挑戰性、組織鼓勵、資源充分性及過度工作壓力。在學校效能構面以行政服務表現最高，其餘依序為教師教學品質、學生成就表現及家長社區認同支持。

此外，國小教師在正向創新氣氛知覺均顯著高於國中，在負向創新氣氛知覺均顯著低於國中，且國中、小在創新氣氛知覺各構面均達顯著差異。

### 二、創新氣氛、學校效能受人口變項與學校環境系絡所影響

由前述文獻探討得知，在不同時代、社會與文化的情境系絡之下，會由於不同的詮釋背景系絡，而有截然不同的知覺，如東、西方文化差異影響組織成員對創新氣氛與學校效能的觀點，因此相同情境在 A 校可能是快樂的，而在 B 校卻可能是痛苦的，詮釋的差異，可能來自於主觀的經驗、認知、情意、歷史傳統、社會、文化、地區和組織規模等系絡因素。

由本研究調查結果發現在學校變項的組織規模因素方面，小型學校對正向創新氣氛與學校效能知覺較中、大型學校高，負向創新氣氛均低於中、大型學校。在創校年因素方面，創校年為 35 年以上學校均顯著高於創校年 35 年以下學校，不過就創校年在 35-55 年與 56 年以上學校進行創新氣氛構面比較，前者除在工作團隊支持略低於後者，其餘前者均高於後者，惟兩者未達顯著差異。事實上，學校歷史傳統深入於日常的學校運作與教室生活，進而影響到學習和教學的過程，但不可避免的，其影響的強度則依不同環境系絡而有不同。在學校地區因素方面，在工作挑戰性構面上，北部及南部學校顯著高於中部學校；

在資源充分性構面上，北部學校顯著高於中部學校。在過度工作壓力構面上，北部學校也顯著高於南部學校。

由本研究調查結果在教師人口變項方面，發現男性、年長、資深、兼任行政主管（校長、主任）教育程度在研究所以上教師所知覺正向創新氣氛與學校效能較高，且其抗壓性也較高。此外，國小教師對正向組織創新氣氛構面知覺高於國中教師，國小男性教師抗壓力亦高於國中男性教師，而國小女性教師雖然對組織創新氣氛知覺高於國中女性教師，同樣地，壓力的感受也較強。

此一結果所反映出來的事件背後意義，不只是文化對於性別角色的期待因素，還有職位期待、年資經驗的累積、教育素質能力等都可能影響創新氣氛與學校效能知覺，然而從前述創新氣氛的人性觀點與社會關係而言，教師更重要是需要熱愛工作，才能主動產生工作承諾感與體認自我重要性，從教學創新實踐的行動當中，持續創造、嘗試、省思與改進，以利自我成長與實現，成為人人敬愛的創意教師，並且面對瞬息萬變的知識經濟社會，能夠視變遷為學校組織生命的一種自然且正當的狀態，以一種積極、創造性的態度去面對變遷，奉獻服務，展現對意義的追尋，在組織創新氣氛下，期望自己成為社會世界發展的一個主動的參與者，扮演主動和更具創造力的角色。

### 三、創新氣氛與學校效能有顯著關聯性

本研究調查結果發現組織創新氣氛構面與學校效能構面之積差相關分析結果均達顯著，其中正向組織創新氣氛構面與學校效能構面呈正相關，而過度工作壓力構面則與學校效能構面呈負相關。

此外，教師教學品質與工作團隊支持呈正相關，工作挑戰性與學生成就表現有較高相關，而資源充分性與家長社區支持呈負相關，而且組織創新負向氣氛（過度工作壓力）與學校效能呈現負相關，由此推論，資源充分因素必須與其他因素配合，如工作團隊支持、組織鼓勵或主管鼓勵相配合，才能彰顯資源因素的功能，而且工作團隊支持對教師提昇教學品質的重要性，比提供空間、設備等資源更有影響力。

就創新氣氛與學校效能的典型相關而言，組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、工作挑戰性對學校效能的影響性較大，而在資源充分性、過度工作壓力對於學校效能表現之影響力相對較弱，而此一結果與積差相關結果也相互吻合。

