

南臺人文社會學報 2019 年 1 月

第二十期 頁 1-30

校長願景領導與教師創意教學之關聯性研究

陳信豪* 梁鎮菊**

摘要

本研究旨在探討校長願景領導與教師創意教學之相關性與預測效果，並比較一般地區與偏遠地區之校長願景領導與教師創意教學是否有顯著差異。以臺南地區小學教師為研究對象，採用問卷調查的方式，共回收有效問卷 795 份，資料分析方法為描述性統計分析、獨立樣本 t 檢定、皮爾遜積差相關分析、迴歸分析等。研究結果顯示整體而言校長願景領導、教師創意教學均有中高程度表現，一般地區與偏遠地區之校長願景領導與教師創意教學不具有顯著差異。而校長願景領導各構面對教師創意教學呈顯著正相關；校長願景領導之願景的形成、願景的回饋構面對教師創意教學具有顯著預測效果。

關鍵詞：願景領導、創意教學、偏遠地區

*陳信豪，南臺科技大學教育領導與評鑑研究所助理教授

電子信箱：yuching8892@stust.edu.tw

**梁鎮菊，育昇文教機構創辦人

電子信箱：a0920688418@gmail.com

收稿日期：2018 年 09 月 14 日；修改日期：2019 年 01 月 07 日；接受日期：2019 年 01 月 10 日

STUST Journal of Humanities and Social Sciences, January 2019

No. 20 pp.1-30

A Study of the Correlation between a Principal's Visionary Leadership and Teachers' Creative Teaching

Hsin-Hao Chen Chen-Chu Liang***

Abstract

This study aims to explore the correlation and impact of a principal's leadership on the creativity of teachers' pedagogical approach, particularly looking at whether educational techniques used in general areas and those in remote areas are significantly different. A questionnaire survey was conducted using elementary school teachers in Tainan as the research object; 795 valid questionnaires were collected. The data analysis methods include descriptive statistical analysis, independent sample t-test, Pearson product-moment correlation analysis, and regression analysis. The results indicate that, overall, both principal's visionary leadership and teachers' creative teaching have a high-intermediate level of correlation, although the principal's visionary leadership and teachers' creativity in general areas are not significantly different from those in remote areas. All facets of a principal's visionary leadership are significantly positively related to teachers' creative teaching. The two facets of principal's visionary leadership "formation of vision" and "feedback on vision" have a significant predictive effect on teachers' creative teaching.

Keywords: *visionary leadership, creative teaching, remote areas*

*Hsin-Hao Chen, Assistant Professor, Graduate Institute of Education Leadership and Evaluation, Southern Taiwan University of Science and Technology

E-mail: yuching8892@stust.edu.tw

**Chen-Chu Liang, Founder, Yusheng Cultural and Educational Institution

E-mail: a0920688418@gmail.com

Manuscript received: Sept. 14, 2018; Modified: Jan. 07, 2019; Accepted: Jan. 10, 2019

壹、緒論

教育是一切的根本，也是社會進步與發展的原動力，更是提升國家競爭力的重要基石。臺灣於二十世紀所創造的經濟奇蹟，很重要的因素即是擁有優質的人力資源，而優質的人力資源來自於完善的教育體系。然而，要透過教育成就每個孩子，培育兼具人文素養及專業能力之人才，教師是最重要的影響因素，教師的一言一行對孩子會有很深遠的影響，是孩子生命中模仿學習的重要他人之一。教育部師資培育及藝術教育司2016年明確表示：「國家興衰在於教育，教育成敗在於良師。」可見教師對國家未來、社會發展具有舉足輕重之影響。為因應二十一世紀資訊科技迅速發展與全球競爭的挑戰，避免衰退與被邊緣化的命運，政府及全民必須思考如何培育具備新觀念、新技術、新視野、創新思考、批判思考與問題解決能力的公民，以加入知識經濟時代的競爭與合作。為了達成這些目的，教育的方式必須有所改革，而人才培育需靠教師，有效的教學活動需靠教師才能完成（吳清山，2011）。

相關研究指出目前學生的學習歷程已經改變，傳統慣用的教學方式已無法滿足學習需求，有創意的教學方式是教師必備的能力。創意教學可有效提升學生學習之敏感度與流暢性，活躍學生的學習，激發學生有意義的學習與深刻的體驗，發展所需之認知、情意與技能（Hu, Wu & Shieh, 2016; Rankin & Brown, 2016; Simplicio, 2000）。因此，人才是國家競爭力的關鍵，而肩負著人才培育的教師，創意教學更是扮演著關鍵性的作用（洪榮昭，2005；蕭佳純，2016）。學校推動教學創新，以培養孩子能具備面對未來競爭的優勢能力，教師創意教學是重要的因素，創意教學已成為教育發展的重要趨勢之一（鄭仰芳，2014）。

經文獻探討亦可發現，現今創造力研究的觀點已從過去的單一取向轉變為匯合取向（confluence approach），創造力研究不再單以個體的人

格特質或思考型態去探討創造力產生與否，而是以多元角度探討環境如何與個體產生交互作用，進而影響個體的創造力（Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1999; Sternberg & Lubart, 1995；蕭佳純，2015）。而依據創造力匯合取向觀點，外在環境會影響個體創造力的發展，領導者於其中扮演的角色也相當重要，領導者必須能夠敏感知覺到組織成員的個別狀況與整體氣氛，適時介入團隊的運作與系統的建立，以避免負面的團體壓力或矛盾衝突的發生。邱皓政與曾瓊瑩（2005）、Amabile, Conti, Coon, Lazenby與Herron（1996）均認為高層決策單位與領導者是整體創造性組織氛圍的蘊育者，而領導者的激勵與支持是創造性組織氛圍的重要影響因素之一。校長是學校的領導者，其領導效能關係著學校組織運作、教師教學與學生學習。從組織內部的因素來看，校長領導者角色的發揮對教師的創造力有著相當重要且直接的影響（Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004），而創意教學即是教師創造力的展現。因此，校長的領導不僅影響學校創造性組織氛圍的形塑，更是影響教師創意教學的重要關鍵因素。Chance（1989）指出學校領導者發展願景是重要的，為學校追求卓越建立一個最佳的環境。Powe（1992）表示設定願景是今日學校領導者的一項重要責任，Conley, Danlap與Goldman（1992）則認為願景是任何學校變革與再造的關鍵性因素。學校校長必須以建立學校願景為優先事項，來進行學校組織的轉型再造及創新。學校領導者不僅要知道現在要做什麼，也要讓成員了解將來要成為什麼及如何做，要帶領組織邁向美好的未來，就需要願景領導（黃俊峰，2013）。因此，校長願景領導是否為教師創意教學之重要影響因素，是相當值得研究的議題。而經文獻探討結果，目前願景領導與創意教學相關性之研究甚少，而校長願景領導與教師創意教學相關性之研究更是付之闕如，本研究結果將可彌補此方面研究之部分缺口。

