

# 國民中小學組織創新氣氛內涵與 教師知覺之研究

黃麗美\*

## 摘 要

近年隨著創新精神與教改步伐推進，如何引領學校組織朝著更互信、更開放的溝通，促使教師經由自主轉化自身的角色與責任感，以迎合教育改革的腳步，實為值得研究的主題，因此本研究從知識經濟所伴隨之環境變化與各國教育變革趨勢進行探討，發現創新氣氛有助影響組織成員互動與績效甚鉅（McEvoy & Welker, 2000），進而深入分析學校組織創新氣氛之內涵如組織鼓勵、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，以及過度工作壓力等構面，同時依全省（含澎湖地區）3348 所學校之所在地區及規模分層隨機抽樣 179 所國民中、小學、計 2235 位教師為樣本進行問卷調查，深入探討國民中、小學教師有關創新氣氛知覺，結果發現在教師人口變項方面，教師性別、職務、教育程度、年齡、年資將影響其對於創新氣氛知覺，且國中小教師普遍均感受到工作壓力沉重；在學校變項方面，教師在不同學校類別、規模、歷史與所在地，對於創新氣氛亦有不同知覺。依據以上結論，本研究針對學校創新經營提出建議，做為增進國民中小學營造學校組織創新氣氛之參考。

**關鍵字：**創新氣氛、學校創新經營

---

\* 臺北市立教育大學圖書館視聽資訊組組長、教育學系兼任助理教授。

# 國民中小學組織創新氣氛內涵與 教師知覺之研究

黃麗美

## 壹、緒論

人類進化歷史上，每隔數百年便發生一場大變革，美國未來學家 Toffler(1980) 於《第三波》一書中將經濟演進劃分為三個波段，其中第三波指 1960 年代迄今的資訊波段，在此波段係以資訊科技和知識工作者為主要動力，且競爭型態更加瞬息萬變，自「九〇年代以後更強調以創新為主的競爭」(湯明哲，民 89)。

隨著第三波強調知識創新與資訊科技的運用，在企業界如「IBM 顧問公司運用分享資訊加速了解顧客的問題，使顧問書寫建議書所需時間從平均二百小時縮減為三十小時」(孫本初，湯皓宇，民 89)，而台積電也因有效管理組織知識而達成計畫，於顧客服務及訓練等方面亦有良好績效(游玉梅，民 88)，又如瑞士曾長期穩居手錶王國美稱，於第二次世界大戰前全世界有 90% 手錶產自瑞士，然於 1974 年至 1979 年間產量卻從 8499 萬只降到 6000 萬只手錶，計有 178 家手錶廠關閉，該國手錶從業人員從 8 萬減到 5 萬(戴久永，民 89)，此係因手錶市場競爭規則改變，電子錶逐漸取代機械錶，因此必須因應資訊科技趨勢另闢一條新路，故 1980 年代瑞士微電子鐘錶 SHM 集團成功創新研發強調新穎、時尚設計的 SWATCH 錶，將以往功能性的取向轉為時尚表徵，以創造行銷需求突破困局，若未能洞察此一變遷趨勢，掌握創新先機之傳統機械錶公司則於一夕間完全瓦解。

這些轉變意味著創新是建立競爭優勢的泉源，倘若沒有創新，企業將很快被淘汰，因此英特爾總裁 Grove(1996) 表示，邁入十倍速競爭時代，組織面對快速變化的環境，若未能及時掌握創新機會、主動出擊，將隨時面臨組織生存的危機。由此推論，知識經濟與過去所熟知的經濟成長理論有所不同，包括生產要素從勞力、土地、自然資源、資金、科技到知識，強調管理變革、創新、速度、全球化，以及運用網際網路等，以利知識的創造、分享與應用，因此，知識即是競

爭力的來源，且過去所強調的土地、財富等資源因受限稀少性而難以擴展，但知識卻能不斷累積，人的核心能力也因此可不斷建立與更新，不受資源稀少性限制。據此，我國要發展知識經濟，勢必重視人力資源發展的問題，而人力素質的提升在於教育改革與發展，因為教育是知識經濟的基礎產業，培養具有創新精神和創造能力的高素質人才，是發展知識經濟的先決條件。是以，迎接知識經濟時代，更需建立創新教育思維，推動教育改革，突破發展瓶頸，才能因應未來挑戰。

受此趨勢影響下，各先進國家均將創新能力列為教育重要目標，如美國 1994 年修訂《改革美國學校法》(Improving America's Schools Act, 簡稱 IASA)，頒訂《目標兩千年法律》(Goals 2000: Education America Act, 1994)，並於 1999 年推動《學童教育卓越法》(Education Excellence for All Children Act)，致力於提升教師與校長素質及加強學校績效責任，同時以科技創新及學校改造之重新整合為訴求推動教育改革；英國也於 1997 年提出《追求卓越的學校教育》(Excellence in Schools) 及 2001 年《學校成功之道》(Schools: Achieving Success)，除了重視學生學習成就之外，並強調科技革新與專業發展，顯示其對教育改革之企圖及策略；相較之下，澳洲所推動的教育改革政策更專注於二十一世紀人才培育的前瞻觀點，1999 年訂定《邁向 21 世紀學校教育》(National Goals for Schooling in the Twenty-first Century)，強調創新、團隊、解決問題能力、課程改革、外語、科技等能力；紐西蘭《教育發展預測報告》(Developmental Forecast Report, 1999/2000) 則將教改重點置於學生、家庭、社會及經濟效益，增進族群間信任及參與，提升學生學習成就及縮小學生間學習成就差距。

在此波全球教改洪流中，我國教育政策與作為亦有極大轉變，尤其近年主張「知識是主動建構，而非被動吸收」、「創新精神是教育主流」(黃秀君，民 90)，特別強調創新教學，喚醒教師主動建構課程能力的發展，使「教師從『官定課程執行者』角色轉換為『課程設計者』角色、從『被動的學習者』角色轉換為『主動的研究者』角色、從『教師進修研習』角色轉換為『教師專業發展』角色」(饒見維，民 88)，這些角色的轉換，迫使教師必須揚棄過去照本宣科的教學方式，增進個人創新教學的能力。

## 一、研究動機

盱衡各國教改內涵與趨勢，均將重點置於培養國民基本學力、強調科技創新、行政創新與教學創新，建立學校創新的環境，以創新經營的學習環境與活潑的教

學氣氛，強化教育品質與創新發展能力。然而，如何促使『創新』在學校校園中發酵呢？根據 McEvoy 及 Welker（2000）研究發現組織氣氛影響教職員、師生間的互動關係，同時也影響其對學校的支持，以及對於達成學校目標的使命感與承諾。而 Hanna（1998）更直陳創新有助於增進學校的氣氛。而我國中小學在固定的課程當中所需傳授的背誦知識，已佔用了許多學習的時間，如何讓教師在繁重的教學壓力下，成為人人敬頌的創意教師，也是一大課題，因此本研究期望藉由組織創新氣氛內涵探討，以及教師對創新氣氛知覺的研究結果，作為日後學校營造創新氣氛的參考，鼓勵教師以更開放、更具參與性的情感投入教學工作；同時增進學校教學創新、行政創新、學習創新，進而增進學校整體表現，順應知識經濟時代的來臨與需求。

## 二、研究目的

（一）探討組織創新氣氛之內涵。

（二）探討國民中、小學教師不同人口變項對於創新氣氛知覺之差異。

（三）探討國民中、小學學校類別、學校規模、學校歷史及學校規模對於創新氣氛知覺之差異。

（四）根據研究結果提出具體建議，做為國民中、小學營造學校創新氣氛所應採取策略之參考。

## 三、待答問題

（一）國民中、小學教師不同人口變項對於組織創新氣氛各構面之知覺是否有顯著差異？

（二）國民中、小學學校變項對於組織創新氣氛各構面之知覺是否有顯著差異？

# 貳、文獻探討

## 一、組織創新氣氛意涵

創新（innovation）是指一系列知識生產、知識利用以及知識擴散的歷程」（教育部，民 90），除了上述知識創造歷程的觀點外，Johannessen 及 Dolva（1994）

認為創新的過程包括知識及相關資訊的運用，目的在於創造及引進新的與有用的事物。所以 Mang (2000) 認為，創新就是引入有用的東西令市場或社會發生變化，提供符合顧客需求的服務，而創新策略則是強調改善使其更好，給予社會增加財富之能力。其實創新不限於產品，還包括服務與流程 (Tushman & Nadler, 1986)，在流程的面向上，創新是涉及一連串不同的作業程序或流程，即在這創新過程中組織採用的新活動 (Kanter, 1984)。

而氣氛則是成員對所處環境之知覺，並且影響成員間之互動，James, Joyce 及 Slocum (1988) 認為這種知覺包括心理上對於工作環境的認知與評價，而 Glick (1988) 則提醒組織氣氛受到社會學及組織運作所影響的，不只是心理上的，也應描述個人在組織系絡下的行動。

基於以上對於創新與氣氛之探討，可將創新氣氛聚焦在與創新行為或結果有關的氣氛上，且包含正向增強與負向降低之創新氣氛。Frese et al. (1996) 認為創新氣氛的概念是來自於個人層次的建構所發展出來的，卻深受組織層次的影響。Payne 及 Pugh (1976) 認為創新氣氛是成員對於組織創新的感覺，包括工作者的感情、態度與行為。

Sharman 及 Johnson (1997) 認為創新氣氛應能明顯被察覺，且與行為、態度和感覺一起運作，其內涵包括挑戰、自由、信任、動態活動、玩笑、辯論、國際風險的承擔、提供構想的時間、對構想的支持。另根據 Ekvall (1996) 研究創新氣氛發現其中挑戰性、自由氣氛、支持創意新點子、信任開放、動態活動、輕鬆幽默等面向與組織創新氣氛有最高的關連性，其次是強調冒險。