以上研究結果正如前述 Krichevskii (1998)所言學校每日的運作過程很難與創新分開，也印證諸多研究主張創新氣氛與效能有相關。

#### 四、組織創新氣氛對學校效能具有預測力

組織創新氣氛對於學校效能不同構面有不同的預測力，主管鼓勵對行政服務表現具預測力，因為行政服務表現與主管、部屬互動、信任、支持等領導因素有密切關係。工作團隊支持對教師教學品質構面最具預測力，此一結果與與典型相關結果相同。在學生成就表現構面及家長社區認同支持構面皆以組織鼓勵最具預測力，可見組織鼓勵機制的重要性。總之，教育問題所涉及的層面廣泛，不應只歸因於單一因素。

### 第三節 建議

#### 一、對教育行政機關創新管理的建議

依據研究結果顯示教師對於正向學校氣氛的知覺，將與學生的成就表現呈正相關。擔任級任(導師)及科任(專任)教師無論在創新氣氛或學校效能各構面知覺之得分均相對較低，不過任教年資愈高者，對組織創新氣氛正向構面知覺高於任教年資較低者，對組織創新氣氛負向構面知覺也較低於其他年資者，此外，不同學校變項對創新氣氛與學校效能知覺也有所不同。因此，教育行政主管機關若能妥善規劃相關制度，將可鼓勵優秀教師及學校傳承或分享經驗與成果，有利於提升教師專業知識及學校進行標竿學習。相關具體做法如下：

- (一) 設計合理的教師專業晉昇管道，規劃教師生涯階梯：研究結果顯示教師的職務、年齡及年資影響其對於創新氣氛與學校效能知覺，且愈資深及擔任行政主管教師對於正向創新氣氛與學校效能知覺得分愈高，因此教師若能經由有計畫的昇遷，獲得更高的地位、酬賞和自我成長，將能促進學校組織創新。此外，應將培養教師生涯規劃的能力納入教師研習課程，促進教師的終身學習與生涯發展。
- (二) 獎勵及肯定有特殊表現或專長的教師，以提升教師之榮譽感：除獎勵有特殊表現或專長的教師，並將其成功事蹟或創新教學檔案、教材等以知識分享傳承其他教師，激勵教師間良性競爭與切磋成長，使教師有見賢思齊之機會，以增進相關教學能力。此外，還可規劃教學導師制度，從公開徵求、審查、選拔、服務重點，以及持續提昇專業素質等一系列機制的建立都需縝密思考與連結，以利資深優良教師傳承經驗。
- (三) 推動學校間標竿學習精神，分享創新經驗與做法，提升學校經營效能：研究結果顯示，學校規模、歷史、地區影響教師對於創新氣氛與學校效能知覺，此外，各學校內的領導、學習和教學的過程也都有差異。因此，建議行政機關應鼓勵學校和學校間互動，以及促進一個能鼓勵正向運用這些連結互動的策略；

同時，鼓勵學校間分享彼此創新的成果，以及教學資源。此外，鼓勵學校間採取標竿學習，從他校成功運作的方式，嘗試採納並學習、適應這些新知識或行政措施於自己的學校組織中，以彌補偏遠地區小型學校因組織編制限制等人力不足問題。

- (四) 訂定鼓勵學校創新辦法、加強辦學考評、鼓勵學校積極創新行政與教學：對於學校創新作為應予鼓勵，特別是有特殊創新成果者，應加以獎勵，對於學校嘗試創新失敗也不應嚴懲，如此才能活化學校氣氛，勇於嘗試創新，以創意解決問題。
- (五) 校長培育與遴選計畫應將創新知能納入規劃，以提升創新學校經營能力：本研究發現主管鼓勵對學校行政服務表現具預測力，而校長領導影響學校效能甚鉅，因此，行政機關應在培育及遴選校長時將創新知覺與能力做為重要考量，同時加強溝通與問題解決能力之培養，以利學校創新經營，因應知識經濟時代之需求。
- (六) 去除行政官僚管理的心態與做法，以開放、關懷、信任態度傾聽學校、教師的聲音，認真誠懇檢討過時行政法令與作為，積極於合法範圍內以創新態度、做法支持及協助學校克服問題，尊重學校自主權及本位管理，以提升學校效能。
- (七) 關注大型學校的溝通互動以及工作壓力問題，以提升其學校效能：研究結果顯示在正向創新氣氛構面上，小型學校顯著高於中型及大型學校，而在過度工作壓力的構面上，大型學校則顯著高於小型學校，而且在學校校能構面，小型學校顯著高於中型及大型學校，因此，教育行政主管機關應特別關注人多事繁的大型學校，在人力、財力、資源許可下適度調整學校規模，舒緩大型學校壓力。

