

## 第二章 文獻探討

本章共分為四節。第一節對轉型領導之重要概念及其相關研究進行探討；第二節則對競值架構理論及其相關研究進行分析；第三節針對學校創新經營的概念進行探討；第四節則對三者間之關係進行分析。茲依序分別探究。

### 第一節 轉型領導理論及其相關研究

近百年來，學者對領導理論的研究大致可分成四個時期或途徑：其一，特質論 (traits theory) 時期：強調天賦的領導特質及才能；其二，行為論 (behavioral pattern theory) 時期：認為任何一位領導者只要採取較有效的領導行為，即可達到理想的組織效能，而這些領導行為是可經由訓練及學習獲得；權變論 (contingency theory) 時期：強調領導者須依不同組織情境，採取最適合該情境的領導方式；其四，轉型領導 (transformational leadership theory) 時期，強調領導者影響成員產生態度及想法改變之歷程，並促使成員對組織任務或目標獻身的領導方式 (Yukl, 1994)。

表 2-1 為 Bryman (1992) 對領導理論與研究之分類，其中 1980 年代早期之後，Bryman 將這些近期的領導研究稱之為「新型領導」(The New Leadership)，包括轉型領導、魅力領導等。

Yukl (1994) 認為轉型領導通常較魅力領導有較廣意義，且兩者間有相當部分重疊，故本研究仍將 1980 年代以後的領導研究趨向稱為轉型領導時期。

表 2-1 領導理論與研究的發展趨勢

時 期	領導理論與 研究途徑	研 究 主 題
1940 年代晚期以前	特質論的途徑	領導能力是天生。
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	領導型態的途徑	領導效能與領導者行為的關聯性。
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變領導的途徑	領導有賴於所有因素的結合；有效的領導受情境影響。
1980 年代早期以後	新型領導的途徑	具有遠景的領導者。

資料來源：From *Charisma and Leadership in Organizations*(p.1), by A. Bryman, 1992, London: Sage Publications.

Conger 和 Kanungo (1988) 指出轉型領導研究與傳統領導型態有兩個差異處：其一，傳統領導型態（如任務取向、人際關係取向）以達成部屬的工作績效、滿足感為主；而轉型領導則是部屬對領導者高度信任與深具信心，領導者能提昇部屬的自尊、激勵部屬超出工作職責的額外努力。其二，傳統領導將領導者界定為完成任務取向者，而轉型領導者則是一位能提出共同遠景、授權、鼓舞部屬、為部屬設定有挑戰性的工作的領導者，並影響部屬產生態度與想法改變的能力。

事實上，在轉型領導被提出之前的領導型態如 Ohio 大學的研究、Fiedler 的權變理論，其重點皆放在「交易領導」上，此類型的領型的領導藉由角色的澄清及工作的要求來建立目標方向，並藉此來引領或激勵部屬（濮世緯，1997）。以下將分別探討轉型領導與交易領導的意涵及兩者間所存在的差異為何。

## 壹、轉型領導與交易領導之意涵與區辨

### 一、轉型領導之意涵

轉型領導理論的源起，可溯及 Downton (1973) 對具有的革命性、改革性與例行性特質領導者的研究，接著 Burns 於 1978 年提出轉型領導的概念，他將領導分成轉型領導及交易領導兩種類型，交易領導重視成本效益之「交換」與自我利益之滿足，轉型領導則重視領導者「激發鼓舞」較高層次的意念與道德價值，以提升部屬的高層次內在需求滿足，超越自我利益，進而對組織任務、目標之承諾，並且讓成員油然而生一種對領導者尊敬與樂於追隨的服從感，其目的在於超越並轉換現實的契約關係，可視為微觀的人際影響歷程，或為巨觀改變社會體系與改造制度之歷程。值得一提的是轉型領導包含組織中不同層級與不同次單位之領導者，可能是下行影響部屬或向上級人員發生影響力。

Bass (1985, 1990) 則認為轉型領導係領導者藉由增加成員信心及提昇工作結果的重要性與價值，逐漸將他們的需求提升到成長與成就需求，進而對組織付出額外的努力，交易領導則重在領導者澄清工作角色，增進成員完成工作之信心，接受其需求與慾望。交易歷程包括運用誘因與獎勵，亦包括對獲致獎懲工作角色加以澄清之行為；長遠而言轉型領導對於組織的任務、結構與個人努力表現等發展、革新面向有很大的助益 (林合懋, 1995; Bass & Avolio, 1994)

Bennis 和 Nanus (1985) 之研究中發現這些具革新精神的領導者皆使用發展願景、傳達意義、信任與發展自我之策略。轉型領導者將成員的集體熱能轉移關注到此一共同願景之追求，經由組織內外、正式非正式之溝通網路，將不同的意見與想法加以整合，並運用修辭、象徵與儀式傳達給成員；又由於領導者言行一致，其行動始終與願景之價值相符，成員因之對新願景產生信任感與對願景之承諾，領導者並鼓勵成員規劃學習與發展自我之機會，賦予成員較大之自主空間。

Hater 和 Bass (1988) 對轉型領導定義是部屬對領導者具強烈的認同感；對於未來遠景，領導者與部屬間亦能享有共同看法的觀念；部屬在領導者的影響之下，超越他們以順服來獲取報償之原始自利心。這是部屬在態度上的根本性轉變。

Sashkin (1988) 之願景領導，除了著重轉型領導行為以外，尚加入轉型領導者特質，以及組織功能與文化之概念。領導者行為包括：焦點領導、溝通技巧、信任領導、尊重領導與風險領導。領導者將成員聚焦在重要觀念與願景上，運用人際關係技巧傳達訊息與意義；其言行一致，建立成員對之信賴感；尊重、關懷成員之工作與生活細節；並讓成員接受挑戰，提供方法、資源與自主力，並降低風險，以確保最後之成功。領導者特質則包括自信、授權與認知時間幅度。

Gouache、Baker 和 Rose (1989) 將轉型領導定義為一個能夠影響、塑造，培植教職員價值、態度、信念與行為，讓他們對學院獨特使命會更加承諾的人。其領導行為包括：願景、影響導向、人員導向、激勵導向，與價值導向。領導者對未來提出構想並與成員共享，鼓勵追求成就，懷抱熱忱，並與成員一起注意問題，瞭解解決問題時要扮演何種角色之歷程，在互動的歷程中賦予成員較多之授權與自主力，促進其自我實現。

Sergiovanni (1990a,1990b) 則以 Burns 的理論為基礎，提出學校改革的交易領導與轉型領導，他將這些領導分成四個階段：第一階段是以物易物的領導，屬於交易領導，第二、三、四階段分別為建立式的領導、結合式的領導與儲存式的領導，屬於轉型領導，於不確定環境中，激發成員潛能，滿足其更高的需求，進而激起成員知覺與意識，提高對組織目標的共識與信守道德上之承諾，最終將進步轉變為例行生活的一部份並捍衛價值。他視轉型領導為一「附加價值的領導」，強調領導而非管理，重視進一步工作表現而非僅供參與，重視符號與意義非僅操弄情境，重視目的性而非僅計畫性，重視教師和學校的能力提昇而非僅給予方向，重視績效責任而非

僅在監控，重視內在的動機而非僅外在的動機，強調同僚的關係而非僅在意氣相投，強調爆發性的領導而非僅在計利性的領導(引自張慶勳, 1996)。

Leithwood、Tomlinson 和 Genge (1996) 指出轉型領導所欲改變的，並不僅止於提升彼此的動機與目的，而在於「為追求更好改變」的教育價值信念。Leithwood、Jantzi 和 Steinbach (1999) 認為轉型領導不但達成第一層次的改變：教師教學之外，更可及於第二層次：改變學校層面，例如價值規範，結構與信念產生影響，建立一種專業文化，使學校能適應當前社會變遷，其整理六種領導途徑之研究後，發現轉型領導之核心在於激勵成員之承諾與能力，並重視組織生產力、效率及持續改善之能力。Malone 和 Caddell (2000) 也發現轉型領導之主要目標，乃在塑造教師轉化為一位轉型領導者，教師對學生之願景，是希望學生不斷進步，教師應當轉化有意義的知識給學生，當班級發生真實的改變，教育改革才算成功。

在取向上，轉型領導可為社會取向或個人取向。社會取向的轉型領導係源於公平行為，提供集體利益，蘊含發展與授權成員之作為。社會化領導者則提供利他行為與建立權威之合理模式(Howell & House, 1992)。個人化取向魅力領導則源於支配與權威行為，相當仰賴操控、懲處，忽視程序機制，以及他人的權利與感受，Bass (1996) 將這一取向視為「偽轉型領導」，所展現之轉型領導只顧及自我利益，充斥著誇大、剝削、自滿、權力導向、曲解道德原則。

綜而言之，轉型領導重視意義與方向、象徵與符號、內在動機與同僚合作，也重視成員能力之養成、績效責任與表現，在領導者與成員彼此提升與激勵之相互關係中，領導者協助成員成長，使成員轉變為領導者，領導者無形之中成為道德之促進者。故轉型領導定義為：領導者經由發展與整合出組織願景，運用修辭、象徵與儀式，傳達組織之意義與價值，進而激發鼓舞成員成就動機與使命感，使其心生信賴與追随意願，提升成員高層次滿足，賦予自主性與關懷個別成員與專業成長需求，進而超越自我利

益，並活絡組織革新與績效之領導。

## 二、交易領導之意涵

Burns (1978) 認為交易領導領導者與部屬之間的關係，乃是基於價值的互換，而此種價值則包括經濟的、政治的及心理的性質。從此一觀點可知，領導者和部屬的關係是一種磋商的過程，而不是持久性目的的關係( Bensimon, Neumann & Birnbaum, 1989 ) 同時他也指出以往領導( 如 Ohio 州立大學之關懷取向、倡導取向 ) 研究大多著眼於經濟上利益關係，係基於與領導者在交換而來皆應視為交易領導取向 ( Burns, 1978 )。

Bass (1985) 把交易領導看作是領導者與部屬之間，連續不斷的利益磋商與交換的歷程。交易領導者澄清工作角色，增進部屬完成工作所必須的信心，接受部屬的需求與欲望，並闡明成員如何努力就能讓這些需求與欲望獲得滿足，同時除了運用誘因與獎勵外，也對獲致獎懲工作角色加以澄清。

Sergiovanni (1990a) 認為交易領導強調者與部屬之間的關係是互惠的 ( reciprocal )，且是基於經濟的、政治的及心理的價值之互換。領導者以磋商、妥協的策略，滿足部屬的需求，以使部屬工作的一種以物易物的領導 ( leadership by bartering )。

Bass (1985) 運用 House 途徑目標理論概念將領導者與部屬在交易領導中的關係發現交易領導者能澄清部屬為獲得預期結果所扮演的角色和工作，並重視部屬的自我概念及個別需求，使部屬獲得需求上滿足。因此，部屬被期望的努力程度可轉變為被期望的工作表現。國內學者張慶勳 (1996) 認為交易領導是領導者以磋商、妥協、討價還價的策略，滿足部屬的需求，以使部屬工作的一種領導。

綜言之，交易領導是指領導者和部屬間的關係是一種利益磋商和交換的過程。領導者認知部屬的需求，對部屬的努力給予承諾及實質酬

賞，而對其偏誤予以糾正或處罰，使部屬於工作中獲致立即之利益滿足，並得以完成組織之績效目標。故交易領導可定義為領導者事先澄清工作內涵，運用誘因與獎勵，監督與考核等契約式關係，促進成員達成工作任務的領導模式。

### 三、轉型領導與交易領導的差異

林合懋（1995）認為轉型領導是指追求卓越，促進創新，並讓組織與成員轉變成功的主管領導行為。交易領導則是基於資源的交換，以獎懲為手段，完成與成員之間的交易（秦夢群，1997）。

林明地（2002）則認為交易領導發生在人際之間約定交換目前有價值之事物（或為競技、政治或心理性質）；轉型領導則不僅重視目的與資源之交換，更重視追求超越期望、額外付出與卓越表現之努力。

吳清山、林天祐（1998）將轉型領導定義為組織領導人應用其過人的影響力，轉型組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願為組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的轉型與革新；交易領導則是經由折衷、協商的過程滿足成員需求，願意貢獻心力，發揮團隊力量達成組織目標的領導風格。

再由管理者與領導者之間差異探討轉型領導與交易領導之關係：Zaleznik（1977）認為管理者是致力於例行且短期計畫的組織保守人，而領導者則針對組織目標採取主動積極之態度；Kotter（1990）視管理與領導為一體兩面：管理的目的在於創造一致性與秩序，而領導的功能在於創造建設性及適應性的變革。管理的主要過程在規劃與編列預算、組織與編制人員、控制與問題解決、產生可預測之事務；領導的主要歷程則為設定方向、促進人員團結、激勵與鼓舞及產生正向的變革，良好的領導可掌握組織複雜性並帶動組織的革新。

綜言之，轉型領導與交易領導間在以下各向度上有所差異：

一、就領導者交易之「目的或手段」而言：轉型領導者訴諸更高的理想與價值，希望提升並超越成員的需求與期望，視交易領導為達成目標的手段之一，而非全部。

二、就成員之「內在或外在動力」而言：轉型領導者之願景與目標，係在成員的共識下凝聚生成，並激勵成員內在動力之使命感，而交易領導者之遠景為領導者個人訂立，成員基於外在交易動力以達成目標。

三、就領導者「求變或守成心態」而言：轉型領導者鼓勵創新、成長，重視專業能力之精益求精，與成員潛能之發揮，意在改變組織文化；交易領導者重視組織正常、穩定之運作，旨在維持組織文化。

四、就領導者「運用的影響力」方式而言：轉型領導者較常運用個人魅力之參照權、或對專門知識精通之專家權，強調道德與心理層面，重視組織的符號與象徵；交易領導者則比較重視獎賞權、強制權或法職權，強調互惠與相互影響的關係，以磋商的過程達到某種程度之共識。

Bass (1985) 曾指出轉型領導與交易領導是領導的兩個不同面向，領導者可以同時是轉型領導者與交易領導者，在不同的情境下，表現出不同的行為。因此轉型領導者實際上是兼具轉型領導與交易領導的行為的(Bass & Avolio, 1989)，能擴大交易領導的效果，發揮更強的領導力並贏得部屬的向心力，領導者可在不同情境、時機，分別運用這兩種領導型態，但對於 Bass (1996) 所提及之偽轉型領導，亦即個人化魅力取向之轉型領導對於組織所造成之傷害則不可不察。