由 Sharman、Johnson 及 Ekvall 所提出之觀點，創新氣氛不但強調冒險與挑戰，也十分重視組織成員間之信賴感，唯有組織內存在信賴與相互支持，如提供構想新點子的時間及自由開放的氣氛，成員才「敢」提出質疑與異議。這種信賴意謂著組織提供必要的支持，並願意在可承受的範圍內負擔風險，以及容許失敗。因此，Baer 及 Frese (2003) 特別呼籲光是創新是不夠的，還必須要有創新氣氛與心理安全，才能使組織成員大聲說出真正的想法，而不必擔心被拒絕或懲罰。

而 Bernacki (2002) 認為創新氣氛的最重要內涵為：彼此共同工作且互相支援，每個人都有機會接近資源、工作是有挑戰性且值得做的，並強調每個人都有思考和爭辯問題的自由，而管理者應給予績效評估和回饋獎酬。

Bernacki 論點與前二者都強調冒險及挑戰性，不同之處在於注意到資源、溝通（爭辯）因素，以及績效回饋部份。事實上，當組織或主管要求員工有更卓越

的表現時，卻往往沒有提供足夠的資源，員工所能運用的資源，就是自己的時間，接踵而來的是超時工作與過度壓力。再者，有效的溝通也需建立在信任之上，組織人員建立信任感之後，才會願意冒險，不畏懼失望地實驗新的想法。不過，另有學者提出不同看法，認為開放的溝通反而會阻礙班級和學校的創新，例如無謂的爭辯，內耗彼此的精力（Pauly, 1991），而多面向、廣泛的溝通與回饋機制，也可能使教師分心，因此開放的溝通，不見得是有效率的溝通，這也是值得納入組織成本評估的問題。

此外，根據產出結果獎勵較高生產力的員工，提供額外的報酬回饋，如記功嘉獎、升遷考核或績效獎金。然而，獎勵措施只能使員工暫時順從，並無法使其態度和行為方面產生持久的改變，應配合員工訓練發展、工作環境等方面的投資，讓工作環境更適合工作，具備輕鬆自在的感覺，同時從訓練發展中提升能力，以增進工作績效。而妨礙創新氣氛的主要面向，Bernacki 認為一方面係因沒有足夠的時間去深入了解工作的意義與內涵，另一方面則因傾向於對現狀的管理，對於開創變革的迫切性沒有感覺。

而 Peterson（2002）也指出組織創新氣氛的內涵包括挑戰性的環境、承諾與成功動機、工作自主性、相互信任、開放、健康氣氛、動態活潑、對生命熱情、傾聽、支持新點子、好玩幽默，以及冒險等要素。Peterson 的主張最值得注意的部分，係從對生命熱情的投入、積極承諾與期望獲得成功的動機，進而達成自我實現。

綜合上述得知，創新氣氛強調工作自主性/自由、承諾與成功動機、支持創意新點子、信任開放、動態活動、輕鬆幽默、冒險與挑戰性、辯論與質疑、績效評估和回饋獎酬等，由此特質觀之，創新氣氛的重要內涵為：工作必須能被個人在心理上接受、工作必須允許發展個人的才能、工作必須給予個人相當多的自我決定餘地、要讓組織成員能夠自我成長，並強調組織開放、信任、溝通和參與的必要性。

## 二、創新氣氛深層意涵探析

### （一）從人性觀點探討

檢視組織創新氣氛內涵如工作挑戰性、自主性、生命熱情等人性與動機的基本假定，工作自主性／自由所強調的是人天生的主動性，能自行決定其行為，積極主動地詮釋周遭的事件與現象，產生對於環境氣氛的知覺，並據此決定所欲採

取的行動，因而使得人的想法和行動有一個自主性的衡量標準。

從詮釋學的觀點而言，經由理解與詮釋過程，對人類心靈做一整體性掌握（Dilthey, 1990），並且真誠地進行自我反省，讓人從不合理的束縛解放，追求人格完整，成為自律的人，進而重建一個合理的社會（Habermas, 1987），因此，人在主動性的驅使下，參與了社會世界的創造，同時有能力去反省其參與的意義，並對他們的創造負有責任。而在此前提下，人將擁有挑戰性、工作自主性、生命熱情，有能力主動積極地作理性的抉擇以增進自身的利益。

## （二）從社會關係探討

從創新意涵中支持創新點子、信任開放、彼此共同工作且互相支援，每個人都有機會接近資源、合作、友善、溫暖、認同、自由、健康、傾聽、辯論與質疑、績效評估和回饋獎酬等內涵，檢視創新的實踐與社會關係之間的意義。

從現象學的觀點，意義存在於情境脈絡中，意義在主體之間交互存在（Gadamer, 1994），藉由人與人關係的建立去建構外在的現實世界，同時 Dahlberg 及 Drew（1997）提出要以開放心胸、開放心智及前置背景了解與反思，並且能夠聆聽對方的經驗而不加以道德判斷，保有開放心胸接受與分享資訊，即使對於爭議的觀點，也要存而不論，保持開放的態度，在這種良性的社會互動關係下，辯論與對話才能順利展開。

從前述得知創新受到環境組織互動關係所影響，可知環境氣氛對於創新的重要性，而創新氣氛的內涵其中幾個重要概念如信任、資源、績效評估和回饋獎酬等與組織機制運作有密切關係，從許多文獻顯示組織成員間信任、友善與合作關係有利於團隊學習與績效表現（Edmondson, 1999; Kangis & Williams, 2000），基於此，社會關係方能藉由互信來維繫，促進共識與發展。根據 Ruppel 及 Harrington（2000）的研究也發現，和工作有關的溝通於建立信任更具影響力，且信任可藉由日常的接觸與對話來維持（Powell, 1996），或以開放的溝通，藉以了解他人的觀點與建立彼此的信任（Johnson & Johnson, 1989）。且此一對話必須確信相互間利害關係人需求的了解，以促進共通性、相互信任與組織學習（Phillips, 1997）。

此外，績效評估與回饋獎酬更直接涉及以組織行政機制去鼓勵或抑制組織成員對於角色界定、行政程序及價值意義之評估也應予重視。基本上，在創新氣氛下人與社會系絡是緊密地結合在一起，在共同的理解和期待中對於意義的共享（Manis & Meltzer, 1972）。

### 三、創新氣氛量表

Amabile 及 Grysiewicz (1989) 認為一個組織的氣氛，可以利用自陳量表從個體對組織氣氛的知覺來加以測量，如 WES 量表 (Work Environment Scale)，用以測量工作環境氣氛 (Insel & Moos, 1975)。但是該如何測量組織創新氣氛呢？由於創造力是創新的種子，因此學者主張創造力在組織中會影響產生新點子的創新心理知覺，故可從創造力的工作環境氣氛來測量，如 KEYS 量表 (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996)。其他如 KAI 量表 (Kirton Adaption- Innovation Inventory)、WPI 量表 (Work Preference Inventory) 則分別是測量個人解決問題的個別差異 (Kirton, 1976) 及個人內、外在動機的導向 (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994)，其他創新氣氛相關之量表如 CCQ 量表 (Creative Climate Questionnaire) 及 SOQ 量表 (Situational Outlook Questionnaire)，皆是以個人層次進行分析組織創新氣氛知覺 (Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001)。

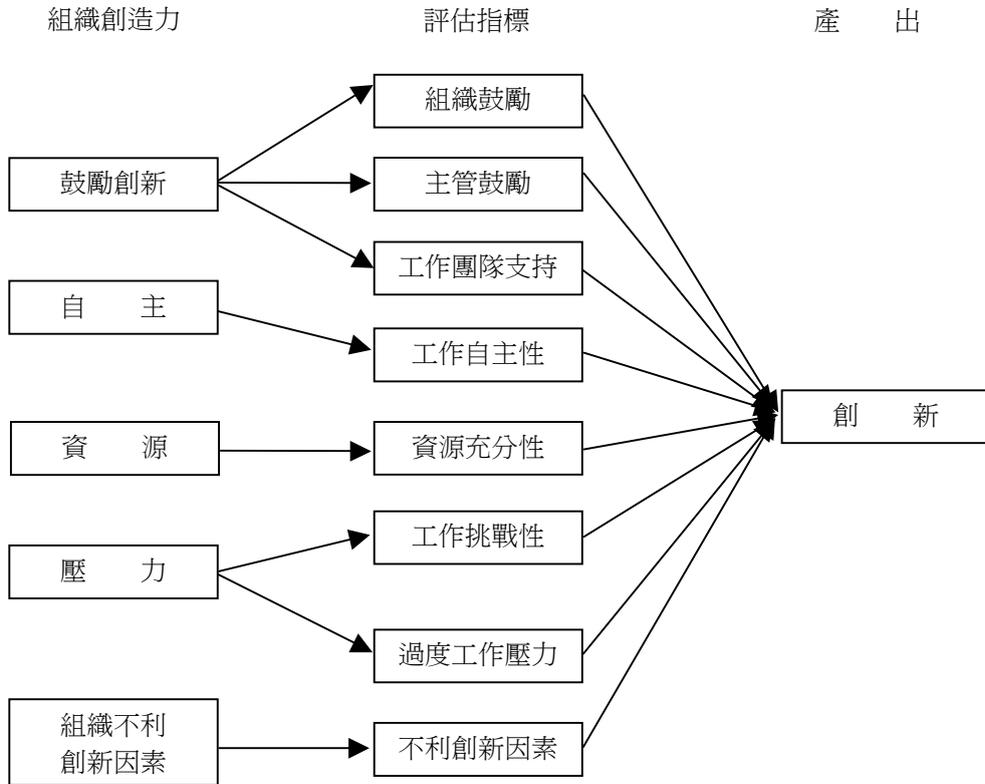
Amabile, Conti, Coon, Lazenby 及 Herron (1996) 等人認為只能評估個人特性的測量工具對於管理者並無幫助，因為組織的實況與個人對工作環境知覺將有某種程度關連，因此應從測量工作環境創造力著手才能瞭解組織創新氣氛。