另一方面，現代的人口、產業資源過度集中於都會地區，城鄉差距的情形越來越嚴重，區域發展嚴重失衡，導致偏遠地區就業機會少，加

上交通位置與生活機能不便，人口嚴重流失、老化，隔代教養比例較高，教師流動率亦較高，教育資源較為缺乏，在在突顯了偏鄉教育的問題（邱齡瑩，2016；鍾昀珊、戰寶華，2015）。2016年教育部推出「偏鄉教育創新發展方案」，希望透過教師安定、行政簡化、教學創新、社區發展等四個面向，以降低偏鄉教師流動率，引進社區與企業的力量，協助偏鄉學校發展。如何協助偏鄉學校，以翻轉偏鄉教育，開展學生多元智能，已成為重要的教育政策（王宗坤，2016；林秀姿，2015；教育部，2016），偏遠地區學童的教育環境更須政府及教育工作者之重視，教師的角色更顯重要。而偏遠地區學校校長必須更能妥善規劃學校整體發展策略，以確保學校永續發展（黃宇仲，2014；Zhao & Parolin, 2011; Hall, 2012）。依內政部統計處資料顯示，目前全臺灣有七成人口居住於六個直轄市（六都）之中，而六都中以臺南市之偏鄉小學比例最高，達40.3%，高於全臺灣平均的33.0%甚多；偏鄉小學教師比例亦最高，達12.9%，亦高於全臺灣平均的12.7%（教育部統計處，2018）。因此，本研究將以臺南市小學教師為研究對象，除了解校長願景領導與教師創意教學之現況外，並比較偏遠地區與一般地區之校長願景領導與教師創意教學是否有顯著差異，以供學校及教育行政主管機關之參酌。

綜合上述，本研究聚焦主要研究目的為：

- 一、了解校長願景領導與教師創意教學之現況，並比較一般地區與偏遠地區是否有顯著差異。
- 二、探討校長願景領導與教師創意教學之相關性。
- 三、探討校長願景領導對教師創意教學之影響。

貳、文獻探討

一、校長願景領導

願景是美好未來的圖像，也是領導者引領組織及個人前進的指南針。

願景對於組織而言，有三個重要目的：提供組織方向、激勵組織成員在正確的方向採取行動、讓不同成員間彼此合作（Kotter, 1996）。願景是進行領導行為時重要的指引，在願景領導的歷程中，領導人必須先為組織建立一個未來發展的願景，這個願景是衡量組織的條件、特性、信念與價值，再加上組織未來方向而發展出來（雷強，2010；Calder, 2006）。

當今學校面臨更多的變革與挑戰，必須快速因應社會變遷，進行再造與革新。願景對學校成員而言，能激發為自己及學校努力工作的動力，使事情能夠達到更好的狀況；對領導者而言，沒有願景的領導即不是領導。成功的領導人，必然是一個有願景的領導人（黃俊峰，2013）。Bennis與Nanus（1985）提出願景領導的四個主題為：(1)透過願景產生專注；(2)透過溝通產生意義；(3)透過立場表達形成信任；(4)透過正向的自尊，展開自我行動。Sergiovanni（1990）認為願景領導者的領導猶如指南針，指出學校所欲達成的方向，同時也激起團隊成員的熱情，使成員共同參與並達成學校的使命。Sashkin（1996）從三方面來界定願景領導：(1)領導者能發展長遠的組織願景，這個願景為組織能達成且應該達成的；(2)領導者了解願景的主要內涵；(3)領導者能有效的溝通願景，使組織成員了解並相信願景，進而全方位行動，以實現願景。Heath與Heath（2010）表示願景領導為領導者訂定自己個人的願景，再與組織成員溝通，整合出共同的願景，授權組織成員行動以實現願景。Taylor、Cornelius與Colvin（2014）認為願景領導係帶領組織發展更大的目標意識，確定工作的先後順序，結合組織的政策、信念與原則等，聯結組織成員的努力與成功的結果。綜合文獻探討可發現，校長願景領導涵蓋了學校願景發展與實踐的歷程，應以整體循環的觀點來建構學校願景。因此，本研究認為校長願景領導為「校長先了解學校內外部環境的特性，結合個人願景，並和學校成員充分溝通協調，整合價值與信念，建構具有共識的學校願景，授權、鼓勵學校成員付諸行動，引導成員們實現學校願景，並持續回饋修正，讓學校不斷的革新與進步。」

關於校長願景領導的量測，Nanus（1992）提出四個願景領導的分析步驟為願景檢核、願景範圍、願景背景與願景選擇。吳百祿（2003）提出學校願景的建構模式，包含醞釀期、發展期、實踐期與回饋系統，並將願景領導分為願景交換、願景內化、願景犧牲等三個層面。林永基（2006）則將願景領導分為願景的發展與宣言、願景的溝通與共識、願景的實踐與擴展、願景的回饋與修正等四個層面。吳宗立（2007）將學校願景領導分為願景醞釀、願景發展、願景實踐、願景評鑑等四個階段。連梓惠（2013）研究學校願景領導與學校經營效能，將願景領導分為願景形成、願景溝通、願景內化、願景實踐等四個層面。綜合上述，不同學者有不同的分類方式，考量本研究之對象為學校教師，整合各學者對學校願景領導之研究結果，將願景領導歸納為願景的形成、願景的實踐、願景的回饋三階段，分述如下：(1)願景的形成：領導者帶領團隊成員做好溝通與對話，思考組織內外部環境因素，形成組織共同願景；(2)願景的實踐：建構實現願景之步驟，將願景融入組織的各項活動中，讓願景具體呈現出來，開創一個嶄新的氛圍；(3)願景的回饋：建立願景的追蹤與回饋機制，廣納來自組織內外部之回饋訊息，以進行願景或策略之修正與重塑，建構組織願景的永續發展。