由上可知，轉型領導係校長經由願景傳達、激發成員接受新挑戰、尊重並關懷成員的需求，使成員在態度上根本改變，願意額外付出與貢獻心力的領導模式；交易領導則側重在達成組織既定目標之獎賞誘因與糾正之澄清作為，係屬於領導者與被領導者雙方不斷利益磋商與交換之過程，運用酬賞、監督、考核之機制達成工作目標之領導模式。



## 貳、轉型領導之理論基礎

轉型領導之相關理論基礎相當龐雜，並不具完整的大型理論做為基礎。然而，不少研究較早期所提供的相關概念卻成了轉型領導的重要基礎。

早期之領導型態屬交易領導，由於受到科學管理時期之影響深遠，故強調以獎勵與懲罰為手段，來達成組織之目的。Blau所提出之社會交換理論（Exchange Theory）為典型之交易領導之核心概念。其理論預設為：每件事物都有其代價，而所有的人類關係，更是一種給予和收還之均衡的模式。人們仔細衡量交換的代價和後果，而選擇最有利、最具吸引力的事物，在與他人互動的過程中，做理性的選擇（陳秉璋，1985）。

交易領導重視以獎懲來做為管理上的重要手段，此種作法在人文主義與批判理論興起後，遭受杯葛。許多學者紛紛提出有別於過往的領導方式來做為領導策略。新的領導方式不再以獎勵或懲罰等利益交換做為籌碼來要求部屬努力達成組織目標，而是重視上級與組織成員之間共同使命感意識的建立，以激勵鼓舞、個別關懷的方式來引導成員為組織奉獻心力，達成組織目標。此即為轉型領導的重要精神。這些新的領導策略，包括魅力型領導（charismatic leadership）、促進型領導（facilitative leadership）、願景領導（visionary leadership）、符號式領導（symbolic leadership）等等，皆為轉型領導之重要理論基礎。

魅力型領導早在M. Weber的理論即提出一種有別於傳統或正式權威的影響力型式，其著重於部屬感知領導者所具有非凡之特質而願追隨奉獻的影響力。爾後，House在其理論中提出魅力型領導者之特質、行為方式及其如何運用情境發揮其個人的影響力等等。就領導者特質而言，House認為魅力型領導者在其工作場景上具有強烈的控制慾、

對自己的理念與想法具備高度之自信心。從外顯行為觀之，魅力型領導者較希望把自己塑造成一位有能力且成功的領導者形象，來維持部屬對領導決策的信賴與服從（黃傳永，1999）。

Dunlap和Goldman則提出促進型領導，主張領導者不必依賴命令、獨裁、支配等方式來領導成員，而強調學校成員共同參與決定以發展學校願景。他們認為促進型領導能夠提升學校成員共同合作的能力，協助學校進行調適、解決問題、改進整體表現，這種領導方式使用共同合作和授權的領導方式來協調整合組織校內外人員的人力、物力，共同解決問題，達成組織目標（引自陳龍彬，2000）。

願景領導強調領導者的願景對組織的影響相當深遠。其重視領導者與部屬共同建立明確的願景，組織所有的成員都為此願景共同努力達成之，此種領導過程能夠增加組織成員努力工作的重要動力。Duke（1987）也指出願景能夠讓領導者超越目前的情境，預想到未來的發展，由於具有願景，對於每件事情都能夠清楚知道要以何種方式來進行最適當。因此，具有願景的領導者能夠把組織運作的焦點由現況的維持轉移至組織的改進與成長。

符號式領導由Deal和Peterson所提出，他們認為符號式的領導所強調的是組織深層規範與社會性的動力學。這種理念強調信念、核心價值和共享符號的重要性（林明地譯，1998）。符號式的領導主要即要努力平衡傳統的維持與持續性改革之間的矛盾，並且支持革新的信念與價值，而且著重意義共享感的創造，以及內部凝聚力與承諾的發展。

由以上分析可知，魅力型領導、促進型領導、願景領導與符號領導等新領導方式跳脫社會交換論中以利益來交換成員努力的作法，而是以激勵鼓舞、尊重信任、帶領成員智性成長與關懷成員的方式引導成員對組織奉獻心力，達成組織目標，以個人非凡特質，配合法職權、

專家權、參照權之運用，轉變成員自利之心，朝向高層次自我實現之境地。

### 參、轉型領導之層面分析及運用時機

Leithwood (1992) 認為在學校情境中，轉型領導包括六個層面的領導實務關係：

- 一、釐清與闡明一個願景：領導者目的在把握並釐清學校發展契機，並發展、釐清與激發願景；
- 二、增強對群體目標之接受性：領導者目的在促進成員合作，並協助他們朝向共同的目標一起工作；
- 三、提供個別化的支持：尊重成員、並關心他們的個人情感與需求；
- 四、智識啟發：激發成員重新檢視其工作假定、重新思考其執行方式；
- 五、提供適當楷模：設定一範例，以提供成員追隨領導者所信奉之價值；
- 六、高度的表現期望：顯示出領導者期待成員有卓越、品質、高成就之表現。

Leithwood、Tomlinson 和 Genge (1996) 進一步探討適合於學校組織的九個轉型領導面向，包括：魅力/啟發/願景 (charisma/inspiration/vision)、目標共識 (goal consensus)、高度表現期望 (high performance expectations)、個別關懷 (individual consideration)、智識啟發 (intellectual stimulation)、示範 (modeling)、權變獎勵 (contingent reward)、建立參與結構 (structuring)、及文化建立 (culture building)。

Avolio (1999) 提出全方位領導發展計畫，肇始於參與者描述這些經典範領袖所證實之領導理論的意涵，超過一千位之受訓者，理想領導者涵蓋轉型領導四個成分以及權變報償行為。轉型領導與交易領導向度是經由因素分析，對於典範領導者之觀察、訪談與描述之後確認而成。其中和主管

訪談其所呈現出之轉型領導行為：魅力領導常源於果斷、特殊天賦、冒險性格與對成員授權、增加參與感、根本性解決危機與引發成員之忠誠感；激發鼓舞式的領導包括提供意義與挑戰、勾勒出有前瞻性的願景、形塑期待感、創造自我實現之應驗、與更高遠之思維；智識啟發來自於質疑成員根本性之假設、鼓勵成員運用直覺、創造具想像力之願景、運用不同形式解決已處理過之問題。個別關懷來自主管至少每天對於成員有所回應、對其福祉之關懷，依據成員之需求與能力安排職務，鼓勵想法之雙向交流，當成員有需要時能及時支援，鼓勵成員發展自我，實施走動式管理與有效的督導、諮詢與教導。

轉型領導概念之延伸：領導者能改變成員、組織、事務的結構、性質、功能，並能提昇領導者與被領導者之動機、目的，進而使學校在結構、人際互動、工作條件及學校意象上有所改變；從行為表現來看，校長或多或少具有轉型領導特質或行為，但是有程度上之差異（林明地，2002）。Leithwood、Tomlinson 和 Genge（1996）提出轉型領導實際分析之架構，包括轉型領導之前置變項，轉型領導實際，以及轉型領導效果。其中轉型領導之前置變項包括內部過程（影響領導者行為之個人特質、人口變項特徵、能力、技巧與思考過程）與外在影響力（包括正式訓練、非正式社會化經驗、教育政策、組織成員組成、社會輿論）；轉型領導實際為領導者實際表現出符合轉型領導之之特質；轉型領導效果則為領導者對整體學校組織以及學生學習產生之影響。

以下歸納各學者觀點，探討轉型領導的層面及運用時機：

#### 一、個人人格特質與魅力展現：

House（1977）認為魅力型領導較能展現高度的情感表達，自信心及自主性，並堅持其信念及道德正義。Bass（1985）進一步對魅力領導者提出詳盡之說明，其看法如下：1.魅力型領導者藉由喚起成員對領導者之情感

反應，減低部屬抗拒變遷之態度；2.成員間共同的規範與團體的願景促使魅力型領導者的顯現與成功；3.魅力型領導者可成功利用其論據以影響成員並證明立場之正當性；4.魅力型領導者間，因其實用主義、應變力及機遇之差異而有所不同；5.當組織、團體及社會處於危難之際或轉型時期，其成效較易顯現。Boal 和 Bryson (1988) 指出魅力領導者透過組織願景與目標闡述，說明成員的行為在實踐組織之價值及目的。

Michael (2000) 魅力領導與轉型領導乃在協助成員理解並建構組織願景，意向及形塑其價值觀，意即要引發成員建立願景之動機、競爭力及尋求自我價值。Conger 和 Kanungo (1988) 發現具魅力型的領導者能提出具有共鳴，並深具理想之願景，傳達對成員達成目標之信心、高績效之期待，以及集體認同感，而領導者亦敏於體察環境變遷並勇於推動革新。轉型領導與魅力領導在界定上有相當多重疊及混淆之處，因此有些學者將兩者交互使用，有些則加以區分 (House, 1977; Conger & Kanungo, 1988)。如 Avolio 和 Gibbons (1988) 稱為「魅力/轉型領導」(Charismatic/Transformational Leadership); Bass (1985) 則認為轉型領導非僅是「魅力」的一個稱呼而已。有些魅力領導者如電影明星、著名運動員等對成員並無任何系統性轉型領導影響，但成員卻可能認同其聲名、模仿其行為，因此他將魅力看成轉型領導的必要成分，但魅力本身卻不足以說明轉型的歷程，轉型領導者不僅經由提昇部屬高漲的情緒、進而對領導者產生認同，同時領導者還扮演教練、老師與顧問的角色，協助成員轉型。Conger 和 Kanungo (1988) 則認為魅力領導是部屬對領導者具信任、信心，領導者提升其自尊，提出遠景、授權，設定挑戰工作並能鼓舞進而影響部屬產生態度與想法改變的能力；同時領導者設法在部屬間創造自己是一位有能力且成功的領導者形象，此種形象整飭功夫有助維持部屬對領導決策之信賴與服從意願。藉著遠景的傳遞，賦予團隊工作更多意義，同時鼓舞部屬表現熱忱活力，將促使成員更加投入於團體任務，

並對團體目標更有一份承諾感，這些主題也都是轉型領導者所關注的。廖春文（1995）也認為轉型領導不僅代表部屬對領導者魅力之認同，亦強調領導者如何透過魅力，改變組織文化，激發部屬追求自我實現之動機，並超越原有動機和短期利益之附加價值。

依據學者 Yukl（1994）、Jantzi 和 Leithwood（1996）觀點，轉型領導者所具備的人格特質包括正直、誠實、果斷、迅速執行、不屈不撓，勇於冒險革新、自信與積極展現、以身作則、道德領導楷模，以及統合公平、正義理念，朝向道德義務之態度行動。張慶勳（1996）指出領導者具有吸引人的個人魅力，自信、幽默等令成員心悅誠服的特質或行為，激發成員對組織忠誠及參與的能力，其身體力行，贏得成員的尊敬與信賴，被視之為楷模表率。部分研究尚提到轉型領導者能和成員發展積極的感情，並能放下身段，與成員打成一片，使成員信賴與尊敬，並相信他有能力和判斷力克服任何問難（Bass, 1985；Silins, 1992）。Sergiovanni（1990a）指出轉型領導者強調領導者與成員建立融洽的關係，彼此在工作上親近互相協助，以鼓舞成員接受並達成超越自我利益取向之目標。

由上述學者的研究可知，轉型領導者以其具理想性魅力之情感表達，觸發與形塑成員建立學校之共同規範、願景與價值觀，並能敏於察覺環境變遷與積極應變，其個人非凡之特質廣受成員尊重信賴。

## 二、組織願景建立與實踐

在領導者建立組織願景與實踐方面，相關學者研究有以下之發現：

Bennis 和 Nanus（1985）認為願景乃是領導者對於組織未來可能走向之心理意象，須顧及務實可行；Shahkin（1988）認為領導在擬定未來願景時，須包括變遷、目標及人的因素，首先應將願景做清晰、簡明之陳述，使成員充分了解；其次針對組織願景所設定之目標，擬定政策及實施計畫；其三就組織願景之內容向成員進行溝通，使成員與組織願景緊密結合

並獻身於組織願景之實現。Kotter(1990)則視願景為組織變遷方向之設定，其優劣取決於可欲求性及可行性。

Weller、Hartley 和 Brown (1994)認為願景包括價值觀、使命和目標三個要素。願景經由確認核心價值觀而產生；使命聚焦於未來，反應在學校的共同核心價值觀上，並提供未來發展之圖象；目標係行動宣言，明確陳述使命如何達成，可作為策略性計畫之基礎。Wallace (1996)認為學校願景必須說明願景發展之優先事項，校長在與學校利害關係人探討共同之價值觀時，可思考幾項和教育願景有關主題之重要性，包括：1.知識、技能、態度、習慣和價值觀；2.學術、個人和人際方面技能；3.團體和個人工作；4.問題解決、危機處理和調適的技能；5.學習如何學和終身學習之技能；6.主動和自發的學習；7.自我評鑑和自尊；8.發展適切教導活動；9.教導活動能結合學生需求和興趣；10.安全和照護的環境。願景是基於領導者的價值觀、信念和經驗，反應其對未來組織圖象的驅力；其為動態概念，需要定期檢閱，以檢測其適切性，其會影響組織之運作與決策，而應聚焦於學生學習之歷程與成效 (Wallace, Engel & Mooney,1997)。

領導者發展清晰、引人之願景，並經由溝通達成共識 (Bennis & Nanus, 1985)，以提升成員對團體目標之接受度 (Jantzi & Leithwood, 1996)。Silins (1992)指出轉型領導者能發展願景，並將此願景與成員分享，一起實現願景，同時協助成員確認目標與發展實現目標的策略。

對於願景與價值，懷有高度信心，並用各種機會，強化成員對遠景的承諾，賦予成員整體之目標與使命感，使其瞭解工作之重要性與價值，以及對組織未來遠景抱持樂觀之信念。Bass 和 Avolio (1994)即認為轉型領導者能針對組織的目標採取主動積極的態度，激發成員的想像與期望，並以符號、象徵與譬喻方式，說明組織願景與核心價值，鼓勵成員盡心達成 (Grant, 1996)，助長學校社群彼此願景與支援一個學習願景之發展、連接與實現，以及理解影響學校政治、社會、經濟、文化脈絡與對其之反應