Amabile et al. (1996) 發展 KEYS 量表，意欲作為實務工作者診斷組織的工作是否有利於個人或團體創造力，該量表除針對前述三大範疇如管理技術 (組織鼓勵、主管鼓勵構面)、創新動機 (組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持構面)，以及組織資源 (資源充分構面) 外，也與 Woodman, Sawyer, 及 Griffin 等人所主張團隊凝聚力與互動 (工作團隊支持、工作自主性) 面向，以及資源 (資源充分構面)、結構、策略、獎酬 (組織鼓勵構面) 等所發展量表之內涵一致，並加以補充壓力構面如負向的過度工作壓力及正向的工作挑戰性指標，以及不利創造力的組織因素構面，該量表構面歸納出如圖一所示。

綜觀國內、外有關組織創新氣氛之研究提出本研究之創新氣氛量表面向如下：

在組織及主管鼓勵指標方面，由前述 Lauer (1994) 研究得知，支持新點子是創新氣氛的重要面向，特別是對學校教職員 (廖勝能，民 90) 有顯著重要性，然此二指標皆著重於激勵層面。

事實上，激勵有其限制，因在現實組織中，資源是有限的，甚至出現不敷分配的情況，因此若未持續增強激勵因素，激勵所產生的創新行為可能無法持續。再者，部份或單一成員的創新優異表現可能受到主管讚賞，卻也可能引來同事忌



圖一 KEYS 量表構面內涵

資料來源：Amabile 等人（1996）

妒或排斥，因此增強作用可能發生整體創新績效抵銷現象。

工作團隊支持方面，成員的支持與分享，不但有利成員相互辯論、激盪，而且工作團隊具有技能互補性，團隊成員藉由承諾、共同目的、目標，以及工作方式等，將有助於成員展現創新行為，因此蔡啟通等（民 90）發現團隊支持指標是創新氣氛的促進因素，林佳慧（民 88）也發現工作團隊支持對知識取得與創新有顯著影響。

自主性或自由度方面，假定個人與生俱來是主動而非被動的，個人會積極主動地詮釋周遭的事件與現象，而且人和環境之間的影響是相互的，人在決定其行為時有自主裁量，並與社會系絡緊密結合。在此假定下，個人被視為積極的、負責的、有目的的及學習的行為者，而非一個無助的、無力且受制於外界的機械人。

職是之故，個人藉由反省、推理及創造力過程，進行思索如何以更好的方式進行自己的工作，同時刪除不必要的工作。因此，Lauer（1994）研究發現工作自主性顯著影響創新氣氛。然而並非所有人都主動積極，甚至有惰性與好逸惡勞的可能，因此必須配合其他機制如激勵制度、主管重視及團隊支持等，才能彰顯個人的主動創造與反省能力，並藉著個人潛能的發展追求自我實現。

過度工作壓力方面，雖定量的壓力會促使個人產生一些正面的影響（Amabile, et al., 1996）。但是太多的壓力將不再維持身體之均衡狀態，使人產生疲乏感，不再有改變的動力。而蔡啟通等（民 90）研究發現壓力愈大，創新可能性愈低，因此創新的抑制因素也十分值得重視。

組織不利創新因素方面，是指根深蒂固且難以改變的官僚文化、繁文縟節的行政程序、成員心理的保守主義、惡意批評、衝突及抗拒變遷等因素，這些皆是在功能論典範下，所產生的不利組織創新因素，此時組織是被控制的、僵固的、有秩序且規律的，而在組織變得較具功能性的同時，個人的獨特性與需求易遭到漠視，認為個人的行為是受法則所決定的，去操縱這些法則是可能的，在此情況下，人不再是「主體」，而成為外在可計算力量的對象，也因受嚴密控制的個人，使得人習慣被動因應，久而久之採取抗拒創新與改變態度，甚至在同一組織中形成創新與不創新壁壘分明的不同團體，彼此內耗，因此 Lauer（1994）發現衝突指標與創新氣氛有顯著負相關，在此情況下組織成員將難以施展創新的本能，而 Amabile 等人之研究也發現此一不利創新之因素。

#### 四、個人變項、學校變項與創新氣氛之關係

不同工作背景人員對於組織創新氣氛的知覺是否有所不同？依據邱皓政（民 88）研究發現，不同職業類型對於組織創新氣氛的反應與感受也會有所不同。此外，邱皓政（民 91）針對中等學校教職員在校園中對教職員創意行為的助長及妨礙因素，結果發現高中職校園的創意氣氛之形成，主要受到「工作與任務特質」、「教育政策與社會氣氛」、「組織結構與運作機制」、「人際互動」等幾個主要因素的影響，並發現個體在校園環境中是否表現出創新行為，係受到組織創新氣氛的影響。

而廖勝能（民 90）以「組織鼓勵」、「主管鼓勵」、「工作團隊支持」、「工作自主性」、「資源充分性」與「工作挑戰性」等六個因素進行國民小學行政人員對於組織創新氣氛與知識管理關係的知覺研究，結果發現服務年資、職務，以及學校

歷史的不同對組織創新氣氛量表有不同知覺，而性別、學校規模則無影響，可見教師的不同人口變項對於創新氣氛知覺有所不同。。

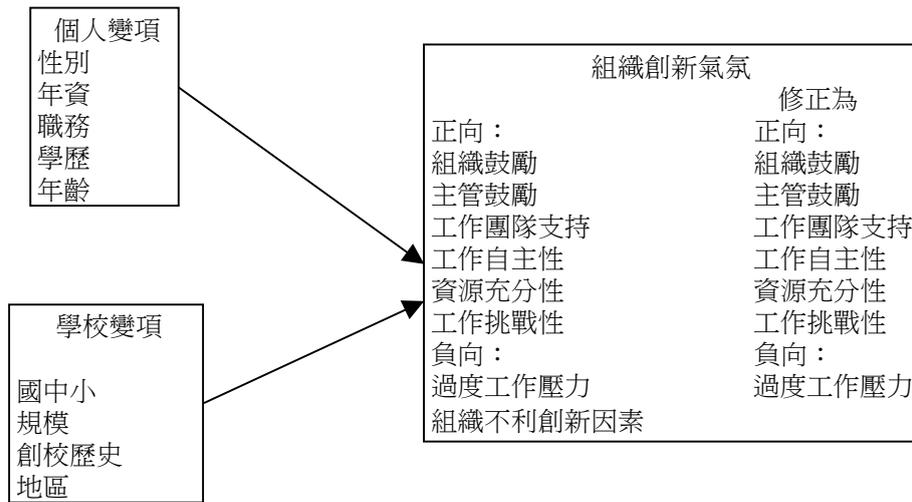
綜觀國內有關學校創新氣氛研究，多以國小或高中職為研究對象，尚無針對國中、小同時進行學校創新氣氛之探討，且國外相關研究亦十分少見，事實上，國小教師與國中教師的工作非常不同，國小教師偏重在學生整體認知發展的教學，國中教師則採分科教學，擔負一兩個特定科目的教學工作，因此國中數學教師可能不知道學生其他科目的表現，而國小數學與國語可能是同一個教師，但是兩者對於學生學習又有銜接關係，因此國中、小類別值得進一步深入探討(Luyten, 1998)。職是之故，本研究除綜合國內以學校為研究對象的文獻(謝金青，民 86；蘇水柳，民 82；江志正，民 88；廖勝能，民 90；范熾文，民 90；侯世昌，民 91)，將「學校地區」、「學校規模」、「創校歷史」納入學校變項外，還加上國中、小學校類別；此外，亦將教師的性別、年資、職務、學歷及年齡列為本研究之個人變項。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究架構

根據前述之文獻探討及綜合組織創新氣氛相關研究，本研究架構對於變項間因果關係的假設，其建構過程根據 Amabile 等人(1996)、Davis 及 Thomas(1989)、Haller(1992)、廖勝能(民 90)、邱皓政(民 88)、范熾文(民 90)等相關研究，進行教師個人變項及學校背景變項會影響其對於組織創新氣氛知覺之相關研究，編製的研究工具為「組織創新氣氛量表」，用以瞭解國民中、小學教師對學校組織創新氣氛的知覺；因此本研究假設教師個人變項及學校背景變項會影響其對於組織創新氣氛知覺。

前置變項包括教師人口變項及學校變項，其中教師人口變項包含性別、職務、學歷、年資及年齡；學校變項包括國中小類別、學校規模(班級數)、創校歷史、學校所在地區。組織創新氣氛包括組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、資源充分性、工作挑戰性、過度工作壓力，以及組織不利創新因素等八個構面詳如圖二。



圖二 本研究架構

經預試問卷調查後進行因素分析考驗建構效度，結果發現組織創新氣氛可歸類萃取出七大構面分別為組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、資源充分性、工作挑戰性、過度工作壓力，因此據以修正為以上七大構面。

## 二、研究假設

根據研究目的與待答問題，所研擬之研究假設如下：

假設一：國中、小教師個人變項不同，其對學校組織創新氣氛知覺有顯著不同。

假設 1-1：不同性別的國民中、小學教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 1-2：擔任不同職務的國民中、小學教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 1-3：不同學歷的國民中、小學教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 1-4：不同服務年資的國民中、小學教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 1-5：不同年齡的國民中、小學教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設二：學校變項不同，其教師對學校組織創新氣氛知覺有顯著不同。

假設 2-1：不同國中、小學校類別的教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 2-2：不同學校規模的國中、小教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 2-3：不同學校歷史的教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

假設 2-4：不同學校地區國中、小教師，對學校組織創新氣氛的知覺有顯著差異。

### 三、研究對象

本研究分為兩個階段，基於研究時間與能力考量，在預試階段之研究對象以台北縣九大區每區各一所國中、小，依據學校班級數三分之一的比例，計發出 383 份問卷，回收 360 份，回收率為 95%，剔除填答不完全者，共計有效問卷份數為 354 份，有效率達 98%。

在正式問卷階段則以台灣地區（含澎湖地區）共計 3348 所公立國民中、小學教師為母群體，採取分層隨機抽樣將台灣各縣市分為北、中、南、東四區及依據教育部「國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案」將國民中小學分為「大型（49 班以上）」、「中型（13~48 班）」、「小型（12 班以下）」三種規模形態，計算全省二十三縣市（含澎湖縣）公立國民中、小學之校數，分別按照其規模比例，國中約十五分之一、國小約二十分之一的比例，各區學校所得抽樣校數如表一及二。此外，為提高樣本代表性，取樣人數依學校規模（班級數）而不同，分配原則為：12 班以下者，每校抽取 5 位；13~49 班者，每校抽取 15 位；50 班以上者，每校抽取 25 位，共計發出 2235 份問卷，經施測後回收 1659 份問卷，其中有 42 份廢卷，回收率為 74%，回收之有效率為 98%（如表三）。