二、創意教學

創意教學（creative teaching）是發展並運用新奇的、原創的或發明的教學方法（ERIC, 2018）。Kanter（1988）認為創意教學是教師能自行構思或引用他人新奇獨特的想法，不但能鼓勵他人參與，還能有計畫的將構思加以實踐並且尋求外界資源的支持，更能將創意展現於教學情境的過程中。Barrell（1991）認為教師進行創意教學時，須講授有意義的概念，並讓學生運用想像力去聯結既有的概念和觀念。毛連塏、郭有遜、陳龍安與林幸台（2000）於「創造力研究」一書中表示創意教學是教師

有創意，展現生動活潑的教學方式。吳清山（2002）認為創意教學是指教師於教學過程中，採用多元活潑的方式，加入多項豐富的內容，激發學生內在的學習動機，並培養學生樂於學習的態度與提升學生的學習能力。林偉文（2002）則將創意教學定義為教師構想、規劃並運用新奇的教學取向、方法，以適應學生的心智發展、引起學習動機，並幫助學生產生有意義的學習、可以更有效地達成教育目標之教學措施或活動，並進一步推論創意教學是教師創造力的展現，教師可運用其創造力來解決與實踐計畫上的問題，以達成教學目標。Lamb與Johnson（2010）認為創意教學是指教師採取各種教學的方法或策略，使得教學具有創意、新意與變化，用以吸引學生的專注力並能啟發、增進學生的創造力、想像力與學習動機為目標的一種教學歷程。Craft（2011）發現創意教學是教師創造力的發揮與展現，是教師運用其創造力或創造思考來解決教學計畫與實踐上的問題，以期達成教育的目標，將創意教學定義為教師構想、規劃並運用新奇的教學取向、可以更有效地達成教育目標之教學措施或活動。Simonton（2012）認為創意教學是指教師於教學過程中，採用多元活潑的方式、多項豐富的內容，激發學生內在的學習動機，並培養學生樂於學習的態度與提升學生的學習能力。Rankin與Brown（2016）研究顯示創意的教學方式能活躍學生的學習，讓學生產生深刻的學習體驗，進一步學習更專業的知識、社交與情感技能。

因此，為了教育新時代的學生，傳統的教學方式已經不再具備足夠效能，教師必須發展出更有創意的教學方式（Simplicio, 2000）。教育可促進積極的學習環境，讓學生與先前的知識相連結，並讓學生適應複雜且快速變化的社會環境；而教師可運用創意教學的方式讓學生更有深度的學習，並培養帶著走的能力（Ryan & Tilbury, 2013；林偉文，2011）。綜合國內外學者專家對創意教學的探討，大多認為創意教學能引起學習的興趣與動機、創新活潑的教學方法與策略、新奇豐富的課程、有意義的學習、注重學生個別差異等。本研究認為創意教學為「教師因應學生

個別需求，勇於創新突破，設計新穎豐富的課程，採用活潑的教學方式，有效提升學生的學習動機，增進學習成效，以達成有效教學之目標」。

有關創意教學的量測方式，Cheng（2001）認為創意教學的量測需包含創意教學的想法、創意教學的能力、教學的擴散思考能力、創意教學的動機與教學表現的創造力等；吳清山（2002）認為創意教學應包含了解學生學習需求、營造班級學習氣氛、善用現代資訊科技、活用多樣教學方法、使用多元評量方式、運用產生創意的的方法、鼓勵學生分組討論、正確使用發問技巧與鼓勵學生勇於嘗試等；蔡宜貞（2004）依據Csikszentmihalyi（1996）的論點，認為教師所能施展個人創意教學的內容與範疇，大致包含教學及課程設計、教學技巧與方法、學生學習成效與班級經營理念等四個面向；陳玉樹與胡夢鯨（2008）表示創意教學需包含新點子、新方法、新教材與新評量工具；Sawyer（2011）認為需包含運用想像力、流行的方式、創新的教學方法、具有獨創與判斷的價值；曾兆興（2012）則認為創意教學需採用課程與計畫、教學活動、教學資源及教學情境等。不同學者有相異之量測方式，黃惠君與葉玉珠（2008）研究國中教師之創意教學行為，曾歸結創意教學的量測指標包含互動討論與促進思考、心胸開放與意義學習、問題解決與激發想像、多元教學與引發動機、自主學習與提供挑戰等五個指標，包含多數學者之構想，並發展創意教學行為量表。考量研究對象、研究目與指標內涵，本研究量測教師創意教學時，將主要參考黃惠君與葉玉珠（2008）之創意教學行為量表，透過實證研究探討校長願景領導與教師創意教學之關聯。

三、校長願景領導對創意教學影響的相關論述與研究

文獻探討結果，目前探究願景領導與創意教學相關性的研究很少，本研究將引用文獻中各項領導對創新或創意教學的影響來加以佐證。

蕭佳純（2011）指出探討教師的創意教學時，一方面要考慮教師個

體的內在因素，另一方面也要從教師工作的環境、文化等情境因素，來思考教師的創意教學行為。許育齡、梁朝雲與林志成（2013）表示個人心理與學校環境之自我效能、生產認知、教學資源、文化特質與物理條件等因素則可透過內在動機的中介作用，間接預測教師教學設計之創造性與再造性想像力。吳育綺（2005）研究結果顯示校長轉型領導中建立願景的程度越高，組織創新程度就越高。江明曄（2006）研究結果顯示校長創造性領導對教師創意教學有不同程度之影響，特別是當校長創造性領導之智能的促進、任務安排與回饋、時間管理、創造性問題解決技巧等層面落實度高時，則教師之創意教學特質就高。洪自強（2011）研究結果亦顯示校長願景領導與組織創新、教師之課程與教學創新呈現正相關。曾兆興（2012）研究結果顯示校長創新領導與教師創意教學呈現正相關。Chen與Chen（2013）認為組織領導者的願景領導與組織成員的創新行為有顯著相關。連梓惠（2013）表示學校願景領導與教師教學創新與學習有顯著正相關。Felekoglu與Moultrie（2014）則認為領導者推動願景領導，有助於成員創意能力的展現。Caridi-Zahavi、Carmeli與Arazy（2016）表示企業領導人的願景領導，有助於企業的知識整合，促進企業新產品開發的質量與速度。蕭佳純（2016）對教師創意教學發展之研究結果，表示學校領導效能對於教師創意教學具有正向影響。