(Malone & Gaddell, 2000)。

Leithwood (1996) 亦提出八個關於願景建立之領導實務：

- (一) 提供成員整體目標感；
- (二) 倡導過程，使成員參與合作式之分享願景發展；
- (三) 支持學校願景；
- (四) 以願景激勵成員在其能力範圍內相互合作，以達成目標；
- (五) 依據實際計畫與教學之意涵，澄清學校願景之意義；
- (六) 協助成員理解變革的外在結構對於學校變革與願景之關係；
- (七) 協助成員理解較大之社會任務，學校願景或為其一部份，社會任務可能包括重要之價值目的諸如公平、公正與誠實；
- (八) 運用各種可行機會溝通學校願景，包括成員、學生、家長、其他學校社區成員。

願景建立行為尚包括：發展直接任務敘述，以及持續與其溝通與決策；創造分享式願景，讓成員深信不疑；在決策與計畫中使用研究探索；敏於社區、家長、委員會與成員觀點；為求變革，願意承擔風險；設定方向、目標、願景與高度表現之期待；以及考量區域性過去及現在狀況，擬定未來發展計畫。

綜合上述學者見解，轉型領導重視願景，對領導者有道德要求。願景涉及組織所設定之核心價值與使命，應是校長與學校利害關係人多方參與討論後所設定之可行方向，兼顧理想與前瞻性，進而依據此願景擬訂學校之發展計畫、圖像與行動宣言，並將之與校內成員溝通，激勵其投注與獻身，學校願景優先考量學生學習歷程與學習成效，並視為動態歷程，不斷修正與改進。

### 三、激發鼓舞，尊重專業

領導者主動與成員溝通，一起發現問題，提出解決之道，並讓成員



參與計畫之決策，促使成員對團體遠景之承諾，超越自我利益朝向更高層之目標。Bass (1985)、Roueche、Baker 和 Rose (1989) 皆指出轉型領導者能提升領導者與成員雙方自我實現需求及道德層次，理解目標之重要性與價值，由安全的層次逐步擴張到自我實現的層次。

再經由符號、象徵與儀式等方式，傳遞學校共同遠景，凝聚成員之向心力，重視內在的動機。Sergiovanni (1990a) 認為轉型領導和內在動機如自尊、責任、正義與自我實現等高層次心理需求有關。領導者經由學校的典禮、活動儀式的各種場合宣揚願景，並強調酬賞的內在價值與意義，使成員能自覺事情的重要性與使命感而努力完成。以轉移之儀式，協助成員度過變遷 (Yukl, 1994)。

同時領導者對成員深具信心，尊重其專業自主，並能充分授權 (Tichy & Devenna, 1990)。Liontos (1992) 認為轉型領導者要能賦予每個人責任及讓成員加入管理的職責，以促進組織目標的接納。

#### 四、智識啟發，專業成長

轉型領導者營造開放成長的環境，提示成員以創造、整體的觀點思考問題，鼓勵成員表達自己的見解，勇於研發、創新、批判、反思 (Alimo & Alban, 2000; Leithwood, 1992)。Bass (1985) 認為藉由才智啟發，領導者提供成員智能和問題導向的方針，使成員能重新思考舊有的處事方法，以新的、整體的觀點看待問題。Malone 和 Gaddell (2000) 則提及校長倡導、培植與支援學校文化與教學方案，能有效導引學生學習與教師專業成長。

同時對成員表達高度的期望，予以挑戰的工作，啟發其工作熱忱。Bennis 和 Nanus (1985) 指出領導者會肯定成員的能力，建立其信心，以完成共同期望之遠景。Sashkin (1988) 則認為領導者能激發成員專業社群之熱情，有更多自我興革之意願，同時能提升成員的冒險能力，並

降低風險，運用資源幫助成員獲得最後成功。

領導者規劃長期之進修學習計畫，帶動進修風氣，並鼓勵分享學習經驗。Bennis 和 Nanus (1985) 指出領導者不但自己不斷進修，同時還帶動組織之學習風氣，鼓勵成員去規劃一些較長期的學習發展計畫，以開展個人及組織之新能力，使其不斷進出新構想，新挑戰。

再則自失敗教訓中擷取經驗，做為成員學習發展之機會。Bennis 和 Nanus (1985) 指出領導者會從很多事物上發展其技能，從成敗經驗中吸取教訓，他們認為錯誤是行事過程中正常的部份，並運用之藉以做為成員學習與發展之機會。

##### 五、個別關懷，積極協助

轉型領導者經由調查、訪談的方式，瞭解成員的需求與感受，主動即時的予以協助。Bass (1985) 認為領導者無論是在教導、提出建議或提供回饋上，都是用成員最易瞭解、接受並使用的方式進行，以利成員的個別發展。領導者會運用不同管道瞭解成員需求感受，並予以積極關注與協助。Liontos (1992) 認為轉型領導者要能積極主動傾聽成員的聲音，表現真正的關心。當成員達成工作目標時，他不會忘記稱讚及感激成員的辛勞。

領導者應積極為成員爭取福利，對成員關照，行動時兼顧個人需求。Bass (1985), Alimo (1998) 指出領導者對於每一位成員都給予個別的關注，使他們覺得自己受到重視，自己的貢獻很重要。Sashkin (1988) 並認為領導者能展現「無條件的積極關心」，無論他對某人的感受或評價如何，都能尊重並關懷他，並表現在工作、生活和行動的種種細節上。

另外，轉型領導者實際上是兼具轉型領導與交易領導的行為的領導 (Bass & Avolio, 1989)，當成員心智成熟度較為不足時，交易領導仍有其必要性，領導者瞭解部屬之間強調互惠與相互影響的關係，並以磋商、妥協、討價還價之過程達成共識。對未能符合約定或標準時，則做必要之介入或

負面的回饋（張慶勳，1996）。

Tichy 和 Devanna（1990）指出在穩定沒有競爭的環境下，適合使用交易領導；但是處在快速變遷、成長與危機之情境時，轉型領導者所提出其遠見與理想較能發揮其效用，機械式的組織、低期望的文化可能妨礙或抗拒轉型領導者之影響。但以現今教育改革步調之迅速，力求鬆綁的學校本位管理的治校方向，加上教師法及各相關法案通過促使學校走向開放競爭而言，轉型領導確有其時代性的意義。

經由以上分析可知校長轉型領導之層面包括個人人格特質與魅力展現，校長能提出具有理想之願景，展現高度的自信心與堅持道德正義；經由溝通達成共識，建立並實踐組織願景；激發鼓舞成員對願景之承諾，超越自我利益至更高層目標；尊重成員專業自主並能充分授權，經常啟發成員表達見解，使成員重新思考處事方法，培植學校文化與方案；並能關懷成員、積極傾聽與讚賞成員之辛勞，在當今變遷快速之社會中，校長若欲帶動學校創新與突破，轉型領導各層面之推展上尤為重要。

#### 肆、轉型領導研究近況探討

自轉型領導、交易領導的概念被提出後，其運用在教育界之研究成果相當豐富。以下分別由國外與國內之研究成果來進行探討。

##### 一、國外研究

Leithwood（1994）回顧轉型領導的研究後指出，轉型領導與成員對領導者的知覺（包括領導者效能、對領導者的滿意度），以及成員的額外努力行為之間有很強的正向關聯，轉型領導與成員之心理狀態（包括承諾、心理壓力、控制壓力）、組織層面效果（包括組織學習、組織改善、組織氣候與文化），以及教師對學生表現知覺之間亦有正向關聯。

Hudson（1994）之研究係以革新取向發展轉型學校領導者，描述市區

學校領導者如何轉變其傳統教育行政之計畫。這些計畫包含：1.促進關係與產出；2.合作參與計畫與決策結構；3.來自社區和學校的支援網路；4.增強與支持學校產出與目的之人力資源；5.將學校視為持續更新、冒險性格、問題解決、信賴與關懷之文化；6.經由關注學習之理論與實務與人力發展，其所具有反省性與批判性之文化。此計畫之課程則涵蓋了：學校組織、領導之基礎、學校管理與行政、學校、教師與學生發展。

Holliday (1995) 研究高級中學之領導型態、學校本位管理，以及學術挑戰性對其之意涵。資料由南卡羅來納州選取之師生填答。學校本位管理向度資料取自卡內基基金會教學狀況；領導型態則由 MLQ 獲取；學術挑戰性則由南卡羅來納州大學教育系所出版之需求評估調查所獲。分析後發現校長領導型態和實行學校本位管理之間有顯著關係，其中以魅力特質最能預測。同時校長領導型態和學生知覺學校學術挑戰性之間、教師知覺學校學術挑戰性，也存有顯著關係。研究主要發現可總結為：採行轉型領導魅力、智識啟發與個別關懷，以及實施學校本位管理，將能增加學校學術之挑戰性。

Lai (1996) 研究「領導訓練計畫效能之後設分析研究」，本文採取十八個基本研究，研究特色包括四個群集陳述：研究設計、參與者特質、訓練角色與結果測量。後設分析包括同質性檢定、整體效果量計算、相關與多元迴歸分析。研究發現訓練時間架構與後測時間和領導訓練效果間有相關存在，但僅能解釋總變異的 14.5%。研究發現教育領導訓練在領導行為改變上效果不大。研究建議更新訓練方法、設計訓練之概念技能、轉型領導訓練之探索研究，並改善領導訓練測量。

Leithwood、Tomlinson 和 Genge (1996) 歸納校長轉型領導之研究，進一步發現在轉型領導有以下之影響力：1.對領導者效能知覺之影響；2.對追隨者行為之影響：轉型領導與組織成員投入額外努力之意願有高相關；3.對追隨者心理狀態之影響：包括對於組織承諾與對學校環境之成長發展與控

制壓力之知覺，與轉型領導之間有顯著正向之關係；4.對組織層次之影響：轉型領導實際對於組織學習、教師對於學校革新與效能之知覺，以及具生產力的文化與氣氛等變項極具解釋力；5.對學生之影響：教師所知覺的轉型領導與學生學習之影響力，具有顯著的非直接效果。

Storer (1997) 有關「肯塔基公立高中校長在學校本位及非學校本位決策之領導特質研究：探索轉型領導之概念」，直到 1995 年 5 月，僅有 60% 肯塔基州公立學校主動進行學校本位決策。本文即在檢測學校本位和非學校本位脈絡下校長領導角色之差異。研究結果發現兩者並無統計上之顯著差異。

Wooten (1997) 研究有關「使用多向度測量以確認轉型領導者和交易領導者之差異，及其與教育革新與學生表現之關係」。該研究結合了督學領導知覺、創新與因果關係比較之設計，研究之重點包括：1.校長知覺督學之轉型、交易領導與教育革新（督學所填具）之關係，2. 校長知覺督學之轉型、交易領導與學生表現之關係 3. 校長知覺督學之轉型、交易領導與教育革新、學生表現改變之關係。研究結果發現在知覺轉型領導與教育革新之間有顯著關係，知覺交易領導、教育革新與學生成就之間則無顯著關係存在。

Leithwood (1997) 於「解釋教師知覺校長領導之變異」一文，探究影響教師歸因某些校長轉型領導之因素，依據加拿大 Ontario 學校系統 1253 名教師之調查，結果證實先前研究發現：教師對校長之領導歸因大部分來自於可選擇變項（例如建立願景）所解釋，而非由不可改變的變項（如學校大小）所解釋。

Cormier (1997) 有關「學校重組、轉型領導與教師決策參與」之研究，將焦點置於學校本位管理下教師之決策參與，尤指學校改革與學生成就方面。該研究有以下之發現：

（一）學區並未包含學校本位管理要素，雖然學區有心改革，但計畫

數年後，仍為學校董事會否決；

(二) 轉型領導包括三個向度，而教師參與決策則分為四個向度；

(三) 轉型領導和教師參與決策之間存在典型相關，其中教導行為在領導向度上佔有相當大的重要性；

(四) 在轉型領導被評為高分與低分之學校間，教師參與程度有顯著差異存在，高參與學校校長在轉型領導行為上，更加鼓勵教師參與管理過程之決策向度（如學生作業、預算發展）；

(五) 個案研究顯示，該學區教師少有參與決策之機會。

Leithwood、Jantzi 和 Steinbach (1999) 認為轉型領導強化了領導者之工作，其關注於學校領導之重建脈絡。轉型領導者於校內提供策略、設定目標、發展成員、文化再設計、結構、社區關係，最後提到轉型領導在不同學校之影響，陳述其問題解決之過程、強化教師領導與對於改變之承諾；創造教師專業知識與技能成長；對於組織學習與其情緒平衡之建議。

Pielstick (1998) 於「轉型領導者：後設人種誌分析」一文，以後設人種誌研究法對於轉型領導進行文獻分析，資料限定在相關之社區學院，確認下列定義轉型領導之主題、型態與連結：創造分享之願景、溝通、建立關係、發展文化、引導實施、展現特質與達成目標。

Leithwood、Jantzi 和 Steinbach (1999) 於「時空轉變，領導轉變：教育系列之變革」之研究，偏重在探究為何轉型領導能提升中學校長之工作？並針對學校領導者實施學校重組之脈絡。全文區分為三部份：變革領導的脈絡、轉型的學校領導，以及超越轉型領導。第一部份勾勒了當今領導模式，說明轉型領導在變動時空下之適用性，第二部份描述轉型領導在學校之成效，並檢定一所中等學校之領導，提供策略在設定目標及引導，發展成員之方式，重新設計文化、結構與政策，以及學校社區之關係。最後一部份提供了不同學校之轉型領導影響途徑之實例。呈現轉型領導之問題解決過程，強化教師領導與建立教師變革承諾，建議與創造教師專業知

能成長之情境，並對於領導組織學習，以及達成情緒平衡提供建言。

Sergiovanni (1999) 於「領導再思考：文獻收集」所節錄之文章中，視領導策略源於理念、原則與價值，而非官僚過程。第一部分呈現道德本位之領導，強調結合不同成員朝向共同目標，視行政為一道德工作，管理工作，亦為新的領導權威來源。第二部份描述領導的發展觀點，說明領導的四個階段：議價式領導、建立式領導、連結式 (bonding) 領導與結合式 (binding) 領導。同時說明增加領導價值之方式，轉型領導有效的理由以及如何提供運用。最後一部份則討論領導學習型社區、涵蓋資訊在變革學校理論、溝通關係與實務建議之方式。