表一 依各縣市及國中學校規模比例所抽樣本數

地 區	學校規模		12 班以下		13 班-49 班		49 班以上		總 計	
	總數	樣本	總數	樣本	總數	樣本	總數	樣本	總數	樣本
北	52	3	129	8	82	6	263	17		
中	51	3	123	9	40	3	214	15		
南	78	5	122	8	40	3	240	16		
東	35	2	29	2	5	0	69	4		
總 計	216	13	403	27	167	12	786	52		

表二 依各縣市及國小學校規模比例所抽樣本數

學校 地區	規模	12 班以下		13 班-49 班		49 班以上		總計	
		總數	樣本	總數	樣本	總數	樣本	總數	樣本
北		189	21	273	15	203	9	665	33
中		432	21	305	15	74	4	811	40
南		422	21	309	15	86	4	817	40
東		201	10	61	3	7	1	269	14
總計		1244	62	948	47	370	18	2562	127

表三 問卷寄發及回收情形一覽表

	學校總數	樣本校數	樣本數	回收數	可用數	廢卷數	回收率	可用率
北	928	50	770	578	570	8	75%	99%
中	1025	55	655	518	494	24	79%	95%
南	1057	56	650	460	451	9	71%	98%
東	338	18	160	103	102	1	64%	99%
總計	3348	179	2235	1659	1617	42	74%	98%

#### 四、研究工具

本研究係透過問卷調查法，根據文獻探討結果發展「學校組織創新氣氛調查問卷」為研究工具，茲將問卷編製過程敘述如下：

「組織創新氣氛量表」以研究目的與待答問題為中心，整合組織管理觀點的創新氣氛相關文獻，同時納入 Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) 所主張組織創新氣氛構面，除個人所具備創造力特質外，還涵蓋與組織範疇相關因素如組織資源、獎酬、策略、結構等構面，並且參酌 Amabile, Conti, Lazenby, & Herron (1996)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88) 所發展的組織創新氣氛量表，經過嚴謹的研究方法不斷考驗與修正，歸納整合而成，強調組織及主管以鼓勵或支持新點子、冒險、工作自主性、資源等方式，不但調和內外激勵機制、團隊建立、個人自主性與反省能力的覺醒、提供資源，還注意到過度工作壓力、組織不利創新的負面因素等構面，各構面意涵描述詳如表四所示。

表四 組織創新氣氛量表之意涵描述與文獻來源

構面	意 涵 描 述	文 獻 來 源
組織 鼓勵	組織各處室運作積極，以創意的工作流程，讓所有同仁一起分享組織未來的願景。營造安全、信賴、開放的組織氣氛、重視溝通，讓不同的聲音有表達的管道。激勵教師嘗試有創意、保持有活力的工作方法。	Amabile & Grysiewicz (1989)、Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、Woodman, Sawyer, & Griffin(1993)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
主管 鼓勵	主管激勵成員接受創新的理念，並重視教師創新的貢獻，予以適時的回饋。重視個人貢獻，信任工作團隊。有清楚的組織目標，並對問題有明確定義。授權個人或團隊擁有如何完成任務的選擇權。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、Amabile & Grysiewicz(1989)、Woodman, Sawyer, & Griffin (1993)、Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz (2001)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
工作 團隊 支持	在多元成員的工作團隊中，保持良好溝通，並以開放尊重的態度面對新想法。對他人的工作給予建設性的建議，體認工作承諾感與自我重要性。彼此間保有溫暖與關心的感覺。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、Woodman, Sawyer, & Griffin (1993), Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz (2001)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
工作 挑戰 性	讓組織成員感受必須在具有挑戰性的任務上努力靈活思考。讓教師發揮潛能，以及得到工作成就感。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、Amabile & Grysiewicz, (1989)、Kirton, Treffinger, Ekvall & Kaufmann (1998)、Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz (2001)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
工作 自主 性	組織成員有權力運用自己的想法和認知來掌握工作完成之內容與進度。教師專業與想法受到尊重。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、Amabile & Grysiewicz, (1989)、Kirton, Treffinger, Ekvall & Kaufmann(1998), Isaksen, Lauer, Ekvall & Britz (2001)、簡文娟(民 87)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
資源 充分 性	組織成員能感受到組織資源的適當分配，並提供適當的資源來協助完成工作。教師在創意想法產生時，不須先擔心資源問題。提供教師進修與成長之機會。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron(1996)、Woodman, Sawyer, & Griffin(1993)、Amabile & Grysiewicz, (1989)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 89)、邱皓政(民 88)
過度 工作 壓力	因為過度的工作時間壓力，導致沒有時間深入了解工作的意義與內涵。過度的工作量造成應付了事的心態，而且不願再思考與創新，以避免增加工作負擔。	Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、簡文娟(民 87)、林佳慧(民 88)、蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)、邱皓政(民 88)
組織 不利 創新 因素	習慣於現有的方式，即使知道有更好方法，也不願改變習慣。對創新概念的排斥，認為創新只是一種理想與意識型態，無法落實在現有的工作中。以「無能力」做為不願創新的理由。抗拒創新與習慣衝突。	Kirton, Treffinger, Ekvall & Kaufmann (1998)、Isaksen & Kaufmann (1990)、Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron (1996)、簡文娟(民 87)

## 五、信效度分析

預試量表回收後即以 SPSS 套裝軟體進行選題。本研究用以選題的方式有二：先以內部一致性效標分析刪題，將以上刪題後所組成之新問卷題項再進行一次項目分析，結果所有題項決斷值（t 值）均高於 3.5，再以因素分析決定正式量表的題項，並採用「Cronbach'  $\alpha$ 」係數估計各構面的內部一致性。

經轉軸後保留特徵值大於 1 的因素，並據以決定因素的構面數目與各因素所包含的題數，並分別為各因素命名如下：

將組織創新氣氛量表八構面簡併為七構面：因素一（主管鼓勵）計 8 題，其因素負荷量介於.406-.752 之間，轉軸後特徵值為 4.600。因素二（工作團隊支持）計 8 題，其因素負荷量介於.407-.828 之間，轉軸後特徵值為 4.185。因素三（組織鼓勵）計 7 題，其因素負荷量介於.458-.719 之間，轉軸後特徵值為 4.171。因素四（過度工作壓力）計 6 題，其因素負荷量介於.535-.846 之間，轉軸後特徵值為 3.563。因素五（工作自主性）計 6 題，其因素負荷量介於.441-.651 之間，轉軸後特徵值為 3.064。因素六（資源充分性）計 7 題，其因素負荷量介於.465-.630 之間，轉軸後特徵值為 2.604。因素七（工作挑戰性）計 5 題，其因素負荷量介於.497-.587 之間，轉軸後特徵值為 2.533，以上各因素特徵值均大於 1，能解釋總變異量為 49.597%。

本量表採用「Cronbach'  $\alpha$ 」係數估計各構面的內部一致性，茲將其結果敘述如下，在組織創新氣氛方面，組織鼓勵  $\alpha$  值為.8664，主管鼓勵為.8940，工作團隊支持為.8699，工作自主性為.8188，工作挑戰性為.7896，資源充分為.7764，過度工作壓力為.8750。

一般而言，問卷的 Cronbach'  $\alpha$  係數達 0.6 時，即表示問卷設計良好，量表信度高，本研究的信度均符合此一標準，表示具有良好信度，本量表大致與原設計之架構符合。

## 五、資料處理與分析

本研究經問卷回收後，採用計量方法來進行資料分析及假設檢定，採用的分析方法敘述包括描述性統計分析、t 考驗及單因子變異數分析。

## 肆、研究結果與討論

### 一、在教師人口變項方面

本研究所指教師人口變項包括性別、職務、教育程度、任教年資、年齡等五個變項，進行其創新氣氛知覺深入比較、分析與討論如下：

#### (一) 在教師性別方面

不同性別教師所知覺組織創新氣氛各構面的得分，除了工作團隊支持及資源因素外，其他部份均達到顯著差異，進一步分析其差異情形發現男性教師在正向組織創新氣氛構面均顯著高於女性，在過度工作壓力構面則男性教師顯著低於女性教師（詳如表五）。

究其原因，可能是教師受社會傳統因素影響，男性在工作上有較多表現機會與期望，在工作態度上較為主動積極，爭取工作表現，勇於突破創新，即使工作負擔大也不覺壓力太重。就女性生涯規劃來說，根據「台灣地區婦女婚育與就業調查」（行政院主計處，民 89）結果指出，十五歲至六十四歲已婚女性之婚前工作比率為 82.08%，但婚後有工作者比率為 49.73%；由此可知，大部分女性未婚前在工作的表現與投入很高，等到進入家庭便有下降趨勢，有了子女後甚至會退出職場，導致女性在職場的低勞動力參與率，雖女性近年已在法律上逐漸平等，但是影響更深的是社會結構及文化因素，女性教師易受限於照顧家庭及子女因素，

表五 教師性別在組織創新氣氛量表上的平均數及標準差

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值
組織鼓勵	男	698	25.71	3.81	6.317*
	女	919	24.46	4.13	
主管鼓勵	男	698	30.54	4.12	7.606*
	女	919	28.91	4.49	
工作團隊支持	男	698	30.08	3.97	.658
	女	919	29.96	3.86	
工作自主性	男	698	27.28	3.13	2.713*
	女	919	26.85	3.09	
工作挑戰性	男	698	18.94	2.45	4.441*
	女	919	18.37	2.61	
資源充分性	男	698	23.17	4.18	.847
	女	919	23.00	3.83	
過度工作壓力	男	698	19.13	4.17	-3.524*
	女	919	19.85	4.03	

