

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

在變革時代，社會期許學校不斷轉型，讓行政領導與課程教學能跟上時代的需求，與時並進。Boyd (1999) 指出由輸入導向轉為結果導向，封閉系統轉為開放系統是教育行政重大的改變，以往教育生產力與教育績效的好壞責任在學生，現在則由學校承擔；以往採取的是科層體制的專業教育行政，現在則強調市場競爭或社區參與的學校經營。因此，現今校長應扮演更重要角色，因為合宜的領導型態能帶出學校特有文化，激發學校在行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係、資訊科技設備等層面之創新，以提升學校創新經營之成效。

1980 年代以來風行之轉型領導，在推動學校變革與創新方面，的確有其獨到之處。Hallinger (1992) 指出從 1960 年代以來美國學校領導演變史可劃分為三大階段，由計畫領導（執行聯邦計畫與課程革新），轉向教學領導（直接影響教師教學革新），再轉向轉型領導（促進教師變成領導者）。Leithwood、Jantzi 和 Steinbach (1999) 以領導者影響力途徑，區分目前學校六種領導途徑，包括教學領導、轉型領導、道德領導、參與領導、管理領導、權變領導，其中轉型領導較能激勵組織成員，效率與生產力較高，同時增加組織繼續改善之能力；Avolio (1999) 提出領導發展的三個階段，其團隊績效與滿足分為三級：精緻的管理技術是發展的第一階段，屬於交易領導；向上發展依賴的是轉型領導，分享目標與團隊效率（包括階段二「建立團隊」，以及階段三「激勵高度發展」）。Avolio 繼而整合出全方位領導，此一發展模式始於第一階段：對自己的理念與內涵的領導模式察覺，建立對全面領導的理解，從訓練者的領導風格回饋中不斷運用模式，追蹤

發展計畫；第二階段之後運用則是進入實際情境中，經常鼓勵領導者採用新模式，以利成就更高的發展與績效表現。

轉型領導於國內外已有相當豐富之研究累積，隨著時代快速變遷，後續研究應適時調整或擴展其意涵。當前國小校長轉型領導運用情形為何？校長的背景變項、教師背景變項、與環境變項是否會影響到校長運用轉型領導的程度，此為本研究動機之一。

雖說國小階段較無升學競爭壓力，一般教師和學校應該更能夠經營出具有特色，融合社區特性，創造生動教學的創意環境，但事實上學校受制於行政官僚體系之包袱其實是相當大的，學校要遵循並配合中央之法令，校長在人事與預算上並無實權，加上教育改革開放教師家長積極參與校務，以及校長遴選制度之推行，雖說多了民主化參與討論機制，但是校長能運用、發揮的空間似乎相對縮小，在後現代容許多元並存，不同派別思想並進之風潮中，學校要達到績效學校，校長必須展現不一樣的領導風格，兼顧學校文化，成員需求與社區家長之企盼。

學校文化有各色風格，在眾多組織文化分類中，Quinn 和 McGrath(1985) 建構之競值架構 (Competing Values Framework , 簡稱 CVF) , 兼顧組織內外關係，兼容理性目標、開放系統、人群關係與內部過程四種模式，並於組織運作之彈性/控制，重視外部/內部之差異下，區分為四種不同文化取向：權變文化 (Adhocracy)、市場文化 (Market)、團隊文化 (Clan)、層級文化 (Hierarchy) (Cameron & Quinn, 1999)。Maslowski (2001) 以荷蘭地區之中等學校為研究發現該國之中等學校學校有五大文化取向，分別為團隊文化、目標達成文化、權變文化、層級文化與強綜合文化 (strong comprehensive schools) 五種。Obenchain (2002) 研究荷蘭地區大學之學校文化取向，結果發現團隊文化為大學最優勢之文化類型。而現今台灣地區國民小學之文化究竟偏向何種類型？此為本研究第二個研究動機。

新時代強調組織創新經營、流程掌控與管理，學校如何運作新管理風

潮，跟組織學習與知識管理之腳步？組織提倡員工之知識分享，將顯性知識、隱性知識結合，運用資訊科技有效儲存，建立組織之核心智能，至為重要。莫爾定律（Moore's Law）點出知識成長之半衰期只有十個月，現前學校教學模式、學生學習方式、教師自我充實方式都應該迥異於以往，知識經濟所強調創新經營、知識分享、外部環境經營、新科技的運用以建立學校經營願景、並達成學校目標，正是學校領導者的核心要務。王如哲（2002a）引用經濟合作與發展組織（Organization for Cooperation and Development，簡稱 OECD）所提出之學校管理新架構，包括發展學校領導者、管理學校內部的人員與資源、管理與核心之關係，以及管理學校的外部關係。他同時指出在教育領域中管理學校教師的專業知識正是知識經濟時代的核心議題，成功的學校知識管理確實密切仰賴學校領導者（王如哲，2002b）。是否校長個別與學校環境因素會影響該校創新經營成效，為本研究第三個研究動機。