Fennell (1999) 於「領導的女性面貌：超越結構功能論？」一文，回顧四種領導觀點哲學：結構功能論、建構主義、批判主義與女性主義，經由六位女性校長的角度探索領導現象。雖然這六位皆屬於結構功能觀點，但都嘗試建構涵括、正面與授權的領導實務。

Geijsel、Slegers 和 Van Den Berg (1999) 於「轉型領導與大規模革新實施」一文，檢驗轉型領導本質與教師變革實務之關係。研究發現轉型領導三個向度，願景、個別關懷與智識啟發，與教師關注、學習活動與變革實務之間有顯著關係。

Chirichello (1999) 在有關「建立變革能力：學校校長之轉型領導探討」之研究，重在分析並確認校長之偏好領導型態 (所選取特定紐澤西州具成效之公立學校)，描述學校組織氣候，檢驗校長偏好之領導型態與轉型領導特質之間的關係，同時探索成功學校校長領導偏好型態與教師知覺學校組織氣候之間關係。研究結果發現在校長偏好之領導型態與轉型領導間具有明顯關係，並建議轉型領導促進變革之不同方式。

Chadwick (1999) 在「轉型領導和交易領導在公立學校校長與其學校文化效果之比較分析」中，以五個公立學校成員施予兩種測驗，其一為「多因素領導問卷」，測量九種行為：魅力歸因、理想化影響力、智識啟發、

個別關懷、激發鼓舞、權變報酬、主動例外管理、被動例外管理、放任管理，以及三種結果：額外努力、效能與滿意度。其二為組織描述問卷，測量組織中交易和轉型領導成分。九個轉型與交易領導之成分與多因素問卷之結果，以及組織描述問卷之文化分數相關。於逐步迴歸之結果顯示，魅力歸因、權變報酬兩者提供了成員在滿意度、額外努力與績效這三個向度上最高之預測效力，而魅力歸因亦最能預測學校之文化向度。

Allix (2000) 在「轉型領導：民主或專制？」一文中陳述 Burns 轉型領導概念強調領導與成員關係中道德與教育特質，然而對於其批判式檢證亦揭露了 Burns 核心的哲學與技術性難題。轉型領導可能更傾向於支配而非民主參與。

Hoyt (2000) 研究有關「教育行政者學習如何在關注本位模式與轉型領導學校中回應變革需求」，提供教育行政者學習如何在這些學校中回應變革，其研究之模式整合了關注本位適用模式 (Concern Based Adoption Model, CBAM) 與轉型領導，研究發現轉型領導相當合適於回應學校重組之挑戰，在複雜與不確定的環境下，能促進成員高度承諾、增進學校成員成長與生產力。結論並指出八種模式對學校本位教育工作者、CBAM 與轉型領導之相關性，包括有關成員發展之類別實例，在每一個關注階段，轉型領導者如何回應成員獨特之需求。

Machnick (2000) 有關「國小學校領導團隊與學業成就之關係」，使用 Harvey 和 Drolet 團隊角色調查於南加大四個郡六十九個國小領導團隊，其中 46 個團隊完成並寄回調查。研究發現團隊在開放式處理衝突、團隊壓力管理的分數最低。領導團隊分享目標、整體團隊程度，以及學業表現之間並無交互作用。在團隊平衡任務能力與學業表現、團隊對於學校結構之理解與學業表現這兩者之間都有低度與負相關存在。作者於結論提出：校長宜運用轉型領導，教師團隊來協助學校改革過程之責任與決策。授權教師承擔領導角色能改善學生學習，並提供有價值之資源。



Mestinssek (2000) 在「特許學校和傳統學校校長領導特質之比較性研究」中隨機選取 75 位校長 (傳統學校校長, 加州與加拿大亞伯達省各 25 位, 美國特許學校校長 25 位), 其中 42 位校長回覆, 40 份樣本有效。研究之理論架構來自「多因素問卷」十個獨立變項之測量 (四個關於轉型領導, 二個關於領導, 以及三個關於領導成效之產出性測量)。研究發現, 這三類型學校皆偏好轉型領導型態, 然而這三類學校校長群體在轉型領導之偏好程度上卻存有顯著之差異, 其中特許學校校長相較其他兩者更能察覺自身為轉型領導者, 達到 .05 統計顯著水準, 其中在魅力、激發鼓舞與智識啟發向度上高於亞伯達省校長; 在魅力向度上高於加州傳統學校校長。而這三類校長群體都由傳統教學領導者角色轉向新的學校首席行政主管角色, 也都趨向於共同合作的轉型領導型態。

Yu (2000) 研究「轉型領導和香港教師對變革之承諾」, 研究係採 Leithwood 所發展之問卷, 調查資料係取自 1988 年中期 112 所資助國小。研究採用驗證性因素分析、建構效度來檢驗研究工具, 並運用相關、變異數分析、t 考驗、迴歸分析來進行資料分析, 最後形成教師知覺校長轉型領導與對於變革承諾之架構, 這其中目標與願景在轉型領導中相當重要。而在組織、校長與教師特質這三個因素, 對於教師知覺校長轉型領導行為有顯著影響。並可由以下六個向度預測, 即校長之學術資格、性別、學校大小、學校倡導主體 (sponsoring body) 教師年紀與教師職務。

Lucas (2001) 研究「轉型領導: 校長、領導團隊與學校文化」, 重在檢定校長之轉型領導、學校領導團隊之轉型領導與學校文化之關係。資料來自十二個中等學校參與州內系統性教育改革計畫, 重視合作的行政-教師領導發展。475 位教師完成問卷調查, 47 個學校領導團隊成員參與訪談, 獲得質化與量化資料。量化資料中發展出校長與領導團隊轉型以及學校文化之關係模式, 質化資料則補足此一模式。研究發現校長及學校領導團隊在運用轉型領導行為來形塑正向學校文化上扮演傑出角色; 校長在確認與

表達願景、提供合宜的模式上最為重要；領導團隊在提供智性刺激、保有高度期待上最為重要；校長及領導團隊在強化承諾成群體目標，以及提供個別化支持上，具有共同之影響力。

Lester (2000) 在「轉型領導與專業學習發展社區，在 Pajarito 小學之個案研究」，描述和解釋校長的參與和介入如何影響到專業學習社區的型態。研究者為一主動參與者與觀察者，著重在介入面向上。研究包括對於校長領導之前測與後測記錄，資料收集包括會談、焦點團體會談之錄音、攝影，以及介入觀察期間研究者與教師之反省思考記錄。研究發現轉型領導是帶領小學走向變革之關鍵，包括以下重要向度：分享願景、分享決策、分享領導、分享知識。

Leithwood 和 Jantzi (2000) 有關「轉型領導對於組織情境與學生參與效果之研究」，樣本來自加拿大一學區 1762 名教師與 9941 位學生，研究發現轉型領導會高度影響組織情境，中度但顯著的影響學生參與度。

Wooderson-Person 和 Lunenburg (2001) 有關「轉型領導、學生成就、學區財務與人口變項因素」之研究，重在探索督學領導型態以及所擷選之德州學區之財務與人口變項因素，特別關注於檢證督學領導型態與(1)學區學生成就，以及(2)所選擇學區之財務與人口變項因素。同時也探討是否實習教師比例、教學經費與社經地位會顯著影響到學生成就。就領導型態而言，對於領導之知覺並未因示範的、認知的、以及接受學區之差異而有所不同，然而，若學區社經地位不利學生眾多，但運用強而有力、具目的性的領導時，仍能成功。該研究對督學之建議有以下幾點：宜多理解種族間之不平等、重視非母語學生，以及多元文化之人口，並處理社會問題之後果，而非僅關注在預算、財務與法案之問題上。

Verona (2001) 有關「校長轉型領導型態對於新澤西州高中精熟測驗結果之影響」研究，使用迴歸模式分析 57 位校長問卷資料，訪談四位校長與八位教師，以便調查校長轉型領導型態與所選取之高校精熟測驗(HSPT)

在職校與普通高中之通過比率。研究發現校長轉型領導顯著影響 HSPT 通過比率，而要達成相同的通過比率，職校校長較之需運用更高之轉型領導帶領。

## 二、國內研究

從表 2-2 轉型領導各因素平均值高低比較中，吾人可以發現近年來校長在激發鼓舞（包括尊重信任）與魅力/理想化影響力的行為最多，而在智識啟發、個別關懷方面最少，但與何淑妃（1996）、廖裕月（1998）的研究有些許出入，或許和取樣區域、問卷編製差異有關。

轉型領導在我國實施情況，由因素的平均值高低來看可以發現目前校長較偏向前兩個層面，個人魅力常來自於自信、前瞻的遠見，做事的魄力。激發鼓舞則包括激勵願景及尊重教師的專業能力。幽默親和的特質則有待加強。

國內轉型領導之相關研究，大部分皆以林合懋（1995）問卷為修訂之藍本，少數為研究者自行發展（林維林，1996；張慶勳，1995）。由以上因素向度之差距、各因素平均值比較中，似乎樣本取樣區域（北部區域或全國）、時間（似乎近兩三年較高）、學校層級（中學或小學）上有所差異，Rosemary 和 Weltman（1996）指出轉型領導在 1990-1995 年有顯著之變化（引自廖裕月，1998），綜觀我國教師法及相關法案自 1995 年後逐步實施，包括教評會設置、校長遴選制度之推動，這些學校生態的驟變是否促使校長轉變其領導型態，值得進一步探究。

表2-2 國內轉型領導論文相關研究及其因素平均值摘要表

研究者	樣本人數	樣本對象	轉型領導	魅力理想化影響力			激發鼓舞		智啟	關懷
				親近融合	遠景引力	承諾正義	激勵願景	尊重信任	智識啟發	個別關懷
林合懋 (1995)	472 人	教師、主管	2.14	2.1	2.16	2.25	2.1	2.26	2.05	2.01
陳諱森 (1995)	791 人	警察人員	2.22					1.72		3.03
何淑妃 (1996)	847 人	國小教師:桃竹苗						3.79		2
林珈夙 (1997)	459 人	中小學教師		1.98	2.04	2.16	2.05	2.16	1.88	1.85
濮世緯 (1997)	1348 人	國小教師	3.11	2.92		3.19	3.25	3.21	3.1	2.95
彭雅珍 (1998)	642 人	國小教師	3.69	3.61		3.75		3.78	3.62	3.67
廖裕月 (1998)	1021 人	國小教師:四縣市				3.77		3.72	3.75	3.73
黃傳永 (1998)	540 人	國小教師:北縣市	3.5			3.53		3.56	3.48	3.45
張易書 (2000)	517 人	國中教師	3.15	2.58		3.67	3.18	3.18	3.05	3.03
林合懋 (2001)	558 人	國小校長	4.41	4.44	4.13	4.55	4.29	4.66	4.29	4.49
邵俊豪 (2002)	400 人	國中教師	3.59	3.53		3.61	3.60	3.73	3.53	3.47

資料來源：修改自校長轉型領導與學校興革關係之研究 (p.641)，濮世緯，2001，台北：五南。

註 1：轉型領導研究因素分析各項度名稱係以 Bass (1985) 轉型領導之魅力理想化影響力、激發鼓舞、智識啟發與個別關懷；以及林和懋 (1995) 轉型領導之親近融合、遠景引力、承諾正義、激勵願景、尊重信任、智識啟發與個別關懷做為參照。

註 2：陳諱森 (民 84) 之智識啟發併入魅力；何淑妃 (民 85) 將魅力及智性刺激合併。

孫本初 (2000) 於轉換型領導對台北市政府行政績效影響之研究中，發現任用資格之差異會造成部屬對其直屬長官在實施轉型領導各向度上評價之差異。委任四至五職等之員工評價最低，簡任十職等以上之主管級人士對其直屬長官運用轉型領導有最高之評價，轉型領導與行政績效之間達到 .7 以上高度正相關，迴歸分析發現，理想化影響力對行政績效預測力最大，其次是交易領導，最後才是才智啟發。其研究認為領導者應放下高高在上的身段，運用「個別化關懷」，主動在工作上與情感上關懷部屬，同時運用理想化影響力來增進員工之向心力。在才智啟發上，應鼓勵部屬開發自我潛能，突破過去單一思考與唯命是從的盲點，而建立學習型組織與開放的溝通環境將有利於成員於政策創意時進行腦力激盪，並能薰陶出組織內對多元意見之兼容並蓄，使部屬的工作能力能夠提升，進而提升市

府整體績效。

林合懋（2001）研究校長成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係，結果發現：校長自認有非常高的轉型領導，其中以尊重信任最高，其次是承諾與正義，而願景與吸引力最少。與過去從部屬的觀點探討校長轉型領導的研究相較，校長自認的轉型領導程度可能高估於部屬認為的程度。學習導向成就目標與轉型領導間有正相關，其中與願景吸引力正相關最高，與尊重信任無關。終身學習經驗與轉型領導有正相關。轉型領導與多元智慧學校經營理念之間有正相關，其中以個別關懷與有意義的課程與評量選擇正相關最高。典型相關發現，越有學習導向校長、具備終身學習經驗，以及越能對同仁展現轉型領導之校長，同時也會越有多元智慧學校之經營理念。

### 三、轉型領導與校長、教師、學校相關變項的關係探討

#### （一）轉型領導與校長變項的關係探討

##### 1. 校長性別

Esagly 和 Johnson（1990）發現女性較能尊重信賴部屬，並關注個別間之差異，較會用合作參與的方式領導，Shakeshaft（1989）指出女性主管較能直接監督所有部屬（引自林合懋，1995）。Langley 和 Windsor（1994）以及 Grant 和 Betty（1996）的研究並未發現校長性別與領導行為有所差異（引自廖裕月，1998）。但林合懋（1995）則有不同的發現，其中男性主管比女性主管表現較多的「尊重信任」、「個別關懷」。林珈夙（1997）則發現女校長在「遠景與吸引力」與「智識啟發」上高於男校長。