\*p<.05 達顯著水準

犧牲職場上成長與發展的機會。因此已婚女性教師如何跳脫傳統性別角色的限制，平衡家庭生活與職場上的自我實現，是當前女性教師必須面對的議題。由此正可說明在創新氣氛知覺上女性教師較男性教師消極，而且中、小學擔任校長及兼行政主管大多是男性。此一研究結果與范熾文（民 90）、蔡進雄（民 90）研究結果相同。

## （二）在教師職務方面

從研究結果發現擔任不同職務的教師，不論在創新氣氛各構面均達顯著差異水準，進一步分析其差異情形，發現校長在正向創新氣氛構面均顯著高於其他職務者，且負向創新氣氛構面（過度工作壓力）則顯著低於其他職務者，其次為兼任主任者雖略低於校長，但高於其他職務者（詳如表六及七），此一結果與廖勝能（民 90）相同。究其原因，可能是在國中、小學校長是推動校務工作最重要的靈魂人物，誠如 Hallinger 及 Heck（1996）所言，校長對於教師、學生和學習都有影響。而主任則是貫徹校長辦學理念的重要推手，因此相關知覺得分高於其他職務者。

相反地，擔任級任（導師）及科任（專任）教師無論在創新氣氛各構面知覺之得分均相對較低，而科任教師又低於級任教師，這可能是因為學校行政管理比教師更常與外界利害關係人互動，因此，比較能知覺社會的趨勢與對教育的期望（Welsh, Petrosko, & Metcalf, 2003），此一結果正如 Thomas（2001）及 Clarke（1997）所發現，行政管理者通常較支持學校效能活動，而且也相信這些活動能促進組織進步。而級任教師高於科任教師，可能是因為級任教師必須輔導學生學習、班級經營及密切親師溝通，因此必須了解相關法令規定，蒐集教育相關資訊，因此較科任教師更能知覺社會趨勢與需求。

## （三）在教師教育程度方面：

從研究結果發現不同教育程度之教師，除了工作團隊支持及過度工作壓力兩構面上未達顯著差異，其餘構面均達顯著水準（詳如表八及九），由此可知，無論教育程度為何，教師皆認為工作團隊支持的重要，可能是因為工作團隊的支持與分享，不但有利成員相互辯論、激盪與分享，而且在工作及情感上可互相扶持，因此從邱皓政（民 91）研究得知，高中職校園創新氣氛的形成受到人際互動影響很大，而蔡啟通等（民 90）發現團隊支持指標是創新氣氛的促進因素，林佳慧（民 88）也發現工作團隊支持對知識取得與創新有顯著影響。然而，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，則因教師教育程度不同而有不同，其中教育程度在研究所以上教師均顯著高於大學程度教師，究其原因，研

表六 職務在組織創新氣氛量表上的平均數及事後比較

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	科任(專任)	211	24.49	3.64	3, 4, 5>2
	級任(導師)	610	23.88	4.27	4, 5>1, 3
	教師兼組長	417	24.81	3.69	5>4
	教師兼主任	259	26.85	3.25	
	校長	119	28.32	3.12	
主管鼓勵	科任(專任)	211	28.90	3.84	1, 3, 4, 5>2
	級任(導師)	610	27.97	4.62	3, 4, 5>1
	教師兼組長	417	30.09	3.88	4, 5>3
	教師兼主任	259	31.83	3.82	
	校長	119	32.82	2.86	
工作團隊支持	科任(專任)	211	29.63	3.81	4, 5>1, 2, 3
	級任(導師)	610	29.69	4.12	
	教師兼組長	417	29.73	3.61	
	教師兼主任	259	30.71	3.85	
	校長	119	31.78	3.48	
工作自主性	科任(專任)	211	26.90	2.84	4, 5>1, 2, 3
	級任(導師)	610	26.40	3.26	
	教師兼組長	417	26.91	2.93	
	教師兼主任	259	28.00	2.80	
	校長	119	28.89	2.92	
工作挑戰性	科任(專任)	211	18.20	2.33	4, 5>1, 2, 3
	級任(導師)	610	18.02	2.72	5>4
	教師兼組長	417	18.60	2.40	
	教師兼主任	259	19.56	2.16	3>2
	校長	119	20.40	2.04	
資源充分性	科任(專任)	211	22.82	3.86	4, 5>1, 2, 3
	級任(導師)	610	22.63	3.86	5>4
	教師兼組長	417	22.72	3.95	
	教師兼主任	259	23.86	4.26	
	校長	119	25.26	3.35	
過度工作壓力	科任(專任)	211	19.06	3.83	2, 3>5
	級任(導師)	610	19.89	4.03	
	教師兼組長	417	19.91	4.15	
	教師兼主任	259	19.22	4.24	
	校長	119	17.98	4.05	

表七 職務在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	3042.17	4	760.54	52.46*
	組內	23354.83	1611	14.50	
主管鼓勵	組間	4336.07	4	1084.02	64.51*
	組內	37071.21	1611	16.80	
工作團隊支持	組間	624.15	4	156.04	10.46*
	組內	24033.69	1611	14.92	
工作自主性	組間	912.18	4	228.04	24.88*
	組內	14766.81	1611	9.17	
工作挑戰性	組間	859.76	4	214.94	35.60*
	組內	9726.37	1611	6.04	
資源充分性	組間	919.53	4	229.88	14.98*
	組內	24720.12	1611	15.35	
過度工作壓力	組間	494.47	4	123.62	7.45*
	組內	26735.16	1611	16.60	

\*p&lt;.05 達顯著水準

表八 教育程度在組織創新氣氛量表上的平均數及事後比較

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	專科或以下	42	25.69	3.65	3>2
	大學	1086	24.65	4.02	
	研究所以上	489	25.72	4.02	
主管鼓勵	專科或以下	42	29.83	4.74	3>2
	大學	1086	29.25	4.43	
	研究所以上	489	30.41	4.24	
工作團隊支持	專科或以下	42	30.24	4.32	
	大學	1086	29.94	3.91	
	研究所以上	489	30.16	3.86	
工作自主性	專科或以下	42	26.74	3.04	3>2
	大學	1086	26.80	3.20	
	研究所以上	489	27.58	2.85	
工作挑戰性	專科或以下	42	19.38	2.31	3>2
	大學	1086	18.43	2.58	
	研究所以上	489	18.97	2.50	
資源充分性	專科或以下	42	22.74	4.25	3>2
	大學	1086	22.83	3.92	
	研究所以上	489	23.63	4.06	
過度工作壓力	專科或以下	42	19.05	4.21	
	大學	1086	19.72	4.08	
	研究所以上	489	19.18	4.14	

究所以上程度教師由於知識水準較高，可能比較容易接受創新觀念與提高效能政策，因此整體上在創新氣氛知覺高於專科或大學畢業教師。此一研究結果也與范熾文（民 90）、蔡進雄（民 90）研究結果相同。

此外，教師都普遍感受到過度的工作壓力，事實上，科技的進步帶來許多變遷，而變遷又直接地促成漸增的壓力，包括變遷、競爭及責任的新壓力，因此不同教育程度教師皆體驗不同程度的工作壓力。

表九 教育程度在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	404.27	2	202.14	12.55*
	組內	26001.72	1614	16.11	
主管鼓勵	組間	453.75	2	226.87	11.83*
	組內	30959.22	1614	19.18	
工作團隊支持	組間	18.25	2	9.13	.60
	組內	24643.55	1614	15.27	
工作自主性	組間	211.43	2	105.72	11.03*
	組內	15468.49	1614	9.58	
工作挑戰性	組間	121.41	2	60.70	9.36*
	組內	10466.63	1614	6.49	
資源充分性	組間	216.97	2	108.49	6.88*
	組內	25438.13	1614	15.76	
過度工作壓力	組間	105.57	2	52.783	3.14
	組內	27126.42	1614	16.81	

\* $p < .05$  達顯著水準

#### （四）在教師年資及年齡方面：

教師任教年資與年齡基本上應有相關，從研究結果發現，任教年資愈高者，對正向組織創新氣氛構面知覺高於任教年資較低者，對負向組織創新氣氛構面知覺也較低於其他年資者，可見年資愈深因其歷練亦豐富，故其抗壓性亦較高。相同的結果也出現在教師年齡變項上，在 41 歲以上教師對正向組織創新氣氛構面知覺皆高於 40 歲以下教師，尤其是 51 歲以上教師在正向創新氣氛各構面上皆顯著高於 31-40 歲教師，在負向組織創新氣氛構面知覺也顯著低於 31-40 歲教師，究其原因可能是因為 31-40 歲教師正值養兒育女階段，多半必須兼顧家庭與工作，而 41 歲以上教師其兒女已較大，如果排除個人特殊不幸因素如健康不佳，也可以假設人生已到達圓融美滿階段，教師工作及收入皆穩定，此時擁有的是人生經驗和智慧，較有餘力應付工作壓力，抗壓性也較高，因此在過度工作壓力構面上低於 40 歲以下教師（詳如表十、十一、十二、十三）。

表十 任教年資在組織創新氣氛量表上的平均數及事後比較

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	5年以下	396	24.23	4.01	5, 6>1, 2
	6-10年	329	24.43	4.00	6>3, 4, 5
	11-15年	317	24.93	3.91	
	16-20年	184	25.18	3.85	
	21-25年	171	25.57	4.17	
	26年以上	219	26.76	3.83	
主管鼓勵	5年以下	396	28.77	4.40	5, 6>1, 2, 3
	6-10年	329	29.04	4.33	6>4
	11-15年	317	29.43	4.37	
	16-20年	184	29.86	4.35	
	21-25年	171	30.71	4.27	
	26年以上	219	31.20	4.20	
工作團隊支持	5年以下	396	30.01	4.04	6>1, 2, 3, 4
	6-10年	329	29.51	3.86	
	11-15年	317	29.71	3.83	
	16-20年	184	29.84	3.94	
	21-25年	171	30.24	3.60	
	26年以上	219	31.16	3.85	
工作自主性	5年以下	396	26.78	3.29	6>1, 2, 3, 4
	6-10年	329	26.68	2.95	
	11-15年	317	26.88	2.99	
	16-20年	184	26.98	3.06	
	21-25年	171	27.43	3.16	
	26年以上	219	27.99	3.03	
工作挑戰性	5年以下	396	18.23	2.66	5, 6>1, 2
	6-10年	329	18.15	2.59	6>3, 4
	11-15年	317	18.51	2.53	
	16-20年	184	18.59	2.35	
	21-25年	171	19.19	2.45	
	26年以上	219	19.74	2.22	
資源充分性	5年以下	396	22.55	4.04	6>1, 2, 3
	6-10年	329	22.65	3.95	
	11-15年	317	22.86	3.88	
	16-20年	184	23.45	3.92	
	21-25年	171	23.41	3.84	
	26年以上	219	24.34	3.97	
過度工作壓力	5年以下	396	19.86	4.18	6<1, 2, 3
	6-10年	329	19.67	4.12	
	11-15年	317	19.88	3.88	
	16-20年	184	19.66	4.01	
	21-25年	171	19.06	4.20	
	26年以上	219	18.54	4.13	