綜合上述，領導者若能提供正向的願景領導並與組織成員充分溝通，有助於提升組織的創新氛圍，教師展現於課程與教學上的創新即為創意教學。因此，基於以上相關論述和研究結果，推論校長願景領導對教師創意教學具有顯著之正相關與預測效果。

四、一般地區與偏遠地區校長願景領導與創意教學差異性的相關論述與研究

（一）校長願景領導

葉連祺（2004）表示發展學校願景是近年來國民中小學學校行政管

理的大事，提出CIPOP學校願景發展模式，實證調查顯示中小學發展學校願景會受到學校所在地區與規模的影響。在相關研究上，林永基(2006)以中部四縣市公立國民中小學教師為問卷調查對象，研究發現都會地區教師知覺之校長願景領導程度顯著高於鄉鎮地區。陳紹賓(2009)以訪談法進行研究，訪談對象為原臺北縣具有願景領導作為及資料導向決定應用之小學校長，研究結果顯示偏遠地區學校顯著優於一般地區。林意資(2010)以中部三縣市之公立國民中學教師為問卷調查對象，研究結果顯示市區國中教師知覺之校長願景領導程度顯著高於鄉鎮與偏遠地區。陳弘宜(2010)以嘉義縣公立國民小學教師為問卷調查對象，研究發現不同學校地區的教師知覺之校長願景領導程度具顯著差異。李宛臻(2014)以屏東縣公立國民中學教師為問卷調查對象，研究發現位於市區之國中教師，對於校長願景領導知覺程度較高。余秋蘭(2014)以高雄市公立國民中學教師為問卷調查對象，研究結果顯示服務於市區之教師，知覺之校長願景領導程度顯著較高。吳昌諭(2016)以新竹苗栗地區公立國民中學教師為問卷調查對象，研究結果顯示教師知覺校長願景領導會因學校所在位置不同而有顯著差異。

(二) 創意教學

依文獻探討結果，教師創意教學關於地點之差異性研究較少。在相關研究上，曾兆興(2012)以臺灣北部與中部地區小學的校長、主任、組長及教師為問卷調查對象，研究發現教師創意教學不因學校規模與所在位置有顯著差異。鄭仰芳(2014)以澎湖縣國民中學教師為問卷調查對象，研究發現教師創意教學不因學校所在地區不同而有顯著差異。林錦鈴(2015)以具有參加Facebook教學社團經驗的小學教師研究對象，研究結果顯示不同學區位置之小學教師知覺創意教學行為具顯著差異，一般地區高於偏遠地區。

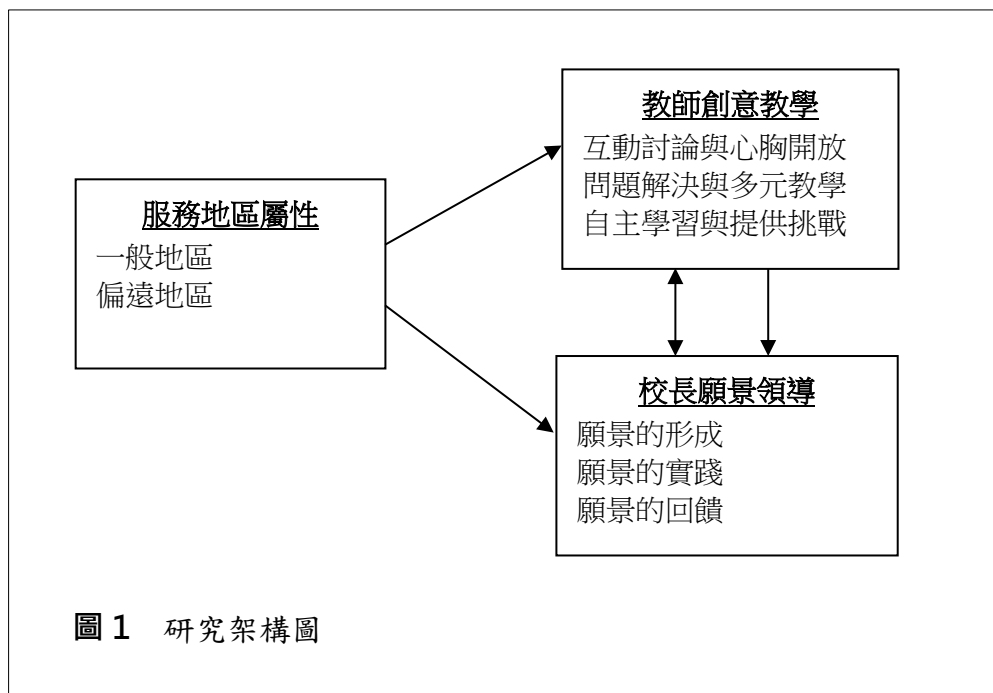
綜合上述，在校長願景領導方面，多數研究結果顯示學校所在地不

同，教師知覺校長願景領導的程度具有顯著差異。而在創意教學方面，部分研究顯示學校所在位置不同，教師知覺之創意教學行為具有顯著差異；部分研究則不因學校所在位置不同而具有顯著差異。本研究對象為臺南市小學教師，與上述研究對象不同，將透過校長願景領導量表與教師創意教學量表進行量測，研究結果再與上述研究做比較。

參、研究設計與實施

一、研究架構與研究假設

本研究旨在探討校長願景領導與教師創意教學之相關性及預測效果，了解校長願景領導與教師創意教學之現況，並比較一般地區與偏遠地區是否有顯著差異。研究架構如圖1所示：



依據前述之研究目的、文獻探討等，提出研究假設如下：

假設一：校長願景領導與教師創意教學有顯著正相關

假設二：校長願景領導對教師創意教學有顯著影響

二、研究對象

小學是各級教育中的基礎，是教育實踐的基石，教師則是第一線的教育工作者，小學教師是基礎國民教育實際推動者，是培育國家幼苗最重要的人員，肩負著啟蒙國家未來主人翁的神聖使命（陳志強，2014；蕭佳純，2013）。目前全臺灣有七成人口居住於六個直轄市（六都）之中（內政部統計處，2018），而六都中臺南市之偏遠地區小學及偏遠地區小學教師之比例均為最高。依教育部統計處資料顯示，臺南市境內小學共211所，有85所位在偏遠地區，所佔比例高達40.3%，數量與比例均為六都最高，比例甚至高於全臺灣平均的33.0%甚多，為臺中市的近二倍，桃園市、高雄市的二倍有餘；偏遠地區小學教師占全市國小教師比例高達12.9%，亦為六都之冠，高於全臺灣平均的12.7%，更是桃園市、臺中市、高雄市的二倍有餘，於都市型的行政區中甚為特殊。因此，本研究以臺南市之小學教師為問卷發放對象，於2017年3月施測。採立意抽樣方式，因12班（含）以下之學校教師人數大多不到20人，本研究問卷發放原則為學校規模12班（含）以下之小學發放10份，超過12班之學校發放20份，共發放問卷950份，含一般地區32所，偏遠地區26所，回收份數為853份，剔除無效問卷58份，有效問卷共795份，有效問卷回收率為83.7%。