##### 2. 校長年齡與年資因素

黃傳永（1999）發現年資在 5 年以下的校長，以及年齡介於 41-50 歲之間其轉型領導行為較多，廖裕月（1998）也發現年資在 5 年以下之校長其轉型領導行為大於 6-20 年之校長，或許與 Charest（1996）所提出年資低於三年的校長較常用合作領導的方式有關，由於剛上任校長不久，之前與

教師接觸機會較多，較能尊重、激勵方式，帶領學校成員（引自廖裕月，1998）。此間接說明了校長年紀愈大、任職越久者其轉型領導行為相對較少，但是目前「校長遴選制」於各縣市逐步推動，萬年校長已成過去，此一因素是否會逐漸改觀，值得關注。

### 3.校長學歷：

有關校長領導行為與其學歷之關係，廖裕月（1998）發現有部分差異，學歷為「研究所」以上的校長在「智識啟發」方面會大於「師範院校」的校長，或許和研究所教育重視啟發思考有關。黃傳永（1999）的研究則未發現兩者間有任何差異，但家長對學校教育的參與會因校長的高學歷（研究所以上）者而相對較高，高學歷似乎有部分領導之影響力存在。

### 4.不同職務的學校主管

林合懋（1995）發現職務不同（校長或主任組長）的主管在「轉型領導」感受不同，校長會比主任組長表現較多的「激勵共成願景」，可說兼具領導者與管理者性格，他們較會激勵成員朝向未來的願景（林合懋，1995），這也意味他們對學校必能發揮較大的影響力。

## （二）轉型領導與教師變項的關係探討

### 1.教師性別

林合懋（1995）發現男性教師比女性教師感受到較多校長轉型領導行為。陳謙森（1995）和彭雅珍（1998）分別發現「激發鼓舞」及「型塑遠景」方面，男性成員感受較多；何淑妃（1996）與邵俊豪（2002）也發現男性教師感受較多的轉型領導行為。女性教師受到校長的鼓舞、協助似乎比男性教師為少。

### 2.教師年齡

林合懋（1995）發現教師年齡不同對主管轉型領導的感受有差異，41歲以上的教師比30歲以下的教師，知覺較多校長的「承諾與正義」、「激勵共成願景」與「個別關懷」。彭雅珍（1998）則發現在轉型領導各層面 51

歲以上的教師比 30 歲以下的教師知覺較多。林珈夙 (1997) 的研究發現年長教師在「激勵共成願景」上高於年輕教師。綜合而論，似乎校長較少關心、激勵這些對教育有理想、有憧憬的年輕教育夥伴。

### 3. 教師工作年資

林合懋 (1995) 發現不同年資的教師對主管轉型領導行為看法不同，其中年資在 6-10 年、11-25 年、26 年以上之教師都比年資在 5 年以下之教師感受到較多。陳諱森 (1996) 發現服務年資 20-30 年之警察對直屬主管之「激發鼓舞」與「例外管理」評價最高，彭雅珍 (1998) 發現年資在 21 年以上教師比年資 6-10 年教師感受較多校長轉型領導行為。

一般而言，資深的教師較常知覺到校長的轉型領導行為 (何淑妃, 1996; 林合懋, 1995; 彭雅珍, 1998), 似乎剛踏入學校任教之新鮮人是被忽略的一群; 但廖裕月 (1998) 發現年資在 5 年以下教師比年資在 6-20 年的教師感受較多校長轉型領導行為，研究結果差異頗大。

### 4. 教師學歷

林合懋 (1995) 發現學歷不同的教師並不會影響其對主管「轉型領導」的感受。何淑妃 (1996) 發現師範體系畢業教師、比一般大學畢業教師較常知覺到校長的轉型領導行為。從這些研究結果似乎顯示校長對師範體系畢業之教師有特別、實質的協助，目前校長多來自師範體系，或許因為彼此價值或背景較為相近，校長較為信賴而予以特別之關照所致 (林合懋, 1995)。

### 5. 教師職務

林合懋 (1995)、黃傳永 (1998) 發現教師的職務差異對主管的轉型領導觀感有關，其中主任與兼任行政之教師比級任、科任教師感受到較多校長轉型領導行為。這說明了教師對校長之認知係經過長時間接觸才會有不同的理解，同時科任或級任教師與行政主管之互動，非常不同於與行政有關人員間的互動，教師感受到較少的成長與協助，在學校似乎是較為弱勢

的一群。

### (三) 轉型領導與學校變項的關係探討

#### 1. 學校規模或班級數、班級人數多寡

Bensimon、Neumann 和 Birnbaum(1989)的研究發現小型學校內校長與成員關係融洽，校長能藉由每天與學校成員互動而運用個人影響力，促進轉型領導的推動。林合懋（1995）發現不同學校規模在對轉型領導上未達顯著差異。但何淑妃（1996）則發現不論學校規模大小，教師都能知覺到校長的轉型領導行為。其中 12 班以下的學校教師，教師較常知覺到校長的個別化關懷。

林珈夙（1997）的研究發現小型學校教師知覺校長轉型領導的「親近融合」、「個別關懷」多於大型學校教師。何淑妃（1996）則發現 12 班以下的學校校長有更多轉型領導個別關懷行為。劉雅菁（1998）則發現 12 班以下的學校，比 13-48 班，以及 49 班以上的大學校的校長有更多轉型領導行為，同時小型學校在轉型領導實施上比其他地區都好。黃傳永（1999）進一步指出班級人數在 13-24 人的學校，校長轉型領導行為較多。邵俊豪（2002）發現學校規模介於 16-40 班的教師與其他學校規模教師相較下較能知覺整體轉型領導。

以上研究雖不甚一致，但似乎小型學校校長有較多轉型領導的揮灑空間，相對的大型學校的校長的運用轉型領導的障礙較多。黃傳永（1999）研究學校大小對校長個人感受，發現 12 班以下校長之工作滿意度高於 55 班以上的校長。

#### 2. 學校位置與校齡

學校位置與校長領導的關係也不甚一致，林合懋（1995）發現不同學校位置在轉型領導上未達顯著差異，但林珈夙（1997）的研究發現城市學校教師知覺校長轉型領導的「遠景吸引力」、「承諾與正義」、「激勵共成願景」與「智識啟發」上多於鄉鎮學校教師，此與劉雅菁（1998）發現鄉鎮



學校，比市區學校校長運用更多轉型領導行為不一致。

學校校齡與校長領導的關係方面，黃傳永（1999）發現校齡在 11-20 年的學校，校長能施展較多的轉型領導行為。一般而言學校規模較小，初任校長較多，加上學校走向穩定發展期（非草創期，或是守成期），這些變數似乎都會提供校長轉型領導一個較為有利的發展環境。至於學校位置、教師性別上之研究還有爭議，需再加以探討。以下表列國內轉型領導研究有關人口與環境變項相關之摘要。

表 2-3：國內轉型領導研究有關人口與環境變項相關之摘要表

研究者	人口與環境變項		主管(校長、警官) 成員(教師、警員)								學校變數				
	樣本人數	樣本對象	性別	年資	學歷	職務	性別	年齡	年資	學歷	職務	位置	規模	班級人數	校齡
林合懋(1995)	472 人	教師 主管	*		*	*	*	*	*	X	*	X	X		
陳謙森(1995)	791 人	警察人員					*	*	*		X				
何淑妃(1996)	847 人	國小教師					*		*	*				*	
林珈夙(1997)	459 人	中小學教師	*				X	*	X	X		*		*	
彭雅珍(1998)	642 人	國小教師					*	*	*	X	X			*	
黃傳永(1998)	540 人	國小教師	*	*	X		X	X	X	X	*		*	*	*
廖裕月(1998)	1021 人	國小教師	*	*	*				*			X	X		
劉雅菁(1998)	652 人	國小教師												*	

註：每一細格 X 代表研究未達顯著水準，\* 代表研究達顯著水準。

綜合上述各研究，可發現新近轉型領導研究朝向以下研究趨向：

- 一、轉型領導與組織文化、學校效能相關之研究（張慶勳，1995；蔡進雄，2000）；
- 二、轉型領導與成員態度關係之研究（胡美齡，2001）；
- 三、轉型領導與知識管理程度關係之研究（章雅惠，2001；汪昭芬，2000）；
- 四、團隊式領導、學校團隊轉型領導之研究（Machnick, 2000；Lucas, 2001）；
- 五、轉型領導與學校本位決策參與探究（Storer, 1997；Cormier, 1997）。

學校本位管理 ( Holliday, 1995 ), 學生參與度 ( Leithwood, 2000 ) 之研究 ;

六、督學轉型領導之研究 ( Wooten, 1997 );

七、轉型領導與學校變革或變革承諾、學校重組 ( Restructure )、關注本位模式 ( CBAM ) 關係之研究 ( Yu, 2000; Cormier, 1997; Hoy, 2000; Chirichello, 1999 );

八、轉型領導與學校大規模革新之研究 ( Geijsel et al., 1999 ), 教師之課程變革關注因素之研究 ( 王振鴻, 2000 );

九、特許學校與傳統學校比較研究 ( Mestinsek, 2000 );

十、學校文化效果 ( 側重轉型、交易領導比較, 校長、領導團隊的塑造差異 ) ( Chadwick, 1999 ; Lucus, 2001 );

十一、領導訓練計畫效能 ( Lai, 1996 );

十二、學生成就、學術挑戰性 ( Machnick, 2000 ; Wooten, 1997 ; Holliday, 1995 ; Wooderson, 2001 ), 測驗精熟度 ( Verona, 2001 );

十三、專業學習發展社區 ( 偏向質化探討 ) ( Lester, 2000 ), 與組織學習之關係 ( 張昭仁, 2001 );

十四、不同學校之差異性作法 ( 考量情境因素 ) 或個案校長帶領分析, 增加領導價值方式 ( Leithwood, 1999 ; Sergiovanni, 1999 )、教師對轉型領導歸因 ( Leithwood, 1997 )。

於上述研究中,有幾個相關之議題值得關注:其一,轉型領導與革新、學生表現關係之研究;其二,領導型態與知識分享、願景分享、決策分享相關之研究,如 Lester ( 2000 ) 有關轉型領導與專業學習發展社區塑造之研究;其三,轉型領導與創造教師專業知能成長之情境、領導組織學習、達成情緒平衡 ( Leithwood, 1999 )、領導學習型社區 ( Sergiovanni, 1999 ) 等關係之研究;其四,轉型領導與教師關注、學習活動與變革實務之間關係。

## 肆、多元典範下轉型領導、超越轉型領導之新思維

### 一、新科學觀點對於轉型領導之啟發

根據 Zohar (謝綺蓉譯, 2001) 之觀點, 吾人多半是處在牛頓型組織的世界裡, 這些組織追求確定性與可預測性, 充滿階級, 權力由上至下, 控制力道充斥整個組織, 因而人們經常感到恐懼, 極度的官僚制式, 使得組織變得幾無彈性可言, 自然消弱對外界的回應力。領導者往往只注重唯一的好方法, 運用少數人管理整個組織, 以效率為依歸, 對於環境與其中工作的伙伴, 少有互動與尊重, 將個人化約為生產過程的消極單位。如何在不確定的環境中, 運用新科學之思維與創意重建組織, 破除「非彼即此」的思維, 拾回「邊緣管理」之概念 (能意識到不同法則之存在, 知道何時該保持在兩者邊緣), 至為重要。其中, 量子物理所提出之複雜渾沌性、重視整合與關係、強調自行組織、信任、由下而上的領導模式, 與富含想像力之實驗精神, Zohar 特別引用 Von Foerster's 理論「一個系統中各元素連結的越緊密, 他們加起來對系統的影響力越小, 對系統的貢獻性越低」, 對許多主管而言, 不啻是當頭棒喝。

Zohar 認為所謂「轉型」經常是企業的謊言, 其中一部份是語言的誤用或濫用, 是對於諸如轉型、重建、重組、願景、價值、開放、出自內心等字眼的曲解 (謝綺蓉譯, 2001) 許多組織的轉型計畫由領導階層擬定, 旨在進一步控制市場或員工。他們將轉型視為打擊對手的競爭手段, 但卻絕少涉及根本性之改變。要做到真正的改變或根本的轉型, 吾人需要改變的是最初創造舊體制時的基本模式、想法與情感, 這意味著要重新設計整個房子, 有時甚至需要拆掉房子重蓋。進行改變的人應當瞭解問題所在, 並瞭解為何需要改變, 而改變與意義這兩個概念應連結在一起, 亦即真正的改變, 必須出自人性中有關意義及價值的深度層面, 能在效率掛帥, 績效導向的商場上, 找到與自己關連, 也更具深切的意義, 讓生命與工作目標有價值。

當組織現況令人不安，慣用的運作策略失效而深感困擾時，組織才有改變的可能，而深度的轉型源於「心智」重建，沒有速成，需要耐心。但是當專責轉型的人本身就屬於機械性質，不瞭解轉型之意義與條件，僅以改變的詞彙充當願景，仍在現存架構下運作，那麼根本轉型難以促成根本轉型的內在空間，亦難以培養出成員精神、情緒與智能。

領導範疇中的量子範例，因著其不確定原則和非決定論，會將重點擺在不確定的部份，學習在變遷與不可預期的環境下茁壯。為達這種目標，較不注重階級，而是在組織中發展出許多互動的權力和決策中心，創造較能主動反應、有彈性、能授權的組織。領導者亦理解到不同典範並存、兼容並蓄，以開放的態度，挑戰既有之思維，從不同選項中抉擇，並以此帶領其他成員。領導者並關注整體內涵之本質，在重要層面上提出意義與價值有關的問題。

## 二、多元典範下之轉型領導新思維

從方法論變遷之角度觀之，教育領導的研究走向有四：實證論、詮釋論、批判理論與後現代主義。實證論中之領導行為，在於維持組織目標與產出成果之平衡關係，主要著重在探討領導者的行政與個人特質、領導與學校產出之間之關係，較少考量環境文化與社會影響。詮釋走向之領導研究重在探討領導者如何在所處的組織中建構所需之知識與行為，以配合情境脈絡之發展，包括以政治權利之觀點，與建構主義觀點兩類型分析，重在探討角色、價值觀、文化之間關係與建構過程；批判走向則對現存社會關係與意識進行批判，對於性別、族群、文化之宰制操弄深入探討；後現代主義則主張解構任何理論之形成，重視文本分析，藉以凸顯領導行為在研究上之主觀特性（秦夢群，2001）。