根據章雅惠（2001）研究發現轉型領導在知識管理實施程度高於交易領導，在組織文化方面，創新團隊文化在知識管理實施程度高於穩健回饋、和諧倫理文化。吳奕廷（2002）發現主管領導風格對組織知識創造績效有顯著影響，即主管越強調工作目標的達成，越關心部屬，將使得員工有較高的知識分享意願及組織學習能力，進而使組織具有較佳的知識創造績效上。陳弘睿（2000）則發現在組織知識創造的場域中，對組織成員適度的關懷是台灣優秀電腦網路廠商的特色。Csiksentmihalyi 和 Wolfe（2000）發現影響教師創意教學的來源包括教師能不斷取得與內化領域知識；學校組織中守門人的價值觀與態度能促進教師創意教學（引自林偉文，2002）。Drucker 則認為推動知識創新，要導入系統性思考，透過領導策略，使組織在短期內快速導入新觀念與機制，提昇競爭力（張玉文譯，2000）。

事實上，台灣在加入 WTO 後，由於教育市場也走向開放，故教育組織不再是獨占的市場。為維持競爭力與繼續獲得家長之青睞，對學校相關

之做法進行創新經營至為重要。簡言之，學校創新經營為一種行為模式，其根據學校特定願景或理想，運用較為新穎的觀念與做法來達成目標。這些新穎的做法可以從領導與管理、課程與教學、知識分享、外部關係經營、資訊科技等層面上著手進行。

綜合以上分析，領導者關懷有助於知識創造，轉型領導較有助於知識管理推展；同時組織中守門人之價值會促進教師創意教學。然而教育體系中校長轉型領導的帶領，是否有助於擴展學校之學校創新經營？而轉型領導哪些層面會提升學校創新經營之成效，為本研究動機之四。

有關學校創新經營與組織文化之研究，鄭曜忠（2001）發現學校組織文化與行政主管知識管理態度具有顯著之正相關，其中以激勵創新層面最高。Obenchain（2002）的研究中探討非營利組織（大學）、私營化組織與公立組織中競值架構文化取向與組織創新之關係。其研究發現在非營利組織（大學）中團隊文化為優勢文化；而最有利於促進創新（包括行政管理創新與技術創新）之文化取向為權變文化。

李建樹（2003）研究發現「合作關懷」的組織文化對「知識移轉」、「知識儲存」及「知識分享」具有顯著預測力；「價值願景」的組織文化對「知識創新」具有顯著預測力。陳尚興（2003）發現支持導向文化與規章制度文化均對知識創造、知識擴散及知識蓄積有顯著的影響；「知識擴散與支持導向文化」及「知識創造與權威命令文化」均對管理創新產生顯著的正向影響。Amabile（1996）也發現創造力的發生或創造產品之出現，並不能單從創造的個體來看，個體能否產生創造產物，也受到所處環境與文化的影響，環境扮演著孕育、促進或抑制的功能。

學校文化取向影響學校創新經營之推動，因此應先建立適宜的組織文化，包括：成員本身具有從事知識性活動的動機；學校擁有能夠放棄固有思維模式、樂於追求創新的成員，校長必須鼓勵教師樂於分享知識、共同激盪個人的知識等等。學校創新經營乃是當前知識經濟與高科技時代的重

要的議題，在競值架構的探討中，未曾有和學校創新經營一併探討者。偏向彈性的權變與團隊文化取向，其學校創新經營是否較佳？相對的，重視控制導向之層級文化與市場文化在學校創新經營各個向度上，是否受到較多的侷限，值得進一步探究，此為本研究動機之五。

最後，本研究探討國小校長轉型領導與學校文化取向對於學校創新經營是否具有交互作用關係，以往研究顯示組織文化與領導兩者間相互影響，或具有密切關係（Bass & Avolio, 1993；林淑芬, 2001），領導者以新的願景，創造組織價值與規範與文化，然而組織文化也會型塑繼任領導者行為（陳慧芬, 1993），加上學校創新與校長領導、學校文化間具有密切關係，因此是否校長運用轉型領導在不同學校文化取向之下，學校創新經營會的程度會有所差異，其三者間之因果關係又為何？值得進一步探究，其為本研究動機之六。