三、研究工具

本研究採用問卷調查法來了解校長願景領導與教師創意教學之現況及相關性，問卷除背景資料外，包含校長願景領導及教師創意教學兩個分量表。

（一）校長願景領導量表

主要係參酌Parco-Tropicales與Guzman (2014)、林永基 (2006)；洪自強 (2011)、連梓惠 (2013) 之研究量表修改編製成「校長願景領導量表」。經專家效度與預試分析，歸納出三個構面，包含「願景的形成」構面10題、「願景的實踐」構面7題、「願景的回饋」構面3題。累積解釋變異量為82.230%，信度Cronbach's α 值分別為 .922、.920、.936，總量表為 .942，具有良好之信、效度。

(二) 創意教學量表

本研究主要修訂黃惠君與葉玉珠 (2008) 同意授權之「創意教學行為量表」，經專家效度與預試分析，歸納出三個構面，包含「互動討論與心胸開放」構面6題、「問題解決與多元教學」構面8題、「自主學習與提供挑戰」構面5題。累積解釋變異量為68.941%，信度Cronbach's α 值分別為 .904、.921、.892，總量表為 .951，具有良好之信、效度。

兩個分量表皆採Likert式六點量表設計，由完全符合、大部分符合、部分符合、部分不符合、大部分不符合、完全不符合，分別給予6、5、4、3、2、1分，以研究對象知覺的實際情形選擇適當答案，量表的總分愈高，表示其知覺程度愈高。

四、資料處理與分析

本研究使用SPSS 23統計軟體進行資料分析，先以描述性統計了解研究對象背景資料及知覺校長願景領導、創意教學之現況；以獨立樣本t檢定比較一般地區與偏遠地區之校長願景領導與教師創意教學之差異情形；再以皮爾遜積差相關分析校長願景領導與教師創意教學之間的相關程度，並以多元迴歸分析探討校長願景領導對教師創意教學的預測情形。

肆、研究結果與討論

依據問卷調查之結果，對本研究之研究目的與研究假設，進行資料分析與討論，以了解校長願景領導與教師創意教學之現況、相關性及預測效果。

一、研究對象背景資料分析

本研究之研究對象為臺南市之小學教師，有效問卷共795份，背景資料包含性別、年齡、最高學歷、教學年資、現任職務、學校規模、學校地區屬性等七項。分述如下：(1)性別：受訪之教師中，男性有263位，約佔30.1%；女性有532位，約佔60.9%。女性人數所佔比例明顯高於男性，符合國內小學教師之現況。(2)年齡：40-49歲最多，約佔44.0%；其次為30-39歲，約佔35.6%；50-59歲約佔13.2%；未滿30歲約佔6.8%；60歲以上最少，約佔0.4%。(3)最高學歷：碩士學歷最多，約佔59.1%；其次為大學學歷，約佔32.8%；專科學歷約佔7.0%；博士學歷最少，約佔1.1%。(4)教學年資：11-20年最多，約佔46.6%；其次為10年以下，約佔26.3%；21-30年約佔25.9%；31年以上最少，約佔1.3%。(5)現任職務：級任教師最多，約佔40.8%；其次為教師兼組長，約佔28.1%；科任教師約佔19.6%；教師兼主任最少，約佔11.5%。(6)學校規模：12班（含）以下最多，約佔30.9%；其次為25-48班，約佔28.4%；49班以上約佔24.0%；13-24班最少，約佔16.6%。(7)學校地區屬性：服務於一般地區之教師約佔70.3%；服務於偏遠地區之教師約佔29.7%。

二、校長願景領導與教師創意教學之現況分析

如表1所示，描述性統計結果，校長願景領導、教師創意教學總量表平均數分別為4.744與4.849，屬於中高程度表現。願景領導分構面之平均

數介於4.673-4.758；創意教學分構面之平均數介於4.591-4.960。各構面之平均數皆有中高程度，可見研究對象學校的校長願景領導與教師創意教學之現況良好。

表 1

願景領導、創意教學各構面之平均數與標準差 (N=795)

變項	構面	平均數	標準差
願景領導	願景的形成	4.758	.898
	願景的實踐	4.753	.883
	願景的回饋	4.673	.923
	總量表	4.744	.878
創意教學	互動討論與心胸開放	4.960	.615
	問題解決與多元教學	4.927	.568
	自主學習與提供挑戰	4.591	.736
	總量表	4.849	.577

三、一般地區與偏遠地區之差異分析

如表2所示，校長願景領導之願景的形成、願景的實踐、願景的回饋及教師創意教學之互動討論與心胸開放、問題解決與多元教學、自主學習與提供挑戰等構面皆無顯著差異，其t值介於 .250至 1.538之間。

表 2

不同地區屬性對各研究構面之差異分析

構面	地區屬性	平均數	標準差	t 值
願景的形成	一般地區	4.785	.793	1.139
	偏遠地區	4.695	1.107	
願景的實踐	一般地區	4.767	.752	.576
	偏遠地區	4.720	1.135	
願景的回饋	一般地區	4.679	.965	.250
	偏遠地區	4.660	1.110	
校長願景領導整體	一般地區	4.763	.771	.824
	偏遠地區	4.698	1.091	
互動討論與心胸開放	一般地區	4.978	.635	1.251
	偏遠地區	4.920	.563	
問題解決與多元教學	一般地區	4.941	.574	1.093
	偏遠地區	4.893	.552	
自主學習與提供挑戰	一般地區	4.618	.757	1.538
	偏遠地區	4.530	.682	
教師創意教學整體	一般地區	4.867	.593	1.370
	偏遠地區	4.806	.538	