在轉型領導的研究上，過去以實證論走向者居多，以詮釋、批判、後現代主義為基礎之質性研究較為少見。事實上，轉型領導雖然宣稱最直接

的影響來自於成員動機與承諾，願意額外付出與改變，然而學校重組最需要第一層次與第二層次之改變：亦即由核心技能，如建構式學習，理解導向之教學設計，進入到發展與分享願景、創造具有生產力之學校文化、領導分工。由此可見，轉型領導更應關注於學校結構與文化對於成員工作意義所在，促使其產生革新之意願。而這方面的缺失深為非實證論者所詬病，並直指當前理性領導型態並不足以反應或解釋領導效能實況。經由相關之批判與反省，因而有了後轉型領導（post-Transformational Leadership）的雛型。

在後轉型領導中，研究者所關注的焦點有了改變（Day, 2000）。後轉型領導較為注重文化層面與道德層面對於領導的意涵。特別是道德價值，其對於教與學文化脈絡之改變有很大的影響力。事實上，Hodgkinson（1991）、Sergiovanni（1992）早已視領導為「道德藝術」而非「技術科學」，隱涵領導活動為分享與移轉，運用其影響力，超越單向控制之思維，和學校革新息息相關。近來校長領導角色之研究顯示，由組織控制走向組織學習之機制，並賦予成員責任之方式，有助於成員潛能發揮，促進組織更新。

Hughes 研究發現校長執行長若強調監督性的角色，在扮演專業領導的角色上便不足，一般的觀點認為校長的主要角色，乃在經由轉型領導來影響教學品質（引自 Day, 2000），然而 Day（2000）認為校長應更重視人際中心哲學，高度之期待來改善教學，使領導的基本任務關注在建立與追蹤專業、教學與社區成長之情形。

校長領導學校認知與情意生活，結合了結構性（發展清晰目標）、政治性（建立結盟關係）與教育性領導（專業發展與教學改革），以及象徵性領導（鼓舞），人際中心原則（關懷支持）之領導。校長的領導形式，既重視交易領導，重視維持與發展，達到學校運轉順暢之目標，同時也重視轉型領導：建立自尊、賦予能力、自發性與成就感，提升領導者與成員之行為與德行之期待，結合非凡承諾與表現。

似乎道德、情緒與社會結合對「鼓舞與承諾」要比轉型領導的外在關注更有助益。Day (2000) 研究中之品質保證標準涵蓋良好學校全面性之道德願景，校長們具有清晰願景，並與成員溝通；同時關懷成員與其成就要求；創造並維繫彼此關係，並將之視為學習文化的關鍵；由不同的社會與組織脈絡中省思；將內外資訊加以分析評估，運用到校內價值環節中；為達目標而有冒險準備；企業化、網路化工作者；經由價值取向權變領導之原理，管理持續之緊張與兩難狀態。Macbeath (1998) 的研究中，提供校長強化有效能領導發展之核心角色：有清晰欲達成之願景；在成員最關鍵時刻與之共事；尊重教師自主性，使之免於無關要求；前瞻，並預測變革，讓成員預作準備；務實，能捕捉政治經濟之脈絡現況，並善於溝通與協商。Day (2000) 則更進而強調對於學校道德目的提出清晰之個人與教育價值。

Sergiovanni (1998) 提出教育領導，發展學生的社會與學術資本，以及教師之智識資本。異於官僚、願景與企業領導理論，教育領導關注在發展不同人力資本之附加價值上。經由鼓勵集體領導與合作來發展「社會資本」，並將建立「社區」視為領導者重要任務。在一些社區中，校長的高期許造就了成員對於學術成就高度而明確之承諾。「學術資本」則經由對於學生成功之承諾，由獎賞及讚美學生中分享其信念。「學校專業與智識資本」則經由彼此的責任與支持交織而成，校長廣邀成員參與決策並信賴之，開啟成員專業對話與專業發展之能力，並帶動學校成為「探究型的社區」。

校長重視學校改進成效，將焦點由成果導向與成本考量，轉而重視成員關懷與探究型社區之建立。Day (2000) 研究發現有效能的校長能管理數個具競爭性的兩難困境，同時他們也重視人際關係取向。Patterson, West, Lawthom 與 Nickell (1997) 所運用之競值途徑架構，可能對現今與未來教育脈絡更加適合：

(一) 人群關係模式：其基本重點在強調歸屬、信賴、參與之標準與價值。動機因素是情感的、凝聚及團隊關係。文化連結來自關注成員福祉，讓成員感受到價值與信賴；自治，予以成員更寬廣的角度做好工作；重視訓練：關注發展成員技能，與管理上之支持。

(二) 開放系統模式：重在改變與革新，其標準與價值、成長、資源獲取有關。動機因素為成長、變異性與激勵。文化向度反映了「外向型態」，亦即組織與外在環境協調；革新與目標檢閱：關注及反省改革之進展。

(三) 理性目標模式：重視追求及參與定義清晰之目標。其目標與價值與生產力、表現、目標達成、成就感有關。重視競爭以及成功達成預先確立之目標。文化向度包括願景（清楚訂出組織方向）、重視品質（強調生產力：成員感受到欲符合目標、期限之壓力）以及對成員工作表現之回饋。

(四) 內部過程模式：重視穩定、內在組織、對規則之遵循，其標準與價值重視效率、協調與一致性；動機因素則重視安全需求、秩序、規程與規範。文化向度則反映了：形式化（關注正式規則與程序）、效能與傳統（關注於維繫存在之政策、實務與程序）。

每一種模式對於組織成效都屬有效，但是依據 Patterson (1997) 與其同事的研究顯示，其相關之重要性依序為人際關係、內部過程、理性模式與開放系統。此一順序亦契合校長利害關係人之知覺所強調之重點。

### 三、從轉型領導到超越轉型領導與後轉型領導

Leithwood, Jantzi, 和 Steinbach (1999) 亦提出改變領導的脈絡，包括轉型領導於 Central Ontario 中學的案例探討；設定方向：願景、目標與高表現期待；發展成員：個別支持、智識啟發與示範；組織再設計：文化、組織、政策以及社區關係。同時更進一步提出超越轉型領導，包括：

(一) 問題解決之過程：認知科學領導者問題解決之認知過程。轉型

領導者會先對問題有清晰理解，更宏觀思考組織之任務與問題所在；能以採行更寬廣、明確的目標來解決問題，同時發展出解決問題的步驟，追蹤計畫之進展並適時修正。轉型領導者更能察覺價值所在，以之解決不確定之問題。

（二）強化教師領導：包括運用角色澄清、創造領導發展之機會、提供具挑戰性之領導實作，並發展具合作之文化。

（三）建立教師變革承諾：轉型領導者願景清晰表達、個別支持、智識啟發、提供合宜模式、高表現之期待與權變報酬，有助於建立教師對於改革之承諾，包括對於組織目標、價值、額外付出、對於學校之歸屬感以及對獻身學生學習之意願。

（四）創造教師專業知識技能成長環境：提供教師獲取所需成長與內外支持之資源；強化合作文化之發展，建立教師自我效能感。

超越轉型領導尚包括：帶領組織學習、維持情緒平衡，以及領導者價值觀：領導者謹慎而建設性之批判觀點、尊重過去及現今教育之校長如何在校內外不斷變遷之環境中，衡酌情境，仍不放棄價值理想，致力於學校達成最大成就。

另外，轉型領導雖然具有前瞻性，但在理論建構之過程並未完全以有效能、成功的領導者為資料蒐集對象，因之 Day（2000）提出超越轉型領導之概念，其針對 12 位受英國教育標準局評定領導表現良好，以及同僚（校長）認同有良好聲譽的校長，進行 360 度深入的研究，結果發現這些學校成員對其校長所以成功理由的敘述具有相當的一致性，包括：受到價值指引（如關懷、公正、高度表現與成就）以人員為中心、成就導向、勇於面對內部與外部問題、有能力管理多項具持續性壓力與兩難問題。

在這些表現良好校長除了展現獨特特性之外，於有效管理許多持續性兩難問題，使之處於一種動態平衡狀態值得深究，這些兩難問題包括：



- (一) 強調願景、文化及人際互動的領導相對於重視協商、組織、監督的管理；
- (二) 重視成員專業發展相對於強調學校系統現狀之維持；
- (三) 面對外界不斷變遷之壓力相對於將外部變遷在學校內加以調適、過濾；
- (四) 強調堅持目標達成之校長決定相對於重視成員參與自主性；
- (五) 個人時間相對於專業任務；
- (六) 個人價值相對於學校機構任務；
- (七) 大型學校領導相對於小型學校領導；
- (八) 協助能力較差的教師成長相對於將能力較差的教師解職；
- (九) 重視參與的權力合作相對於著重於明確方向之權力控制；
- (十) 完全遵照外部變遷之需求相對於企圖持敵對之態度，挑戰權威。

Day (2000) 同時提出後轉型領導的要素有五大層面：

(一) 價值與願景：領導的新模式為合作、領導者與成員價值與願景的組合，係校長經由引導、言談與行動溝通他們的願景與信念系統，經由不同象徵的儀式與行動，校長整合師生對於學校特殊之願景。領導願景典範在於關注成員精神層面之價值與關係，超越對於結果、過程與資源之關注。

(二) 整合性：校長們經由行動的一致性與整合性，塑造出所欲達成學校目標之行為模式 (Caldwell 和 Spinks, 1998) 此一價值導向的權變領導涵蓋了 Stoll 和 Fink (1996) 所修正之「邀請式領導」。邀請是對成員所具有能力、責任與意願之訊息溝通，這些訊息是經由人際行動之溝通，但是亦經過機構中之政策、計畫與外在環境之溝通。受邀式領導係建立在四個承諾上：

1. 樂觀：相信成員具有尚未被啟迪之成長與發展潛能。

2. 尊重：認知每位成員之獨特性。
3. 信賴：相信他人表現出同心協力，並如領導者般表現出整合性。
4. 意圖：能主動支持、關懷與鼓舞之能力。

校長尊重信任成員，發展成員潛能與學生共同擁有之信念。這種邀請他人分享與發展願景的能力經常由師與生一起發表見解。然而，校長對於品質卻是堅持的（關於價值、期待與標準上）校長有效能的帶領，建立彼此信賴的分享式的願景。

（三）脈絡：為了管理內外環境成員與文化的變革，校長必須要溝通、支持成員發展之技能，讓成員有實現事務，達成策略目標之成就感，以及對於衝突管理、溝通成果之信心。在適應性領導中，校長要能設計可行之策略以提升組織目標。但是，解決問題與處理高難度決策似乎是所有成員責任，也因此領導者的責任在於提升成員知覺，並使所探討論題更加圓熟，以促使成員深究問題，並對其決定後之成敗負責。（Edward, 1999）有效能領導者能在競值架構下兼顧道德目的與集體意願，經由小組運作、擴展決策參與面向等方式，促進成員之合作關係。

（四）持續專業發展：校長實行多元變革的複雜要求。和小組工作、小組間合作，以及成員共事的決定乃是一種管理變革的普遍回應。Day（2000）發現校長運用集體領導，將師生視為達成學校目的的重心所在。校長運用策略帶出成員最佳的一面，包括給予成員發展機會、讚美、提供參與、專業授權，與支持成員。

（五）反省與自我發展：Day 證實好的校長超越直觀、由經驗學習，有技巧的進行反思，並鼓勵教師以此反省；校長以教導師生超越工具性、實踐公民責任，以及塑造學生對於終身學習能力為己任。此一領導基礎在於校長以不同的方式，反省其價值、信念與實務，思索在區域與國家脈絡下，學校的地位與進步程度為何？哪些是影響到當前教育與課程之問題？反思之後更新對學校之全面性觀點，超越工具性思維，以實踐公民責任、

塑造成員終身學習能力為己任。由狹隘之理性觀，轉而重視個人經驗、人際關係之價值領導取向。

林明地（2000）指出轉型領導與超越轉型領導或後轉型領導，有其相近之處，例如都重視激勵共成遠景（價值導向）與個別關懷（以人員為中心）；差異之處在於面對內外問題壓力與兩難問題，轉型領導較無提出。因之兩者仍相當之共通性，唯超越轉型領導豐富轉型領導之內涵。有效能領導者顯現反省的、關懷的與高度操守的一面，不僅重視結構層面之改變，亦重視個人價值與文化之改變，朝向一個更為全面、偏向專業所引導的後轉型領導取向，在此一學校中若學校成員的知識相互認可與分享，教學設計考量學生個別差異而適時調整，並兼顧道德面向之關懷、公平。

## 小結

過去，領導策略偏向於以獎懲為手段之交易領導，其對於日常運作之例行事務之完成有其效率，但對於組織興革的促進卻無能為力。也因此強調願景共享、關懷激勵、知識啟發、自我實現之轉型領導也應運而生，並受到學界之迴響與重視。這由近年來其在教育行政領域中之研究盛況即可窺知。

轉型領導強調領導者具有遠見、強調革新、鼓勵部屬提升其工作動機至較高層級、以共同完成組織既定目標的領導訴求。其取代交易領導的態勢大致抵定。然而，現實的教育組織領導者往往利用交易領導的方式，來使部屬完成目標。這其中如考績制度的實施、校內資源的分配，尤有甚者，以一種壓迫性的被動例外管理型式來促使部屬任務的達成，不僅是無法達成雙贏的局面，對於組織願景的達成反開了倒車。

資源交換式的交易領導將「利字擺中間」的心態，對於部屬的凝聚力與部屬的原創力而言，傷害著實不小。綜觀當前企業組織，基於永續經營

的需要，上級主管與下屬間不分彼此、同心協力的做法，即是將「利」字淡化，轉而以一種「實現自我」的精神，做為目標達成的動力。此種轉型領導的理念在 1980 年代後成為主流。