目前九年一貫課程變革在各校如火如荼展開，從教科書評選、課程發展委員會召開、創新教學、行動研究之進行，在這樣一個教育鬆綁、致力於教師增權賦能的時代，校長轉型領導之帶領，需要更多的巧思，重視成員高層次啟發、魅力影響力、激勵鼓舞與關懷成員之特質，同時覺察學校既有文化取向，瞭解其優勢或需要加強之處，並致力於學校各層面創新經營之推動，相信將能逐步落實學校創新、課程改革與激發教學活力之真義。

綜合上述討論，本研究目的可綜合如下：

- 一、瞭解當前國小校長轉型領導、學校文化取向與學校學校創新經營之現況。
- 二、探討國小校長轉型領導與學校創新經營之關係。
- 三、分析學校文化取向與學校學校創新經營之關係。
- 四、探察國小校長轉型領導與學校文化取向對於學校創新經營之間是否有交互作用關係。
- 五、檢定國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營因果關係

模式之適配性。

六、根據轉型領導、學校文化取向與學校創新經營的相關文獻與實證研究，提出可供相關教育行政機關、校長、學校與未來研究參考之建議。

第二節 重要名詞釋義

茲將本研究主要變項之意涵界定如下：

壹、轉型領導

係指校長以前瞻的遠景與魅力，訴諸道德理想與授權部屬，同時運用各種激勵策略，以提昇教師工作動機及高層次需求滿足，並帶動成員追求卓越、創新、突破現狀的領導行為。本研究沿用濮世緯（1997）之量表，該量表修改自林合懋（1995）所編製的校長轉型領導量表，將轉型領導分成四個大層面：

一、魅力或理想化影響力：意指校長對部屬具有「理想化影響力」，校長能運用參考權而令人尊敬與仰慕，且擁有可以達成的使命及遠見獲取部屬認同。其再細分為兩因素：（1）親近融合：校長所具有幽默風趣、友善親和之吸引力特質；（2）遠景與承諾：校長以自信、前瞻之遠見，展現做事的投入與承諾。

二、激發鼓舞：校長經由鼓舞及分享共同目標，喚起與提升教師追求成功之動機，產生領導的影響力。本研究將激發鼓舞細分為兩因素：（1）激勵共成願景：校長常提出構想創見，激發團隊意識並與教師分享勉勵；（2）尊重信任：校長能充分授權，尊重成員專業自主，並由討論中化解歧異，進而達成共識。

三、智識啟發：藉由喚起並改變教師對問題的認知及解決方法，使其在思想、想像力、信念及價值等觀念上啟發，並在面對問題的解決能力上，有不斷提昇的處理能力。

四、個別關懷：指校長關心每一位教師的獨特發展需求及個別差異，除了體認與滿足教師目前需求外，還幫助教師發揮個人潛能與成長。

貳、學校文化取向

學校在與外界互動及本身內部統整過程中，依其資訊處理取向之差異，會發展出共同信仰體系，形成獨特之組織文化。組織文化之研究中，以 Robert E. Quinn 提出競值途徑以解釋組織文化中弔詭的現象，深獲學界認同。本研究即以競值架構為學校文化取向之基礎，來瞭解當前之國民小學文化取向為何。依 Cameron 和 Quinn (1999) 的觀點，組織文化取向可分成以下四種：

一、市場文化（理性主導文化）：主要特性一方面較偏重外部，趨向整體系統之競爭，另一方面較偏重控制，趨向集體化與整合，假定經由計畫、生產與效率而獲得成就。對於成員之評估，大多基於工作表現，其行為動機是任務取向，依據進度完成工作。

二、權變文化（成長調適文化）：主要特性是兼重巨觀外部，整體系統之競爭，以及分權及彈性，重視變遷之價值，績效取決於外部支持、資源獲取與成長程度，成員行為動機較以成長為取向。

三、團隊文化（凝聚共識文化）：主要特性在於注重內部與微觀，趨於社會系統維持，亦趨向分權化與彈性，其特重組織內部和諧氣氛、親密關係、決策參與之規範價值。

四、層級文化（層級節制文化）：主要特性是偏內部、趨向社會技術系統維持，另一方面有集權化及整合之趨勢，反應出層級節制之官僚體制價值，慣於按章行事，凡事依據正式法規而行，並採取績效衡量、正式檔

案、資訊管理等策略。

以上四種組織文化只是純粹類型，在實際多元社會，每一個組織大都蘊含著上述各種組織文化之特質，但在偏重比例與權重方面或有所差異。

參、學校創新經營

係指學校因應外在環境的變化以及各利益團體的需求在學校各層面所做出不同於以往之經營方式。學校受到國際新管理思潮（如開放理論、組織學習論、渾沌理論、知識管理理論等），在行政與領導、課程與教學、與外部關係的處理上必須進行調整，尤其在外環境，教育改革浪潮的襲擊，家長教育權意識的高漲，高科技的日新求新，迫使學校之經營方式也必須不斷創新。