四、相關分析

如表3所示，校長願景領導與教師創意教學之整體層面的相關係數為 .427， $p < .01$ ，顯示校長願景領導整體層面與教師創意教學整體層面有顯著之中度正相關。校長願景領導與教師創意教學各構面間之相關係數介於 .332至 .405之間，且全部達顯著水準（ $p < .01$ ），即校長願景領導與教師創意教學各構面有正向之變動關係，具有顯著之正相關，其中「願景的形成」與「互動討論與促進思考」的相關程度最高（ $r = .405$ ）；「願

景的實踐」與「自主學習與提供挑戰」的相關程度最低 ($r = .332$)，教師知覺之校長願景領導程度愈高，其創意教學程度亦愈高。因此整體而言，本研究假設一獲得支持。

表 3

校長願景領導與教師創意教學之相關分析摘要表

構面	願景的形成	願景的實踐	願景的回饋	願景領導整體
互動討論與心胸開放	.405**	.362**	.382**	.400**
問題解決與多元教學	.394**	.366**	.382**	.396**
自主學習與提供挑戰	.384**	.332**	.402**	.382**
創意教學整體	.428**	.385**	.421**	.427**

** $p < .01$

五、迴歸分析

如表4所示，校長願景領導各構面的VIF值皆小於10，表示構面間無共線性存在，適合做迴歸分析。而其中願景的形成、願景的回饋之t值達顯著水準 ($p < .001$)，表示願景的形成、願景的回饋為影響教師創意教學的重要解釋變項，其標準化迴歸係數 (β) 皆大於0，表示對教師創意教學皆為正向影響。因此整體而言，除了願景的實踐外，本研究假設二獲得支持。

表 4

校長願景領導對教師創意教學之迴歸分析摘要表

構面	B	SE B	β	t 值	VIF
願景的形成	.215	.056	.334	3.808***	7.577
願景的實踐	-.071	.053	-.109	-1.344	6.474
願景的回饋	.127	.038	.223	3.364***	4.315

*** $p < .001$

六、綜合討論

研究結果顯示，校長願景領導及教師創意教學各構面之現況均有中上程度之表現。可見研究對象對於校長願景領導及教師創意教學的知覺感受皆為良好。而從變項各構面來探討，校長願景領導以「願景的形成」構面感知程度最高，「願景的回饋」最低；創意教學則以「互動討論與心胸開放」感知程度最高，「自主學習與提供挑戰」最低。而一般地區與偏遠地區之校長願景領導與教師創意教學未有顯著差異，其中校長願景領導部分，先前研究如林永基（2006）以中部四縣市公立國民中小學教師為研究對象、林意資（2010）以中部三縣市之公立國中教師為研究對象、李宛臻（2014）以屏東縣國中教師為研究對象、余秋蘭（2014）以高雄市國中教師為研究對象，研究結果皆顯示服務於市區或一般地區之教師，知覺之校長願景領導程度顯著較高。本研究結果與上述研究有所差異，然本研究對象為臺南市之小學教師，上述研究則為不同縣市，且主要為國中教師，是否因縣市別與教育階段不同而產生之差異，尚待後續更多研究驗證。而創意教學部分，本研究結果未有顯著差異，與曾兆興（2012）、鄭仰芳（2014）之研究結果相符合，而與林錦鈴（2015）之研究結果有所差異。林錦鈴（2015）之研究對象係為具有參加Facebook教學社團經驗的小學教師，屬於參與網路社團之教師，是否因研究對象網路使用行為、教學社團參與度不同而產生研究結果之差異尚須後續研究進一步驗證。

假設一「校長願景領導與教師創意教學有顯著正相關」獲得支持，與吳育綺（2005）、洪自強（2011）、曾兆興（2012）、連梓惠（2013）、Chen與Chen（2013）等之研究結果具有一致性。假設二「校長願景領導對教師創意教學有顯著影響」，願景領導三構面中之願景的形成、願景的回饋二構面對於教師創意教學有顯著預測效果，與江明曄（2006）、Felekoglu與Moultrie（2014）、Caridi-Zahavi、Carmeli與Arazy（2016）、

蕭佳純（2016）之研究觀點相同。江明曄（2006）研究結果顯示校長創造性領導對教師創意教學有不同程度之影響；Felekoglu與Moultrie（2014）認為領導者推動願景領導，有助於成員創意能力的展現；Caridi-Zahavi、Carmeli與Arazy（2016）表示企業領導人的願景領導，可促進企業新產品開發的質量與速度；蕭佳純（2016）表示學校領導效能對於教師創意教學具有正向影響。但本研究探討校長願景領導與教師創意教學兩變項之相關性與影響，在過去研究甚為少見，研究結果可充實願景領導、創造力與創意教學等研究領域之論述。

而願景的實踐構面對於教師創意教學則無顯著預測效果，究其原因可能為教師之工作內容大部分為教學，屬於主導權較高的工作，對其所任教的班級與課程都有其獨特的教學方針與策略（鄭雅婷，2017）。而在願景的實踐階段，屬於學校行政面的工作較多，對於行政工作未涉入太多的教師，較不易對教學、班級經營產生影響，這可能是願景的實踐程度高或低，對教師的創意教學無太大影響的原因，究竟是否為此因素，需要有更多的質性研究加以驗證。

伍、結論與建議

一、研究結論

研究結果顯示研究對象之校長願景領導、教師創意教學整體及各構面之平均數皆有中高程度，其中以願景的形成、互動討論與心胸開放之感知程度最高，而一般地區與偏遠地區之校長願景領導與教師創意教學則無顯著差異。校長願景領導各構面對教師創意教學呈顯著正相關，其中願景的形成、願景的回饋對教師創意教學具有顯著預測效果。

二、研究建議

（一）對教育行政主管機關之建議

1. 精進創意教學之推動

本研究結果顯示教師創意教學各構面均達良好的程度，近年來教育部推動之新課程，其精神著重教學的創新，強調學習的多元面向，給孩子最好的學習情境，近年來國民創造力的提升已小有成就，在國際創意發明展上的表現更是有目共睹（魏美惠、羅巧玲，2012）。學校推動教學創新，培養孩子能具備面對未來競爭的優勢能力，教師創意教學是重要的因素（鄭仰芳，2014）。為了讓國家未來更具競爭力，建議教育行政機關持續精進創意教學之推動，發展符合未來所需的教學課程，讓學生更加具備未來競爭力。