近年來，一些學者（如 Day）即對轉型領導提出了改進的意見，也因此有了後轉型領導理念的產生。後轉型領導事實上是將領導者之領導層面擴大，因此，在後轉型領導中，領導者兼顧組織中文化層面與道德層面的意涵。Sergiovanni 視領導為道德藝術，由此推之，領導者為創造道德環境的起點，其必須傳遞給成員何者可為何者不可為的觀念。在文化層面，隱喻領導（metaphorical leadership）則重視領導者運用其影響力，透過象徵符號，來建立組織之核心價值與信念。Day 認為後轉型領導中，領導者應該重視其反省能力與專業發展能力的展現，經由不斷的進步與成長，創造領導的價值。再者，領導者應重視其所身處的脈絡，瞭解組織文化向度，才能建立適當的問題解決策略，提升組織目標。這即是為何本研究中將轉型領導與文化層面關係之討論列為本研究重點的原因。

## 第二節 學校文化競值架構分析及其相關研究

不同類型的組織有不同的組織文化，學校組織亦有其獨特的組織文化，該文化是由學校組成成員之價值觀與行為模式逐漸產生。依 Fincher（1986）的看法，每個組織就如同人類，有其既定的人格與特質。它會思想、感覺、與行動；同時也必須經歷蛻變的痛苦、成長的危機、與衰亡的結果。由於各組織的結構與性質不同，在遭遇問題時，必須尋求適合其體質的治療、輔導與幫助。此處所謂的體質，實際上即與組織文化有莫大關係。學校領導者若不能充分瞭解，即很難掌握組織的行為與動向，甚而在

危機時可因下錯藥，而使病情雪上加霜（引自秦夢群，1997）。

析言之，學校文化取向取決於校長之領導風格，對於學校文化之研究有助於更深入去瞭解領導之實際影響力與效能。Allton (1994) 即指出校長身為學校文化領導者，必須能夠看到學校全貌並發展學校文化願景，而校長是提升教育卓越與個人成長的創造者與工具的使用者，其主要任務是建立學校目的與文化的凝聚與統一。由此可見，校長對學校文化之建立有著舉足輕重的角色。藉由對文化的瞭解，才能深入瞭解學校文化的奧秘。

1970 年代以來，在教育行政領域對學校文化之研究相當豐碩，其主要的焦點即在個人與環境互動過程中之交互作用行為，這其中最要者即在瞭解組織成員透過怎樣的過程使自己的行為符合組織的常模。Cohen (1972) 研究指出學校之運作屬無政府的型態，Weick (1978) 提出鬆散結合理論來解釋學校組織特有之文化型態。1980 年代後，對組織文化之探討大為盛行，其重點即在瞭解領導者如何建立組織之獨特文化。著名的研究包括 Ouchi (1981)、Deal 和 Kennedy (1982) 等諸位學者即戮力於組織文化之探討，他們認為領導者只需掌握文化即可掌握成功。然而，這些研究尚不足以揭開組織文化複雜的面紗。1983 年，Quinn 提出其競值途徑來解釋組織文化中弔詭的現象，深獲學界認同。有鑑於此，本研究即希望藉由競值架構<sup>1</sup>來進行學校文化取向之分析。

## 壹、競值架構之概念分析

### 一、教育行政研究走向與競值架構

過去，在對組織文化的測量上，學者習慣使用各種量表加以分類的方法，這包括 Halpin 和 Croft 合作設計的「組織氣候描述問卷」(Organizational

<sup>1</sup> Quinn 所提出之競值理論在早期稱為競值途徑 (Competing Values Approach, 稱稱 CVA) 爾後，經過數年之後續發展而將名稱改為競值架構 (Competing Values Framework, 簡稱 CVF)。本研究後續之敘述皆以競值架構統稱之。

Climate Description Questionnaire , OCDQ ) Stern 和 Steinhoff 所設計的「學校氣候指數問卷」( Organizational Climate Index , OCI ) Likert 所發展的「學校描述問卷」( Profile of a School , POS )。依 Halpin 與 Croft ( 1962 ) 之分析與歸納，將組織氣氛類型分為六種：

(一) 開放型氣氛 ( the open climate ) : 組織中呈現有活力、和諧的氣氛。個人之目標與團體契合，因而在完成任務的同時，個人也能適切的獲得工作滿足感，團體間的溝通同時在工式或非正式組織中進行，領導者關懷員工且願協助他們解決困難。此類組織的最大特徵乃在員工行為的真實性，並不會因要配合領導者的口味而虛假奉承，基本上完全是根據自我的人格與需求而產生行為。

(二) 自主型氣氛 ( the autonomous climate ) : 組織之領導者給予員工較大的自主權，較不願以命令來要求其做事。在此情況下，員工因可依自我之需求處理事務，因而有較高的士氣與滿足感，然而由於領導者與員工的疏遠，在工作的成效上往往不及開放型組織。

(三) 控制型氣氛 ( the control climate ) : 組織之最大特徵是親密感低與工作導向，領導者一切的行為皆以達到最高成果為目的，而忽略了員工的社會需求與人格傾向。此種統御氣氛強烈的團體，在工作績效上或許很高，但員工多感負擔沈重；且因個人需求被忽略，員工多被迫使處理不願之事，結果產生真實性較低的行為。

(四) 親密型氣氛 ( the familiar climate ) : 此類組織之成員彼此之間非常親密，但卻缺少有效的管理。領導者關懷員工，使其獲得自我需求的滿足感，然而因為團體中缺乏有效的領導，在工作成效上未盡理想。對於希望有所作為的員工，常會有「有志不能伸」之感。

(五) 父權型氣氛 ( the paternal climate ) : 此類組織的領袖對於大小事務事必躬親。就如同家庭中的父親一樣，具有權威且慈祥。員工由於始終居於聽命的地位，工作滿足感不高且彼此之間較難合作，因此成果效率常

未如理想。領導者往往忽略了領導的真正功能，員工的工作士氣低落。

(六) 封閉型氣氛 (the closed climate): 此組織的最大特徵是員工呈現漠不關心的心態。團體似乎沒有任何進步，因為領導者不關心工作成果，也不注意員工的滿足感，因而使組織領導者與員工之間疏離感極大，且外界的刺激少有機會進入組織，一切呈穩定的狀態。

然而，組織文化之成分相當複雜，包含成員之信仰、期望、與價值觀，結合後所形成的互動模型。因此，它是正式與非正式組織交會後的產物，被視為組織之黏合劑，對於組織凝聚力的增進與環境適應能力有相當大的影響力。也因此，在進行組織文化之測量時卻往往面臨了困難。以上六種組織類型分別觀之，各類型之組織特徵是否為相斥，不同類型組織間是否具有相同之等徵？若有，則各別意涵何在？少有學者對相關之問題進行討論。

再者，組織中所包含的成員價值觀多為無形，且常是無意識的。當以量化方法分析時，往往僅見其表面成品階層，而難以瞭解其背後之含義。組織之文化類型分野是否為涇渭分明，非彼即此，也是難有定論。因此，尋求一個新的研究思維顯得相當重要。

教育行政方法論在 1970 年代，有了巨大的轉化。主要由於加拿大學者 Greenfield 對於實證傳統提出具體的批判與指責。他指出教育行政學是一門相當複雜的學科，內容並非同質與統一，因此無法以單一的方法進行研究，而過去的研究者似乎完全忽略這一點。Greenfield 的批判所引起的旋風侵襲了整個教育行政研究領域。再加上當時的科學哲學背景趨向於多元主義方法論的發展，於是在組織文化研究方面遂有競值架構的出現。

從方法論觀之，競值途徑較符合當前之研究趨勢。以教育行政領域而言，方法論上之質性與量化之爭由來已久，以組織文化研究而言情形亦是如此，各方堅持己見，相持不下的情況相當明顯。以 Ouchi、Peters 和

Waterman 等人在 1980 年代所進行之研究，皆採取親自參與組織，並加以解釋其表象的質性方法。而採取舊有傳統的量化學者則依舊以相關量表測量組織氣候。兩者間之研究成果也並未進行整合。

綜觀國際質量之爭之結果，可歸納成三大結論(秦夢群 黃貞裕, 2001; Evers & Lakomski, 1991):

#### (一) 研究典範間具不可共量性且互不相容

自 1970 至 1980 年代，科學家們多認為由於方法間的認識論基礎不同，典範之間的討論也變得極不可能，這使得不同典範間的分野愈來愈明顯。典範之間也無法對一個合理的方法進行檢驗，且相同領域中的典範之間常常發生競爭的狀態。此觀點稱為差異對抗論點( oppositional diversity thesis )

此時期兩大方法論間的爭辯常流於意氣之爭，對於方法論的進步幫助不大。此時量化研究者批評質化研究是缺乏客觀性、不嚴謹、與沒有科學控制；質化研究者則反駁所謂的研究不能只是進行統計推理與建立因果關係，因為與人類相關的知識都是主觀的，科學的方法或許適用於對自然科學領域的探究，但它卻會破壞人類的真實面向。質量之爭牽涉了客觀性、效度、信度、證成標準的爭辯。其後，批判論者加入了論戰，指責量化取向根本就無法捕捉到價值的本質，也無法獲得改善人類生活的知識，使得典範間的關係益加惡化。

#### (二) 研究方法雖具不可共量性但兼具互補性

1980 年代後，由於多元典範的氣勢逐漸形成，大部分科學家認為典範之間雖然存在著差異性與不可共量性，然而方法間事實上也具互補性。所有的方法對於所探索的研究問題而言都是適當的，因為不同的認識論所研究出來的結果具有互補的作用，可以讓實體更為突顯。此稱為差異互補論點( complementary diversity thesis )



此時期的科學家檢視了不同的研究傳統，雖然各研究傳統間具有不可共量性，但卻都是平等的合法存在。例如實證典範與詮釋典範雖然在方法論上的觀點互斥，但是在研究結果的分析上卻具互補性。事實上，教育問題的複雜性也支持了認識論上的多元主義。

### （三）典範間可和諧共存，主張統合論點

差異對抗論點與差異互補論點皆承認教育行政研究有著認識論上的差異，且認為此差異無法消除。然而，部分持統合論點的科學家如 Keeves (1988) 卻反對方法論之認識論間存在著差異，並對典範理論中所強調的不可共量性做出批判。其主張典範之間仍然具有共享的概念、檢驗標準、意義、與事實，因此典範之間仍然能存在正面的關係。Evers 和 Lakomski 所發展的連貫論 (Coherentism) 即持此論點。

統合論點指出若一味強調典範間的不可共量性與不可比較性，那麼所謂的真理、意義、適當性、詮釋、典範等一般認識論中的專有名詞就不具溝通功能，學術研究將失去進步的機制。統合論點同時認為理論或典範之間是可以比較的，在理論選擇上也有所謂的驗證指標，因此哪個理論較為優良，在問題的解決上較具效能，都具有一定的判斷標準。在方法論上，競值途徑符合了統合觀點的理想。

從理論發展而言，自 1990 年代以後，沒有一個組織能夠因其之穩定性、相似性、或是現狀感到驕傲。對組織而言，所謂「穩定性」意謂著「停滯」而非「穩固」，一旦組織不進行變革或轉化則被視為「頑冥不靈」。

現代組織之父 Peter Drucker 就說：我們現今正處於歷史的一般，每兩百年或三百年人們都會對這個世界變得不瞭解，而過去的一切知識基礎又不足以解釋未來。組織難以再維持現狀，不做改變、無法再進行長遠的規劃、或是對未來進行預測。例如近年來暢行之全面品質管理 (TQM) 或策

略性計畫理論對於組織運作上的看法已徹底失敗或是對組織帶來其他嚴重的問題，最主要的問題是該理論忽略了文化的問題（Cameron & Quinn, 1999）。

競值途徑以深具包容性之「後設理論架構」( meta-theoretical framework ) 為出發點，從更宏觀之取向，整合多元之組織理論，重視組織中文化向度問題的分析，並能適當地處理「非此即彼」之判斷（either-or judgment），代之以「兼容並包之思考模式」( janusian thinking )<sup>2</sup>，採取整合的途徑，將矛盾對立的概念同時納入思考架構，能有效進行學校組織之運作（鄭彩鳳，1998）。競值途徑的重點在於幫助管理者及其組織瞭解環境。其焦點不在尋找對的答案，而是去瞭解可以幫助管理者進行變革可使用的的方法與機制。由此可見，競值途徑希望組織管理者從組織之最基礎部分——組織文化，去發現可使用的策略來進行改革。

## 二、競值途徑的沿革與發展

國內學者以往對學校文化之研究甚多，然而運用競值途徑來分析學校組織文化者則不多見，究其原因，不外乎競值途徑之架構層次以商業組織為主。競值途徑是由紐約州立大學教授 Quinn 經由多年的研究結果發展而來。早年，Quinn 即投入許多心力於組織文化中弔詭現象的處理。1983 年，其與 J. Rohrbaugh 利用多面向測量技術( multidimensional scaling, 簡稱 MDS ) 對過去之組織效能實證分析結果，歸納出一套多元化的認知系統理論架構，並依據該架構提出組織中的三大價值觀：(一) 組織的焦點係內部微觀或外部宏觀；(二) 組織結構是重視穩定或彈性；(三) 組織之手段和目的為何（Quinn & Rohrbaugh, 1983）。由此三種價值架構出了兩個正交的轉

---

<sup>2</sup> 1979 年由 Rothenberg 提出，其研究莫札特、愛因斯坦、畢卡索等人物時發現了此類思維特徵，即他們擁有同時存在的多元邏輯與思維，且這些假設相異的觀念卻常常同時出現，這或許是他們如此具有創造力的原因。概言之，兼容並包的思考模式是指組織面臨矛盾情境時，一種較具包容性含蓋多層面的思考方式。

軸，橫座標的兩端是內部與外部，縱座標的兩端則是彈性與穩定，所形成的四個象限中分別整合四種組織分析的模式，於其中顯示該模式的運用手段和追求目標。（可參見圖 2-1）

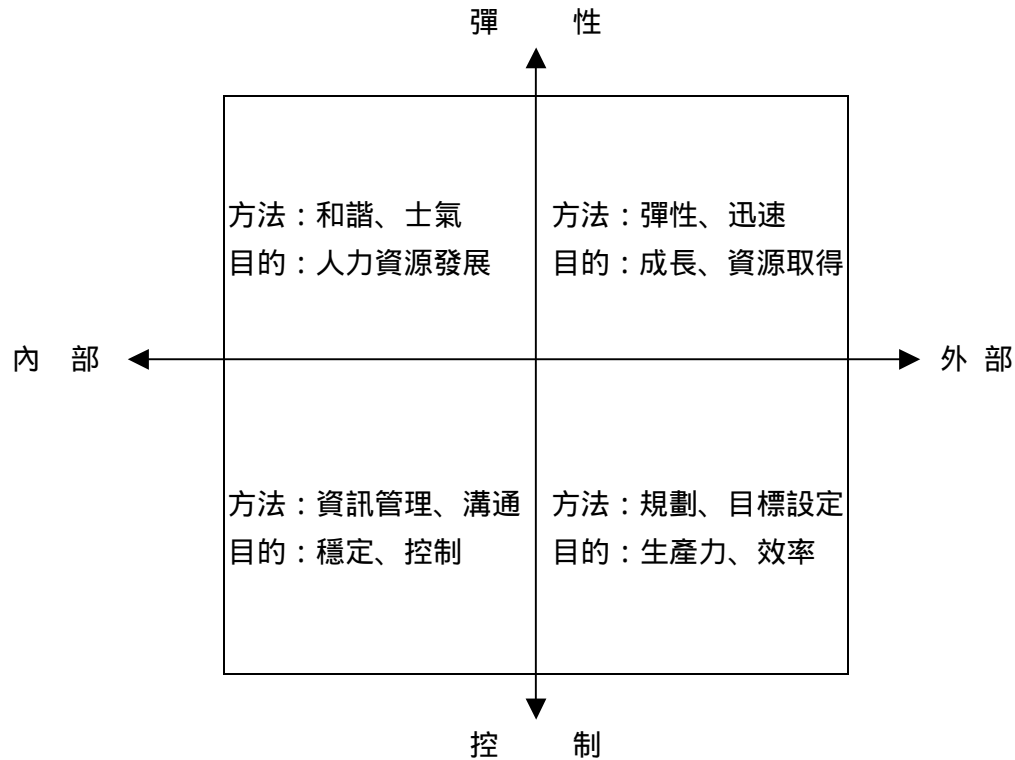


圖 2-1：競值途徑之組織價值觀

資料來源：基層領導型態與組織效能：競值途徑觀點下之研究（p.19），閻瑞彥，2000，國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版；From “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” by R. E. Quinn, & J. Rohrbaugh, 1983, *Management Science*, 29(3), p.369.