## 二、對學校創新經營的建議

營造學校創新氣氛需考慮到不同層次的環境系絡因素，方能因勢

利導深入於學校日常的生活，包括學校行政主管方面、學校與社區互動及教師教學創新方面，分別敘述如下：

#### （一）就學校行政主管方面

由研究結果顯示組織鼓勵及主管鼓勵兩因素是影響學校行政服務表現、學生成就表現及家長社區支持的關鍵因素。因此，應透過學校主管及組織機制有計畫地營造創新氣氛與環境，持續地鼓勵教師創新，以提升學校效能，具體做法如下：

- 1、 建立共同願景：此願景需讓所有學校社群成員包括教師、學生、家長及社區都有貢獻的機會，且大部分的人都能試圖去達成。
- 2、 建立開放的溝通管道：在學校系統中，開放的溝通可促進資訊傳輸和創新擴散，透過上、下、橫向溝通傳播至整個系統之中，而增進溝通流程不但有助於開拓視野，也有利創新表現，教師可經由對談、教學研究會、課程和活動來提升對於創造性教育的態度。事實上，成功的教育創新如合作學習、擬定計畫、本位管理和跨學科間的團隊合作，這些都需要行政主管、教師、父母和學生的廣泛溝通與回饋來促成。
- 3、 強調質疑、思辨與價值批判：學校要創造且維持社群成員成功學習的狀態，就必須強調反省、質疑、思辨與價值批判，以利突破現狀。此外，對於學生的新想法教師也應給予正向鼓勵的回饋。
- 4、 提供安全、輕鬆、信任、幽默的環境：幽默可以幫助我們處理不合理的事、降低我們的壓力、怒氣、疼痛和緊張，也有助於恢復精神，增強我們對自己、他人和世界的信任，在安全、信任的基礎上，教師才能安心突破與創新。
- 5、 授權賦能、鼓勵冒險：學校效能品質的監督和評估是全校每一個成員的責任，透過共同合作領導、授權鼓勵所有組織成員皆能高度參與和投入，有利教師以更彈性、更具適應力面對新課程和工作時數的變化要求，以增進學校組織的生產力與服務品

質，同時鼓勵校長和老師冒險的意願，並對學校業務提出改進的方案，或各科研究或討論有具體成果者，給予獎勵與支持，並協助其出版研究之成果。

- 6、協助教師專業發展：隨著時代潮流趨勢，講求教師不斷學習與成長，研究結果也發現教育程度為研究所以上對於創新氣氛與學校效能知覺相對較大學程度教師高，因此應提供教師進修與成長之機會，鼓勵增進知識與技能，包括九年一貫知能充實、校務參與規劃能力研習、以學生為中心的顧客導向技術與能力、與學生、家長、社區溝通能力培養，以及連結理性和邏輯分析的頓悟思考能力，以預應無法預知未來之複雜和不確定性的危機事件。此外，還加速教師運用資訊科技的能力，進行教學計畫與管理，才能跟上 E 世代的成長步伐。值得注意的是，所有創新訓練與措施都需先讓教師感受到對於創新過程及效能活動有意義，在參與過程中才能使其接納創新與改變。
- 7、協助教師轉化壓力為助力：因應社會的變遷與外界的期待，學校所面對的不只是外在的壓力，還有內部的反彈 疑慮與抗爭，甚至有些教師因為工作要求增加而辭職，此一內外壓力也會抑制創造力，因此必須將組織成員的權益列入重要考量，同時協助教師轉化外在的壓力，化壓力為成長之動力，啟迪自我實現的本性，在教學創造中完成自我的實現，並感覺到個人目標與學校目標高度的一致性。
- 8、提供資淺、女性、未兼行政教師關懷與學習成長之機會：研究結果顯示資淺、女性、未兼行政教師在創新氣氛與學校效能知覺相對較低，因此學校應提供教學經驗傳承、輔導與關心，從工作環境、課務安排、職務任用方面，都應維持性別公平待遇。此外，鼓勵其參與校務運作，協助產生對於學校與工作認同感與責任感。
- 9、充分資源的提供，未必能提升學校效能：從研究結果顯示，資源越充分，有時反而與學校效能形成負相關，必須配合其他機