2. 就近為偏鄉地區辦理研習課程

本研究之統計分析結果，偏遠地區教師在校長願景領導、教師創意教學知覺程度總平均數雖達高程度表現，但仍略低於一般地區。許多偏遠地區教育資源較為缺乏，交通不便，教師要研習、進修較為困難。教師為教學之靈魂人物，教師素質直接攸關教育品質之良窳，建議教育行政主管機關能深入偏鄉，辦理符合偏鄉環境之創意教學研習，讓偏遠地區教師就近參加，以學習、發展出符合當地特色之創意教學。

（二）對學校之建議

1. 提升願景實踐之成效

研究結果顯示，校長願景領導之願景的實踐未能顯著影響教師之創意教學。願景實踐時，校長除了因應願景的需求，將人力、財務、設備等相關資源做最適當的安排與運用，督促做好各項行政工作外，並應鼓勵教師積極參與各項學校活動，協助教師結合學校願景，運用於實際教學與班級經營。將有助於塑造變革創新的文化與氣氛，提升願景實踐之成效。

2. 廣納教師建言

研究結果顯示，校長願景領導各構面對教師創意教學呈顯著正相關，

其中願景的形成、願景的回饋對教師創意教學具有顯著預測效果。校長進行願景領導時，應建立願景的回饋機制，廣納來自校內外的回饋資訊，以進行願景或策略之修正，鼓勵教師回饋在第一線教學、面對學生、家長之經驗與想法，多給予學校建言，讓學校願景領導能不斷進步、永續發展，亦能激勵教師之創造力，應用於創意教學。

(三) 對未來研究之建議

1. 增加不同研究對象之觀點

本研究針對教師進行資料蒐集與分析，僅從教師的觀點出發。建議未來研究者可同時從校長或學生的角度進行研究，並進行交叉分析，由不同研究對象的觀點做探討，使研究結果與推論更為適切。

2. 採用長期縱貫性研究

本研究針對研究對象做現階段之橫斷面探討，未以時間序列進行長時間之縱貫研究，研究結果只能做為現階段之了解，後續研究者可做長期縱貫性之研究，分期程進行資料蒐集，以深入探討校長願景領導、教師創意教學之變化與關聯性。

3. 以質性研究獲得更深入的了解

本研究以問卷調查進行實證研究，為便於統計分析，問卷設計採封閉式量表，願景領導、創意教學之內涵頗多，封閉式的題項有限，難以全部包括。後續研究者可用觀察法或深度晤談法等進行研究，利用質性研究獲得更深入的了解。

4. 擴展至其他地區或不同教育階段

本研究以六都中偏遠地區小學比例最高之臺南市小學教師為研究對象，研究結果是否能類推到其他地區或其他教育階段尚待進一步研究確認。建議未來研究者可以擴展至其他地區或國中、高中、大學等不同教育階段，以了解本研究結果之適用性與類推性。

參考文獻

- 內政部統計處 (2018)。內政統計月報。2018 年 3 月 25 日，取自
<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/list.htm>
- 毛連塏、郭有遙、陳龍安、林幸台 (2000)。創造力研究。臺北市：心理。
- 王宗坤 (2016)。偏鄉小校的主動出擊。臺灣教育評論月刊，5 (1)，
188-191。
- 江明曄 (2006)。中等以下學校校長創造性領導、學校創造性組織氣氛與
教師創意教學關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺中教育大
學，臺中市。
- 余秋蘭 (2014)。高雄市國民中學校長願景領導、學校組織氣氛與教師幸
福感關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄
市。
- 吳百祿 (2003)。國民小學學校願景及其建構模式之研究。高雄市：復文。
- 吳育綺 (2005)。國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究 (未
出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 吳宗立 (2007)。學校願景及願景領導策略。國教新知，54 (1)，66-73。
- 吳昌諭 (2016)。竹苗區國民中學校長願景領導、學校組織氣氛與學校效
能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 吳清山 (2002)。創意教學的重要理念與實施策略。臺灣教育，614，2-8。
- 吳清山 (2011)。解讀《中華民國教育報告書》。研習資訊，28 (2)，1-5。
- 李宛臻 (2014)。屏東縣國中校長願景領導、教師組織承諾與學校競爭優
勢關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林永基 (2006)。國民中小學校長願景領導與學校內部社區感之研究 (未
出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 林秀姿 (2015)。教育部 5 帖藥救偏鄉教育：願景工程系列報導。2016

- 年 12 月 5 日，取自 <https://vision.udn.com/vision/story/8278/1006197>
- 林偉文 (2002)。學校創意守門人對創意教學及創造力培育態度與教師創意教學之關係。 **教育學刊**，**27**，69-92。
- 林偉文 (2011)。未來想像與創造力的培育－以芬蘭 Arkki 兒童與青少年建築學園為例。 **國民教育**，**51** (3)，62-72。
- 林意資 (2010)。國民中學教師知覺校長願景領導與學校效能關係之研究－以中部三縣市為例 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 林錦鈴 (2015)。國小教師利用虛擬社群進行知識分享對創意教學行為與教學效能之研究 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 邱皓政、曾瓊瑩 (2005)。教育政策與組織運作對於學校創造性組織氣氛之影響－臺灣地區中等學校實地調查研究，收錄於劉誠、吳恩澤、許娜娜 (主編)，**創意教育：亞洲四地華人社會的研究與課程發展** (頁 59-84)。香港：泛太平洋出版。
- 邱齡瑩 (2016)。偏遠學校教師幸福感與離職傾向之關係研究－以學校組織氣氛為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 洪自強 (2011)。高雄市國民中學校長願景領導、教師組織學習與組織創新關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 洪榮昭 (2005)。遊戲的教育意義。 **國民教育**，**45** (3)，9-16。
- 教育部 (2016)。 **偏鄉教育創新發展方案**。臺北市：教育部。
- 教育部師資培育及藝術教育司 (2016)。 **新世代國家的志業良師**。2016 年 12 月 28 日，取自 <http://depart.moe.edu.tw/ED2600>
- 教育部統計處 (2018)。 **各級學校基本資料**。2018 年 3 月 16 日，取自 <http://depart.moe.edu.tw/ED4500>
- 許育齡、梁朝雲、林志成 (2013)。教師發揮教學設計想像力的心理與環境因素探究。 **當代教育研究季刊**，**21** (2)，113-148。
- 連梓惠 (2013)。國民小學願景領導與學校經營效能之研究 (未出版之碩