本研究中，依因素分析結果將學校創新層面分為行政管理創新、課程教學創新、教師分享創新、外部關係創新與資訊科技創新等五大向度來進行分析，茲分述如下：

一、行政管理創新：係指學校行政經由教學團隊建置、推動教師參與進修、公開肯定與協助教師，以及充實改善教學設備等創新經營策略。

二、課程教學創新：係指教師運用創意，蒐集、選編、研發與改進教學或學習評量，鼓勵學生嘗試以不同方式解題，同時學校提供學生多樣創意的活動與機會等創新經營措施。

三、知識分享創新：係指學校鼓勵教師社群經由不同的研討與互動中分享其教學知識與經驗、研習或閱讀刊物心得等創新經營措施。

四、外部關係創新：係指學校藉由辦理校際交流、參訪活動擴大與外界合作之機會，並納入家長、社區資源參與學校活動，積極回應其需求之創新經營措施。

五、資訊科技創新：係指學校藉由架設專屬網站、建立教學檔案資料庫、更新電子化檔案文件與建構全校系統化之資訊設施等創新經營措施。

第三節 研究方法與步驟

壹、研究方法

依研究之需求，本研究採取了以下各項方法來進行研究：

一、調查研究法 (survey study) : 研究者依文獻分析結果編製「學校轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係調查問卷」，目的在瞭解當前國民小學教師對於轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之看法。

二、單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 與多變量變異數分析 (MANOVA) : 驗證不同人口變項、環境變項在國小校長轉型領導與學校創新經營之差異性；以及檢驗國小校長轉型領導與學校文化取向對於學校創新經營之影響情形。達顯著之考驗則進一步進行事後比較。

三、逐步多元迴歸 (stepwise regression) : 探討國小校長轉型領導之親近融合、願景與承諾、激勵共成願景、尊重信任、智識啟發、個別關懷對於學校創新經營整體及各層面之影響情形，以及學校文化取向對於學校創新經營整體之影響情形。

四、線性結構模式 (LISREL) : 用以檢定國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營整體模式間之適配程度。

貳、研究步驟

一、蒐集與整理相關資料並進行文獻探討之撰寫，分別針對校長轉型領導、競值架構與學校經營創新進行探討。

二、選擇研究方法並編製「學校轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係調查問卷」。

三、選取樣本進行預試，同時根據統計分析結果對問卷進行修改。

四、正式施測。

五、將回收之問卷進行統計分析，歸納研究發現。

六、依據文獻結果與研究發現，提出結論與建議。

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究對象而言

本研究係以台灣地區（不包含澎湖）公私立國民小學之教師為研究對象。

二、研究內容而言

本研究係以國民小學校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營為研究重點。其中，校長轉型領導分為親近融合、願景與承諾、激勵共成願景、尊重信任、智識啟發、個別關懷等層面，學校文化取向依 Cameron 與 Quinn 的觀點可分為市場、權變、團隊、層級等四類文化取向，學校創新經營則可分為行政管理創新、課程教學創新、知識分享創新、外部關係創新、資訊科技創新等五大層面。在背景變項方面，探討不同性別、學歷、年齡、服務年資、擔任職務、學校規模、學校地區之教師其對於各變項之看法之差異情形。

貳、研究限制

一、研究對象方面

（一）本研究係以公私立國民小學教師為研究對象，不包括其他階段之教師，因此無法與其他教育階段教師做比較。各階段間校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營是否有所差異，有待進一步探究。

(二) 本研究範圍包括公私立國民小學，但未包括外島地區，採分層隨機抽取全省(市)63所學校來進行問卷調查。在推論上，由於私立學校校數限制，無法取得較多私立學校樣本與公立學校做對照，因而在研究結果的解釋上有所限制。

二、研究方法方面

本研究所採用的研究方法以文獻探討與實證調查為主。唯在實證上，僅針對台灣地區國民小學作現況分析，未能深入探究個別學校校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營之實況；同時所採用之組織創新量表係屬自編性質，經由預試刪題，雖然信度與效度方面符合標準，但未來仍需進一步考驗與改善。同時測量工具由教師對該校校長轉型領導、學校文化與學校創新經營進行自評，對部分學校而言，本問卷涉及一些較為敏感的組織題項，教師或因社會期許而致評分較為偏高，評量標準尚存有誤差，因而在推論與運用時會有所限制。