表十一 任教年資在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	1083.41	5	216.68	13.78*
	組內	25313.59	1610	15.72	
主管鼓勵	組間	1172.25	5	234.45	12.48*
	組內	30235.03	1610	18.78	
工作團隊支持	組間	413.76	5	82.75	5.50*
	組內	24244.09	1610	15.06	
工作自主性	組間	299.49	5	59.90	6.27*
	組內	15379.50	1610	9.55	
工作挑戰性	組間	468.07	5	93.61	14.90*
	組內	10118.06	1610	6.29	
資源充分性	組間	577.49	5	115.50	7.42*
	組內	25062.16	1610	15.57	
過度工作壓力	組間	340.39	5	68.08	4.08*
	組內	26889.23	1610	16.70	

\*p&lt;.05 達顯著水準

表十二 不同年齡在組織創新氣氛量表上的平均數及事後比較

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	30 歲 (含) 以下	374	24.17	4.16	4, 3>1 4>2, 3
	31-40 歲	660	24.79	3.83	
	41-50 歲	404	25.40	4.07	
	51 歲 (含) 以上	179	26.64	3.96	
主管鼓勵	30 歲 (含) 以下	374	28.63	4.56	4, 3>1, 2 4>3
	31-40 歲	660	29.35	4.28	
	41-50 歲	404	30.19	4.39	
	51 歲 (含) 以上	179	31.35	3.93	
工作團隊支持	30 歲 (含) 以下	374	30.01	4.00	4>2
	31-40 歲	660	29.65	3.89	
	41-50 歲	404	30.22	3.72	
	51 歲 (含) 以上	179	30.87	4.03	
工作自主性	30 歲 (含) 以下	374	26.69	3.35	4>1, 2
	31-40 歲	660	26.97	2.92	
	41-50 歲	404	27.17	3.06	
	51 歲 (含) 以上	179	27.71	3.33	
工作挑戰性	30 歲 (含) 以下	374	18.16	2.72	3, 4>1, 2
	31-40 歲	660	18.38	2.50	
	41-50 歲	404	19.05	2.34	
	51 歲 (含) 以上	179	19.44	2.57	
資源充分性	30 歲 (含) 以下	374	22.68	3.93	4>1, 2
	31-40 歲	660	22.85	3.93	
	41-50 歲	404	23.41	3.97	
	51 歲 (含) 以上	179	23.94	4.18	
過度工作壓力	30 歲 (含) 以下	374	19.69	4.12	4<1, 2
	31-40 歲	660	19.79	4.05	
	41-50 歲	404	19.44	4.14	
	51 歲 (含) 以上	179	18.50	4.05	

表十三 年齡在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	834.09	3	278.03	17.54*
	組內	25571.90	1613	15.85	
主管鼓勵	組間	1082.44	3	360.81	19.19*
	組內	30330.533	1613	18.80	
工作團隊支持	組間	231.56	3	77.19	5.10*
	組內	24430.24	1613	15.15	
工作自主性	組間	135.17	3	45.06	4.68*
	組內	15544.75	1613	9.64	
工作挑戰性	組間	310.70	3	103.57	16.26*
	組內	10277.342	1613	6.37	
資源充分性	組間	272.23	3	90.74	5.77*
	組內	25382.87	1613	15.74	
過度工作壓力	組間	247.41	3	82.47	4.93*
	組內	26984.58	1613	16.73	

\* $p < .05$  達顯著水準

## 二、學校背景變項方面

學者 Reynolds (1992) 提出，學校產出結果最少有 89% 是來自於學校變項而非個人特性，他稱此為巨大的學校影響。本研究所指學校變項包括學校之規模、創校年及地區，分別就其與創新氣氛之關係說明如下：

### (一) 在學校規模方面

由統計結果得知，學校規模愈小，在正向創新氣氛知覺方面均高於中、大型學校，負向創新氣氛均低於中、大型學校（如表十四、十五），此一結果與相關研究相同，如 Francis (1992) 及 Wiles (1995) 研究發現規模小的學校，學生對學校持較正面的態度，這些正面的態度包括愉快的 (pleasant)、好的 (good)、有趣的 (interesting) 高雅的 (nice)、快樂的 (happy)、重要的 (important) 以及友善的 (friendly) 等；此外，Walberg (1989) 發現控制學生社經背景之後，顯示學校規模與學生學業成就呈現負相關，而 Haller (1992) 則針對 175 所美國鄉村高中所做的研究顯示，學校規模愈大，學生的問題行為愈多，Haller 認為可能是因為學校規模愈小，愈容易監督學生的行為，反之，學校規模愈大，學生受到監督的機會便大為降低，類似因素也導致大型學校的學生家長滿意度較低。

除了學生行為表現外，再就其他方面進行比較，根據 Meador (1997) 研究學

表十四 不同學校規模在組織創新氣氛量表的平均數及標準差

構面別	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	12 班以下	307	26.16	3.94	1>2, 3
	13-48 班	796	24.82	4.05	
	49 班以上	514	24.59	3.97	
主管鼓勵	12 班以下	307	31.01	3.89	1>2, 3
	13-48 班	796	29.50	4.38	
	49 班以上	514	28.96	4.96	
工作團隊支持	12 班以下	307	30.61	4.15	1>2, 3
	13-48 班	796	29.94	3.95	
	49 班以上	514	29.76	3.66	
工作自主性	12 班以下	307	27.64	3.27	1>2, 3
	13-48 班	796	26.93	3.12	
	49 班以上	514	26.83	2.96	
工作挑戰性	12 班以下	307	19.40	2.39	1>2, 3
	13-48 班	796	18.52	2.52	
	49 班以上	514	18.30	2.63	
資源充分性	12 班以下	307	23.97	4.13	1>2, 3
	13-48 班	796	22.92	3.92	
	49 班以上	514	22.76	3.92	
過度工作壓力	12 班以下	307	18.95	4.14	3>1
	13-48 班	796	19.55	4.07	
	49 班以上	514	19.87	4.10	

\* p&lt;.05 達顯著水準

表十五 學校規模在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	523.48	2	261.74	16.32*
	組內	25882.51	1614	16.04	
主管鼓勵	組間	825.84	2	412.92	21.79*
	組內	30587.13	1614	18.95	
工作團隊支持	組間	144.11	2	72.053	4.74*
	組內	24517.69	1614	15.19	
工作自主性	組間	142.46	2	71.23	7.40*
	組內	15537.46	1614	9.63	
工作挑戰性	組間	248.23	2	124.11	19.37*
	組內	10339.81	1614	6.41	
資源充分性	組間	315.96	2	157.98	10.06*
	組內	25339.15	1614	15.70	
過度工作壓力	組間	163.01	2	81.50	4.86*
	組內	27068.98	1614	16.77	

\*p&lt;.05 達顯著水準

校大小的影響，發現在規模較小學校的學童家長和規模較大學校家長的教育程度及社經背景對於學校的滿意度也有影響，規模較小學校的學童家長傾向對學校較為滿意。雖然一般認為學校規模愈大，學校教學媒體及相關資源愈多，然而由於偏遠學校還有專款補助（如台灣教育優先區計畫），導致各學校間未有太大差異，因此郭添財（民 90）也發現學校規模愈大，學生平均佔有的校地面積、建築設備面積以及未被建築設施所佔用的空間面積等三項均愈少。

本研究結果在組織鼓勵、主管鼓勵、工作團隊支持、工作自主性、工作挑戰性、資源充分性等正向創新氣氛構面上，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，究其原因，大校確實會產生一些不利於教育品質的影響，如空間擁擠、教師之間疏離與糾紛（Ancess, 1995），且教師、學生及家長社區人數較多，造成人多問題跟著也多，諸如家長意見多元分歧、學生管理問題以及學生易對學校產生負面的態度等多元且複雜的情境，因此大規模學校教師普遍感受到工作壓力沈重。

此一結果也符合相關研究結果，因為學生、教師在規模較小的學校可能較易受到教師或同儕的關注，因而感到自己在學校的重要性，相形之下關係較密切與了解，滿意度與相關知覺亦高。反之，學生或教師在規模較大的環境裡，有如滄海之一粟，較難發展師生與同儕間較親密的情誼，疏離感便油然而生，相關知覺也較低。

然小校也有其缺點，如小型學校多位於偏遠地區（交通不便或土石流災區）、教師流動率高、學校整體人手不足，提供的課程較少，以及缺乏大型教學設備，而且學生家庭社經地位偏低、隔代教養、單親家庭及外籍新娘子女（弱勢族群）比例偏高（陳賢舜，民 89），因此思考學校規模時，仍需依據現有班級數、校地面積規劃、學生交通便利、學校周圍土地取得性，以及考量學校週遭環境特性來確認學校本身的規模大小是否適中。

## （二）在學校創校歷史方面

每一個學校的歷史都有相當大的差異，所以在學校長期發展的觀點上會有不同的看法（Wikeley, Stoll, & Lodge, 2002）。

從研究結果顯示，在組織鼓勵、主管鼓勵、工作挑戰性三構面上，創校年在 35 年以上學校均顯著高於 35 年以下學校；而在資源充分性構面，創校年在 35-55 年學校則顯著高於 35 年以下學校。其他構面如工作團隊支持、工作自主性等構面上，創校年在 35 年以上學校雖高於 35 年以下學校，但並未達顯著差異。而創校