- 士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳玉樹、胡夢鯨 (2008)。任務動機與組織創新氣候對成人教師創意教學表現之影響：階層線性模式分析。**教育心理學報**，**40**(2)，179-198。
- 陳弘宜 (2010)。嘉義縣國小校長推動願景領導與學校效能之研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 陳志強 (2014)。教師間社會網絡對教師幸福感之影響-以校長美學領導為脈絡調節變項 (未出版之博士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 陳紹賓 (2009)。資料導向決定在國民小學校長願景領導應用之研究—以臺北縣為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 曾兆興 (2012)。國小校長創新領導、教師創意教學與學校績效管理關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 黃宇仲 (2014)。從教育市場化探討偏遠地區學校因應之道。**學校行政雙月刊**，**91**，199-210。
- 黃俊峰 (2013)。願景領導理論與其實施策略之探討。**學校行政**，**88**，230-251。
- 黃惠君、葉玉珠 (2008)。國中教師教學玩興、教學動機、教學快樂感受與創意教學之關係。**教育與心理研究**，**31**(2)，85-118。
- 葉連祺 (2004)。中小學學校願景發展之分析，**教育政策論壇**，**7**(2)，167-204。
- 雷強 (2010)。淺談願景領導理論。**理論與探索**，**185**(5)，21-23。
- 蔡宜貞 (2004)。組織創新氛圍、教師工作內外動機對國小教師創意教學行為影響之結構方程模式檢驗 (未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 鄭仰芳 (2014)。澎湖縣國民中學教師個人玩興與創意教學自我效能感之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 鄭雅婷 (2017)。幼兒園教師多元文化素養、師生互動、園長領導行為對

幼兒園教師教學效能的相關研究（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。

蕭佳純（2011）。學校創新氣氛、教師內在動機與教師創意教學表現關聯之研究：多層次調節式中介效果之探討。*當代教育研究*，**19**（4），85-125。

蕭佳純（2013）。多層次模式在創造力之研究~理論、方法與實務。臺南市：泰成。

蕭佳純（2015）。教師人格特質、復原力與創意教學關聯之研究：多層次調節式中介效果的探討。*特殊教育研究學刊*，**40**（1），85-115。

蕭佳純（2016）。教師創意教學發展之縱貫性研究。*特殊教育研究學刊*，**41**（1），63-90。

鍾昀珊、戰寶華（2015）。屏東縣偏遠地區國小教師專業學習社群、組織承諾與教學效能之研究。*師資培育與教師專業發展期刊*，**8**（2），69-98。

魏美惠、羅巧玲（2012）。淺談教師創造力與創造性人格特質對教學效能的影響—以幼兒教育為例。*資優教育*，**122**，17-23。

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, Colo: Westview Press.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004).

Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5-32.

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.

Barrell, B. (1991). Classroom artistry. *The Educational Forum*, *55*(4), 333-342.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York, NY: Harper & Row.

Calder, W. B. (2006). Educational leadership with a vision. *Community*

- College Enterprise*, 12(2), 81-89.
- Caridi-Zahavi, O., Carmeli, A. & Arazy, O. (2016). The Influence of CEOs' visionary innovation leadership on the performance of high-technology ventures: The mediating roles of connectivity and knowledge integration. *The Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 356-376.
- Chance, E. W. (1989). *Developing Administrative Vision*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED315221).
- Chen, J. K. & Chen, I. S. (2013). Innovation: Management. *Policy & Practice*, 15(2), 215-223.
- Cheng, M. Y. V. (2001). *Creativity in teaching: Conceptualization, assessment and resources* (Unpublished doctoral dissertation). Hong Kong Baptist University.
- Conley, D. T., Danlap, D. M., & Goldman, P. (1992). The "vision thing" and school restructuring. *OSSC Report*, 32(2), 1-8.
- Craft, A. (2011). Possible thinking and wise creativity: Educational features in England. In R. A. Beghetto and J. C. Kaufman (Eds.), *Nurturing creativity in the classroom* (pp.289-312). New York, NY: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). CImplications of a systems perspective for the study of creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 313-338). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Educational Resources Information Center, ERIC (2018). *Creative teaching*. Retrieved from <http://eric.ed.gov>

- Felekoglu, B., & Moultrie, J. (2014). Top management involvement in new product development: A review and synthesis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 159-175.
- Hall, L. (2012). The “come and go” syndrome of teachers in remote indigenous schools: listening to the perspective of indigenous teachers about what helps teachers to stay and what makes them go. *Australian Journal of Indigenous Education*, 42(2), 187-195.
- Heath, C. & Heath, D. (2010). *Switch: How to change things when change is hard*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Hu, R., Wu, Y. Y. & Shieh, C. J. (2016). Effects of virtual reality integrated creative thinking instruction on students' creative thinking abilities. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 12(3), 477-486.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lamb, A., & Johnson, L. (2010). Bring Back the Joy: Creative teaching, learning, and librarianship. *Teacher Librarian*, 38, 61-66.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parco-Tropicales M., & Guzman A. B. de (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. *Asia Pacific Educ. Rev*, 15, 547-559.
- Powe, K. (1992). *Visionary Leadership and the Waves of the Future*. (ERIC

- Document Reproduction Service NO. ED355635).
- Rankin, J., & Brown, V. (2016). Creative teaching method as a learning strategy for student midwives: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 38, 93-100.
- Ryan, A., & Tilbury, D. (2013). Uncharted waters: Voyages for education for sustainable development in the higher education curriculum. *Curriculum Journal*, 24 (2), 272-294.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leadership theory: A current overview*. Amherst, MA: HRD Press.
- Sawyer, R. K. (2011). What makes good teachers great? The artful balance of structure and improvisation. In R. K. Sawyer (Ed.), *Structure and improvisation in creative teaching* (pp.1-24). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Simonton, D. K. (2012). Teaching creativity: Current findings, trends, and controversies in the psychology of creativity. *Teaching of Psychology*, 39(3), 217-222.
- Simplicio, J. S. C. (2000). Teaching classroom educators how to be more effective and creative teacher. *Education*, 120 (4), 675-680.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York, NY: The Free Press.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Zhao, D., & Parolin, B. (2011). School mapping restructure in China: What

role for the small rural school? *Frontiers of Education in China*, 6(2), 248-278.