制的建立如組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持及工作自主性才能彰顯資源因素的功能。

## （二）就學校與社區互動與成長方面

從中、外文獻探討中得知，學校、家長與社區關係密不可分，學校經營應與社區、社會一起脈動，事實上，教育最重要的目的是教育人學習如何成為人，學習個人和他人一起生活的關係，學習如何在社區中生活，因此，學校經營應與社區結合，創造學校與社區雙贏。具體做法如下：

- 1、向社區學習，拓展社區教室：結合社區資源、社區文化做為教室及學校教材，社區人士也有很多值得學習之處，如安排社區的各行各業的專家到學校進行專題演講，學校教師亦可參與以增廣見聞。此外，學校課程計畫也應將家長及社區納入，規劃具特色學校本位課程。
- 2、關心及參與社區計畫，營造學校與社區共同的特色。
- 3、支持家長及社區讀書會相關團體，提供學校空間讓社區在學校學習與成長，因為追求學校效能的真正意涵是要能顯示出教育的公共服務之獨特性，讓學校成為社區文化及教育的精神堡壘，與家長及社區同步成長，將有利於提升家長的教育理念與對學校認同。

## （三）就教師創新教學方面

由前述對於教育本質創造性的探討得知，教學活動絕不能淪為機械性、單調性以及例行性的工作，教師必須主動反省思考所設計的課程是否可以增進學生的思考，有助於學生去發現意義，鼓勵學生以自己的方式來詮釋內容。另一方面透過團隊工作與學習、合作等途徑啟迪並超越侷限的能力，以創意教學提供具有挑戰性但安全的環境，使學生切合現實生活世界的情境中，有興趣、有自信地接觸並體驗複雜與不確定性的各種問題，從中發揮創意，培養能力。因此教師在教學

上應有以下具體做法：

- 1、用創造性的思考帶領課程：如果學生為了要通過測驗而不斷填鴨式重複練習，他們將沒有時間去做創造力思考，除非創造性思考融入核心科目中。此外，教師在課堂上可藉由鼓勵學生對於問題的回答做創造性的思考，而不是從教科書上複製下來的方式，來強調創造性思考。
- 2、教師在教學上要讓學生以回想事情的方式來測驗學生的能力，並讓學生挑戰用不同方法來達到目標，而非受限於教科書和課堂筆記他們的想法或只強調標準答案。
- 3、教師應營造教室團隊創作的氣氛，提供開放溝通管道，在蒐集資料和分享知識時可以灌輸他們團隊合作的概念（工作團隊支持）、獎勵課堂參與，鼓勵具有創造性回答的重點和報告（組織鼓勵、主管鼓勵）將幽默融入教學，以提高學習的樂趣，增進人際關係的和諧，此外課程的多元化與多樣化更可以讓學生在多方面獲得成就與學習，才有機會快樂的學習與成長，在問題解決上也較有創意。

總之，在快速變遷的世界裡的要求下，營造學校創新氣氛是必要的，因為學校每日的運作過程都與創新有關，以營造學校創新氣氛，有助於教師投入積極教學創新與提升效能。無論如何，要營造學校創新氣氛或提升學校效能都需要學校行政主管、社區和教師共同努力，且缺一不可。

### 三、對未來相關研究的建議

綜合本研究的整體研究過程、資料處理與分析以及研究結果的探討等，提出以下幾項建議，以供日後進一步研究之參考：

#### （一）研究方法方面

本研究採取量化的問卷調查研究，以台灣地區（含澎湖地區）公立國民中、小學分層隨機取樣 179 所學校調查 2235 樣本，雖力求兼顧

學校地區、規模等特性，獲得大樣本的資料，但只能進行普遍性現況的調查分析，無法針對個別受試者情境進行深入了解，建議未來研究若能以個案研究法進行質性研究，以觀察、晤談方式獲取資料，將有助於深入了解現象背後的意義，進行深刻的詮釋與理解。

## （二）理論驗證方面

本研究歸納學者相關理論，自行編製「學校組織創新氣氛評鑑量表」以及「學校效能評鑑量表」，由於國內尚無組織創新氣氛與學校效能關係之研究，因此，本研究係為一試探性研究，未來可以此量表進行驗證性研究，調查教師對於創新氣氛與學校效能知覺，以驗證本研究結果，進行比較，以利相關單位營造學校創新氣氛與提升學校效能之參考。

## （三）研究對象方面

影響學校創新氣氛與學校效能的因素很多，除了教師的相關知覺之外，學生、家長，甚至社區特性都會產生影響，因此建議未來研究可以學生、家長或社區做為研究對象，進行深入研究。