年在 35-55 年學校在過度工作壓力方面，低於 35 年以下及 56 年以上學校，但未達顯著差異（如表十六及十七）。

事實上，學校歷史與文化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（Cheong, 2000），包括某些學校會特別重視某些優良傳統。然其影響的強度則依不同環境系絡而有不同，一般而言，創校 35 年以上學校在行政運作已上軌道，組織運作、主管鼓勵及資源分配的方式也建立制度，因此在組織鼓勵、主管鼓勵及資源充分性方面 35 年以上學校顯著高於 35 年以下學校。此研究結果大致與江志正（民 88）、范熾文（民 90）、蔡進雄（民 90）相同。

### （三）在學校地區方面

不同地區可能有共同特殊的人文、歷史與環境系絡，因此可能有一些共同性，但是其實再仔細觀察，即使相同地區彼此間仍有許多不同，就如同 Cheong（2000）所言，在歐洲同個地區內的不同國家也有差異，甚至在同一個國家內都有很大的差距，因此，北、中、南、東各區內學校間應有個別差異。事實上，跨地區的比較分析有助於決策者了解不同地區、社經、教育政策的內容，如何影響學校的效能與穩定性（Thomas, 2001），因此本研究進行探討不同學校地區之教師在組織創新氣氛構面知覺是否有所不同。根據 Hanushek（1997）研究發現，不同州間的教育政策對於學生的學習成效有顯著差異，事實上，各區的社經水準也有很大的差異，這些差異將會影響創新氣氛知覺。因此，本研究也發現不同地區在不同變項上有不同差異，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。而在過度工作壓力構面上，北部學校則顯著高於南部學校（如表十八及十九）。根據胡夢鯨（民 84）研究也發現，在教育資源分配上，台北都市地區顯著高於中部鄉村地區學校，與本研究結果一致。

依主計處公佈台灣地區各縣市 91 年收入統計結果，平均每戶全年收入北部地區為 1,248,098 元，中部地區為 961,292 元，南部地區為 934,345 元，東部地區為 850,433 元；在 15 歲以上人口高等教育比率方面，北部地區為 29%，中部地區為 21%，南部地區為 24%，東部地區為 14.6%，由以上數據顯示，北部地區經濟與人口素質均高於其他地區，在教育資源分配上，台北都市地區也顯著高於中部鄉村地區學校，而且北部家長及社區對於教育品質要求較高，因此北部學校教師在工作壓力、資源充分性知覺偏高。

表十六 不同創校年數在組織創新氣氛量表的平均數及標準差

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	35 年以下	610	24.47	4.16	2, 3>1
	35-55 年	538	25.36	3.86	
	56 年以上	469	25.29	4.02	
主管鼓勵	35 年以下	610	29.01	4.64	2, 3>1
	35-55 年	538	30.08	4.35	
	56 年以上	469	29.87	4.07	
工作團隊支持	35 年以下	610	29.82	3.93	
	35-55 年	538	30.06	3.83	
	56 年以上	469	30.20	3.96	
工作自主性	35 年以下	610	26.78	3.05	
	35-55 年	538	27.21	3.04	
	56 年以上	469	27.17	3.26	
工作挑戰性	35 年以下	610	18.20	2.70	2, 3>1
	35-55 年	538	18.87	2.51	
	56 年以上	469	18.87	2.35	
資源充分性	35 年以下	610	22.70	3.89	2>1
	35-55 年	538	23.50	3.99	
	56 年以上	469	23.05	4.06	
過度工作壓力	35 年以下	610	19.67	4.11	
	35-55 年	538	19.26	4.11	
	56 年以上	469	19.68	4.09	

表十七 創校年在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	283.34	2	141.67	8.75*
	組內	26122.65	1614	16.19	
主管鼓勵	組間	368.83	2	184.42	9.59*
	組內	31044.14	1614	19.23	
工作團隊支持	組間	38.91	2	19.46	1.28
	組內	24622.89	1614	15.26	
工作自主性	組間	63.54	2	31.77	3.28*
	組內	15616.38	1614	9.68	
工作挑戰性	組間	174.53	2	87.26	13.53*
	組內	10413.51	1614	6.45	
資源充分性	組間	182.76	2	91.38	5.79*
	組內	25472.35	1614	15.78	
過度工作壓力	組間	61.20	2	30.60	1.82
	組內	27170.79	1614	16.83	

\*p&lt;.05 達顯著水準

表十八 不同學校地區在組織創新氣氛量表平均數及事後比較

構面	變項	樣本數	平均數	標準差	事後比較
組織鼓勵	北	564	24.87	4.05	3>1, 2
	中	500	24.70	4.16	
	南	451	25.56	3.80	
	東	102	24.76	4.21	
主管鼓勵	北	564	29.52	4.53	
	中	500	29.47	4.62	
	南	451	29.90	4.12	
	東	102	29.61	3.92	
工作團隊支持	北	564	30.24	3.94	
	中	500	29.93	3.98	
	南	451	29.99	3.82	
	東	102	29.23	3.71	
工作自主性	北	564	27.08	2.94	
	中	500	26.80	3.31	
	南	451	27.32	3.07	
	東	102	26.67	3.18	
工作挑戰性	北	564	18.69	2.50	3>2
	中	500	18.33	2.72	
	南	451	18.84	2.50	
	東	102	18.63	2.24	
資源充分性	北	564	23.36	3.93	1>2
	中	500	22.61	4.12	
	南	451	23.27	4.00	
	東	102	22.82	3.27	
過度工作壓力	北	564	19.89	4.17	1>3
	中	500	19.57	4.13	
	南	451	19.08	4.01	
	東	102	19.43	3.93	

表十九 學校地區在組織創新氣氛之變異數分析摘要表

構面	變異來源	SS	自由度	MS	F 值
組織鼓勵	組間	202.54	3	67.51	4.16*
	組內	26203.45	1613	16.25	
主管鼓勵	組間	52.07	3	17.36	.89
	組內	31360.90	1613	19.44	
工作團隊支持	組間	96.15	3	32.05	2.10
	組內	24565.65	1613	15.23	
工作自主性	組間	78.19	3	26.06	2.70*
	組內	15601.73	1613	9.67	
工作挑戰性	組間	65.52	3	21.84	3.35*
	組內	10522.52	1613	6.52	
資源充分性	組間	178.31	3	59.44	3.76*
	組內	25476.80	1613	15.80	
過度工作壓力	組間	165.41	3	55.14	3.29*
	組內	27066.58	1613	16.78	

\* $p < .05$  達顯著水準

#### (四) 國中、小組織創新氣氛之現況分析

就國中、小對創新氣氛知覺分析各構面情形如表二十所示，就國中、小整體而言，各構面知覺結果均高於 3 以上，顯示國中小對於創新氣氛知覺趨於中等以上，依序為工作自主性、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。

值得一提的是，在工作自主性方面趨於高分 4.51，此與前述學校組織聯營式特性相吻合，成員間共同使用學校資源，但卻強調教師自主教學，學者 Welsh, Petrosko, & Metcalf (2003) 研究也發現教師想擁有更大的自主性，和最少的干擾，常被告知該如何做將令人感到憤怒。其次，在工作團隊支持構面方面，國中小教師整體知覺達 3.75，此一結果亦可能受協同教學、教師社群、班群等提倡所影響，改變過去教師單打獨鬥的教學型態，透過班群教學或學年教師團隊分享、成長，以提高教學品質。

另一值得注意的結果是過度工作壓力構面，無論國中、小教師均高於 3，顯示國中小教師有一定的工作壓力，其主要原因可能是因為教育改革倡導主題教學、學習角落、步道，甚至自編教材，使得教師必須改變原已熟悉的教學方式，不得不比過去投入更多時間準備教學活動，因此也普遍感受到過度工作壓力。

表二十 國中小對創新氣氛知覺分析

構面	學校類別	題數	人數	平均數	標準差	每題平均得分	t 值
組織鼓勵	國中		529	24.30	4.02	3.47	4.903*
	國小	7	1088	25.34	4.01	3.62	
	國中小		1617	25.00	4.04	3.57	
主管鼓勵	國中		529	29.05	4.40	3.63	3.586*
	國小	8	1088	29.89	4.39	3.74	
	國中小		1617	29.61	4.41	3.70	
工作團隊支持	國中		529	29.39	3.67	3.67	4.516*
	國小	8	1088	30.32	3.98	3.79	
	國中小		1617	30.01	3.91	3.75	
工作自主性	國中		529	26.57	3.06	4.43	4.207*
	國小	6	1088	27.26	3.12	4.54	
	國中小		1617	27.04	3.11	4.51	
工作挑戰性	國中		529	18.06	2.58	3.61	6.168*
	國小	5	1088	18.89	2.51	3.78	
	國中小		1617	18.62	2.56	3.72	
資源充分性	國中		529	22.73	3.97	3.25	2.424*
	國小	7	1088	23.24	3.98	3.32	
	國中小		1617	23.07	3.98	3.30	
過度工作壓力	國中		529	19.61	4.01	3.27	-.525
	國小	6	1088	19.50	4.15	3.25	
	國中小		1617	19.54	4.11	3.26	

再就國中、小類別對創新氣氛知覺分析，國小教師在正向創新氣氛知覺均顯著高於國中，此與 Luyten (1998) 研究結果相同，認為國中、小存在相當顯著的差異。又如國中需面對基本學力測驗，仍不可避免有考試升學引導教學之情形，因此影響國中及國小有不同的學校政策與教師教學之態度，如此，也將造成國中及國小教師知覺之差異。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 在學校變項方面

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。

在國中、小學校類別方面，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，且國小教師在正向創新氣氛知覺均顯著高於國中。

## （二）在教師人口變項方面

由本研究調查結果發現男性、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中自我成長與實現扮演主動和更具創造力的角色。

## 二、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：

1.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。

2.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。

3.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：

1.協助教師專業發展：研究結果發現教育程度為研究所以上對於創新氣氛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。

2.協助教師轉化壓力為助力：研究發現教師普遍感受壓力沈重，事實上，在面對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。

3.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。

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。

## 參考書目

- 江志正（民 88）。國民小學團體動力、組織學習、學校效能發展策略與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學博士論文，未出版，高雄市。
- 行政院主計處（民 89）。台灣地區婦女婚育與就業調查。
- 林佳慧（民 88）。組織內部創新氣氛與知識管理機制關係之探討。國立中央大學碩士論文，未出版，中壢市。
- 邱皓政（民 88）。組織環境與創意行為：組織創新量表的發展與創新指標的建立（從科技產業到政府機構）。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。（計畫編號：NSC88-2519-S-128-001-C），未出版。
- 邱皓政（民 91）。學校組織創新氣氛的內涵與教師創造力的實踐：另一件國王的新衣？應用心理學學報，15，191-2240。
- 侯世昌（民 91）。國民小學家長教育期望、參與學校教育與學校效能之研究。國立臺灣師範大學博士論文，未出版，臺北市。
- 胡夢鯨（民 84）。臺灣地區城鄉國民小學教育資源分配之比較。國立中正大學學報社會科學分冊，6(1)，1-35。
- 范熾文（民 90）。國小校長領導行為，教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 孫本初，湯皓宇（民 89/7）。組織管理的新利器－知識管理。立法院院聞，327，40-60。
- 教育部（民 90）。創造力白皮書。民 90 年 4 月 20 日，取自：<http://www.edu.tw/>

consultant/bbs/y0107.htm

- 郭添財 (民 80)。台灣省南部地區國民小學最適經營規模之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳賢舜 (民 89)。南投縣小型國民小學合併之研究。國立暨南國際大學碩士論文，未出版，南投。
- 游玉梅 (民 88)。知識管理—二十一世紀人力資源發展的新策略 (上)。公務人員月刊，40，28-30。
- 湯明哲 (民 89)。知識管理—哈佛商業評論，序三。臺北：天下文化。
- 黃秀君 (民 90)。知識經濟對學校教育之影響與因應策略。現代教育論壇「知識經濟與教育」專輯，69-79。
- 廖勝能 (民 90)。學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究。國立臺南師範學院碩士論文，未出版，臺南市。
- 蔡啟通、黃國隆、高泉豐 (民 90)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。管理學報，18(4)，527-566。
- 蔡進雄 (民 90)。轉型領導與學校效能。臺北：師大書苑。
- 戴久永 (民 89/July)。突破慣性思考，邁向知識經濟。電子檢測與品管，43，78-80。
- 謝金青 (民 86)。國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構。國立政治大學博士論文，未出版，臺北市。
- 簡文娟 (民 87)。「組織創新氣候」評鑑量表之建立-以高科技產業為實證研究對象。國立中央大學碩士論文，未出版，中壢市。
- 蘇水柳 (民 82)。臺北市立國民小學學校事務行政管理與學校組織效能相關之研究。國立政治大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 饒見維 (民 88)。九年一貫課程與教學革新，載於中華民國教材研究發展學會主編，邁向課程改革的新紀元—九年一貫課程與教學革新，347-367。
- Amabile, T. M. Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1989). The creative environment scales: work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.

- Ancess, J. (1995). *An inquiry high school learner-centered accountability at the urban academy*. ( REIC Document Reproduction Service No. ED 385 648 )
- Baer, M., & Frese, M. (2003/Feb). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bernacki, E.(2002). Create a freewheelin' creative climate. *New Zealand Management*, Nov98, 45(10), 36.
- Cheong, C. Y. (2000). Cultural Factors in Educational Effectiveness: a framework for comparative research. *School Leadership and Management*, 20(2), 207-225.
- Clarke, J. S. (1997). *Personal and organizational structure correlates of receptivity and resistance to change and effectiveness in institutions of higher education*. Unpublished doctoral dissertation. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Baton Rouge, LA.
- Dahlberg, K., & Drew, N. (1997). A lifeworld paradigm for nursing research. *Journal of Holistic Nursing*, 15(3), 303-317.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teacher*, Boston: Allyn and Bacon.
- Dilthey, W. (1990): Einführung in die Geisteswissenschaften. In ders: Gesammelte Schriften Band 1. Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Francis, L. J. (1992). Primary school size and pupil attitudes: Small is happy? *Educational Management and Administration*, 20(2), 100-104.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Gadamer, H. G. (1994). *Truth and method*. (J. Weinsheimer & D. Marshall, Trans) (2nd ed.). New York: Continuum.
- Glick, W. H. (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.

- Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive*.
- Habermas, J. (1987). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Haller, E. J. (1992). High school size and student indiscipline: Another aspect of the school consolidation issue? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(2), 145-156.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32, 5-44.
- Hanna, J. W. (1998). School Climate: Changing Fear to Fear. *Contemporary Education*, 69(2), 83-85.
- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on student performance: An update. *Educational evaluation and Policy Analysis*, 19, 141-164.
- Insel, P. M., & Moos, R. H. (1975). *Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Isaksen, S. G., & Kaufmann, G. (1990). Adaptors and climate for creativity. *Studia Psychologica*, 32, 129-141.
- Isaksen, S. G., Lauer, K.J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184.
- James, L. R., Joyce, W. F., & Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Journal*, 13, 129-132.
- Johannessen, J. A., & Dolva, J. O. (1994). *Competence and innovation*, palo alto, CA: Consulting Psychologists press.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research* (Interaction Book Company, Edit, MN).
- Kangis, P., & Williams, D. G. S. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38, 531-540.
- Kanter, R. M. (1984). *The change masters-innovation for productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster. New York.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- Kirton, M. J., Treffinger, D., Ekvall, G., & Kaufmann, G. (1998). *The Relationship Between*

- Cognitive Style and Individual Psychological Climate: Reflections on a Previous Study.*  
Creative Problem Solving Group-Buffalo.
- Lauer, K. J. (1994). *The assessment of creative climate: An investigation of Ekvall's Creative Climate Questionnaire*. Unpublished master's thesis, State University College, Buffalo, New York.
- Luyten, H. (1998). School effectiveness and student achievement, consistent across subjects? Evidence from Dutch elementary and secondary education. *Educational Research and Evaluation, 4*, 281-308.
- Manis, J. G. & Meltzer, B. N. (1972). *Symbolic Interaction*, Boston: Allyn and Bacon, 9.
- Mang, P. Y. (2000/August). Strategic innovation: constantinos markides on strategy and management. *The Academy of Management Executive, 14*(3), 43-45.
- Manis, J. G., & Meltzer, B. N. (1972). *Symbolic Interaction*, Boston: Allyn and Bacon, 9.
- McEvoy, A., & Welker, R. (2000/ Fall). Antisocial Behavior, Academic Failure, and School Climate: A Critical Review. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders, 8*(3), 130-140.
- Meador, S. (Ed.). (1997/Winter). Survey reveals parents' attitudes on school practices. *School Safety, 30*.
- Pauly, E. (1991). *The Classroom Crucible*. New York: Basic Books.
- Payne, R. L., & Pugh, D. D. (1976). Organizational structure and climate. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1125-1172. Chicago: Rand McNally.
- Peterson, R. E. (2002, December/January). Establishing the creative environment in technology education. *The Technology Teacher, 7*-10.
- Phillips, R. A. (1997). A Stakeholder Theory and A principle of Fairness, *Business Ethics Journal, 7*(1), 51-66.
- Powell, W. W. (1996). Trust-Based Forms of Governance, In T. R. Tyler, and R. M. Kramer(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers pf Theory and Research* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), 51-67.
- Reynolds, D. (1992 ). School effectiveness and school improvement: an updated review of the British literature. In Reynolds, D., & P. Cuttance(Eds.), *School effectiveness: Research, policy and practice*. London: Cassell.

- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Sharman, D., & Johnson, A. (1997). Innovation in all things! Developing creativity in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 85-87.
- Thomas, S. (2001). Dimensions of secondary school effectiveness: Comparative analysis across regions. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(3), 285-322.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Bantam Books.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Walberg, H. J. (1989). District size and student learning. *Educational and urban Society*, 21(2), 145-163.
- Welsh, J. F., Petrosko, J. M., & Metcalf, J. (2003). Institutional effectiveness activities: faculty and administrator support at two-year institutions. *Community College Journal of Research and Practice*, 27, 75-94.
- Wiles, J. W. (1995). *Middle level education in rural America*. (ERIC Document Reproduction Services No .ED 385426 )
- Wikeley, F., Stoll, L., & Lodag, C. (2002). Effective School Improvement: English Case Studies. *Educational Research and Evaluation*, 8(4), 363-385.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.

# The Study of Organizational-Innovation Climate and the Teachers' Perception in Taiwan Primary and Junior-High Schools

Li-Mei Huang\*

## ABSTRACT

Education has always been a key Public-agenda item because the economy of country needs changes in education policies to match the revolution in economic growth. Teachers, therefore, must be constantly aware of new skill and receptive to learning knowledge so as to impart them to their students. The study reviews the literature on organizational-innovation climate which includes organizational encouragement, supervisory encouragement, work group supports, autonomy, resource, and pressures. In this study, we also analyze school organizational- innovation climate in advance. 3,348 elementary and junior high schools (Peng-hu included) were drawn as population. Through stratified random sampling according to school size and region, 2,235 teachers from 179 schools were sampled, to explore the current conditions of elementary and junior school teacher about innovative climate. The result demonstrates that personality characteristics of the individual (e.g., sex, age, work experience, position, and education degree) will affect his innovative climate awareness, yet it is common of the teachers to feel stressed from the heavy workload. In school variations, teachers in different school scale, history, and location will also influence different awareness of innovative climate. According to the conclusions of this study, the researcher presents suggestions on school innovative management, and to establish an innovative climate at schools in order to face challenging circumstances.

**Key words: organizational-innovation climate; school innovative management**

---

\* Chief, Audio Visual and Information Service Division of Library, Taipei Municipal University of Education;  
Part-time Assistant Professor, Department of Education.