爾後，Quinn 與南加大教授 McGrath 於競值途徑中加入領導和文化的概念，並且提出「一致」與「不一致」等概念。所謂「趨向」係指一理論狀態，在其中的各種組織現象如資源處理方式、領導型態、組織結構或文化等皆能達到一良好的配適，順利的運作（Quinn & McGrath, 1985）。1986年，Lewin、Minton 和 Cameron 共同發表競值途徑觀點之組織效能之研究。

同時期，Quinn 連續發表了三本專著來壯大競值理論之價值。三本專書分別為「超越理性管理」( Beyond Rational Management )、「弔詭與轉變」( Paradox and Transformation )和「成為管理大師」( Becoming a Master Management )，從理論、批判與實務的觀點切入，提出競值途徑之價值所在。

## 貳、競值架構之理論基礎

### 一、人類知識的架構

Cooper 和 Emory ( 1995 ) 將人類之思考型態區分為四大類：

1. 經驗主義 ( empiricism )，其認為一切的科學與知識均須以經驗事實作依據，重點在描述經驗事實和表現出規律；
2. 觀念主義 ( idealism )，亦稱理想主義，係以心智來解釋概念較為抽象，係用主觀、過程導向的方式來求取知識；
3. 存在主義 ( existentialism ) 則係透過感官、內省或非正式的方式為基礎，來進行觀察並用歸納方式來整理知識；
4. 理性主義 ( rationalism ) 其認為藉由人類理性可演繹出普遍必然的知識，故著重在運用已知的法則、邏輯推演，來面對和解決問題。

Quinn 和 McGrath 所提出之競值觀點即以此為基礎，做為其理論之形上學基礎。其將人類思考的型態與偏見之軸並列，使之成為一整合性的架構。每一軸的兩端代表了兩個極端的偏見。例如自發性對立於依法行事、動態性對立於穩定。就形上學的角度觀之，則觀念主義對立於經驗主義，存在主義對立於理性主義。( 請參見圖 2-2 )

Quinn ( 1988 ) 對於其觀點加以說明。從圖 2-1 觀之，圖之右側為宏觀導向和外部導向，此時之價值取向在於圓滿達成任務、擁有夢想、並認為慣例是進步的絆腳石，對於重要策略的擬定偏向不穩定的多元思維。而圖之左側則為微觀導向和內部取向，此時之價值取向為支持傳統、按照規律行事、尋求瞭解和合作，如此將有利於發現各種組織內部的現象。

再依圖之上方與圖之下方進行分析，則圖之上方強調彈性和變化，其價值取向仍認為改變是唯一真理、每一規則都會有例外，故組織成員具有挑戰變化和關懷支持的動機，如此可以降低各種情境的不確定性。而圖之下方則強調控制和秩序，其價值取向仍依照規律行事、客觀明確，故在動機上傾向協調控制和績效導向，如此將有助於作組織內部各種行為的預測。

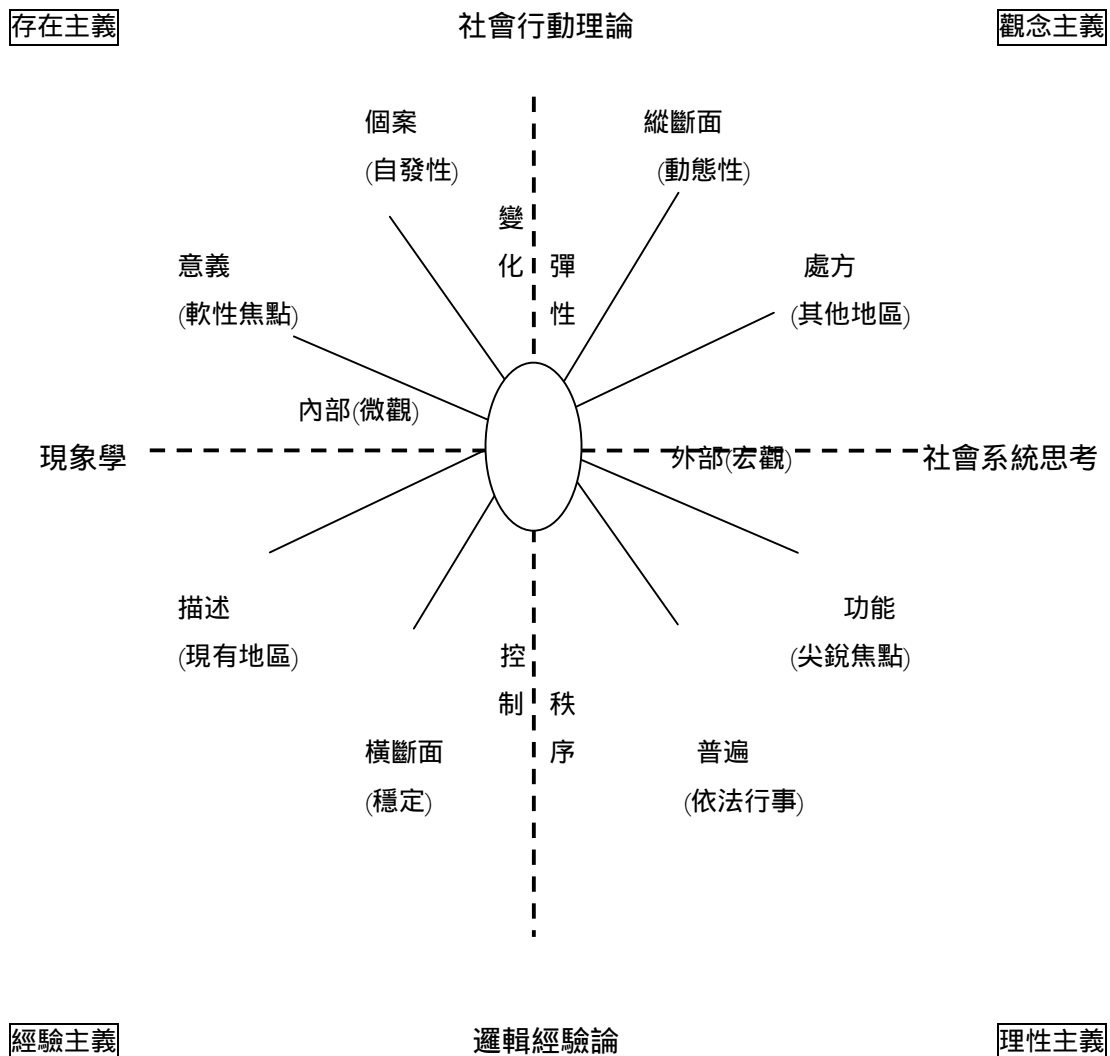


圖 2-2：競值觀點的知識論取向

資料來源：基層領導型態與組織效能：競值途徑觀點下之研究 ( p.19 )，閻瑞彥，2000，國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版；From “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” by R. E. Quinn, & J. Rohrbaugh, 1983, *Management Science*, 29(3), p.321.

## 二、競值架構的認知基礎

競值的原理係根據人類認知體而建立，人類於接收線索、資訊型態時，會依照圖 2-2 之縱軸的可認知、可預測與瞭解程度，即所接受的線索或確定性的高低，以及橫軸所接收到的長短期線索的回應行動之快慢，交織成四種資訊處理型態（Quinn & McGrath, 1985；江岷欽，1995）：

### （一）理性資訊處理方式（the rational information processing style）

理性資訊處理者以短程與高度確定性為偏好，相當依賴又具有成就取向，而且仰賴先驗邏輯，重視目標與結構之澄清。作決策時只針對單一目標，並快速下決策，一旦決定後即不再改變初衷。此類型者屬任務取向，並偏向邏輯與行動。參見圖 2-3 之第二象限。

### （二）發展或適應性資訊處理方式（the development or adaptive information processing style）

發展或適應性資訊處理者偏好短程與低度確定性的線索，相當需要變化、冒險與成長。此外，並具有理想主義取向以及仰賴本身之創意思維、直覺與遠見。作決策時將對數個焦點進行檢視，決定雖快速，卻也同時採取不斷蒐集資料冀對原有的決定進行修正。此類型者屬創意、冒險與成長取向，並傾向適應性與外部賦予的合法性。參見圖 2-3 之第一象限。

### （三）共識或團體資訊處理方式（the consensual or group information processing style）

共識或團體資訊處理者以長程與低度確定性為偏好，相當需要歸屬感與互相依賴，並且重視感情因素。他們相信透過人際互動以瞭解世界的意義。作決策時針對數個焦點，並投入時間廣徵意見，以整合多種解決方案與立場。此類型者重視歸屬感，並強調和諧與個人因素考量。參見圖 2-3 之第三象限。

(四) 層級資訊處理方式 ( the hierarchical information processing style )

層級資訊處理者偏好長程與高度確定性的線索，相當需要可預設性與安全感。其態度與觀點傾向經驗主義，或以系統檢證外部產生的事實。作決策時針對單一焦點，並不惜把時間拿來進行系統性或科學性分析事實。此類型者採安全、秩序與常規化，重視標準化與維持現狀。參見圖 2-3 之第四象限。

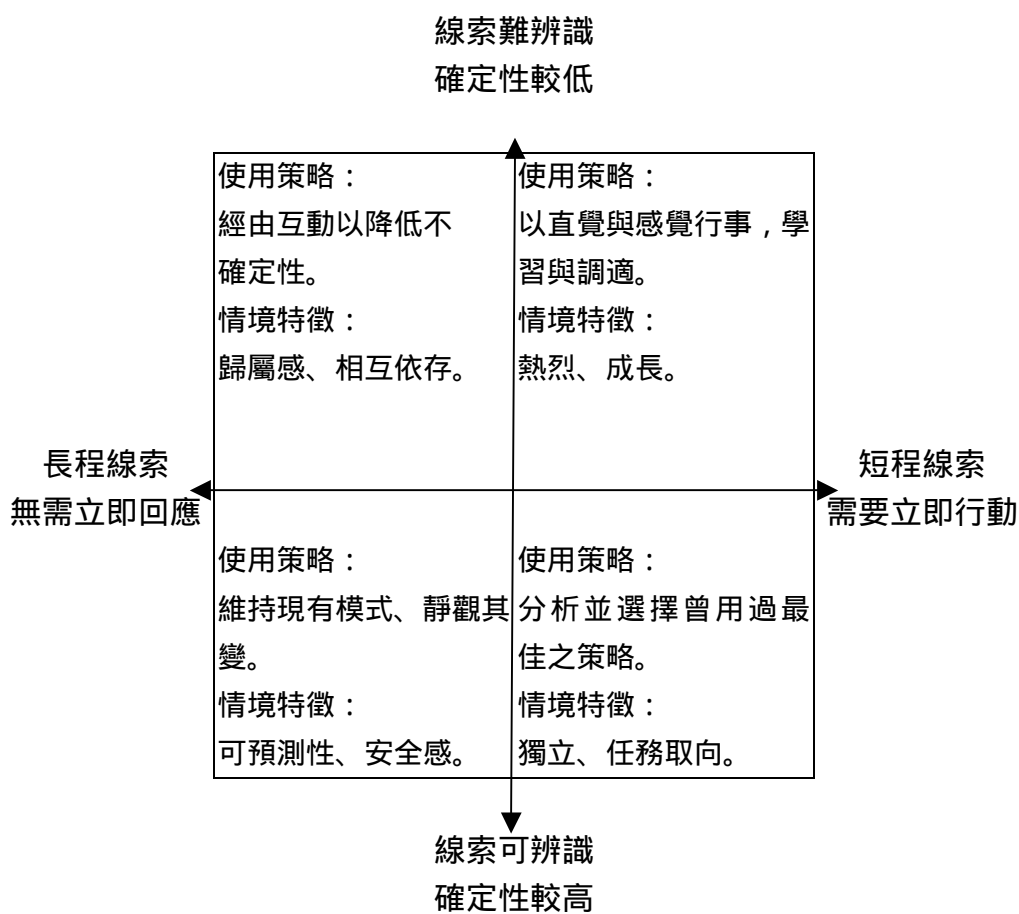


圖 2-3：競值架構之資訊處理策略與情境

資料來源：From *The Transformation of Organization Cultures: A Competing Values Perspective*(p.318), by R. E. Quinn & M. R. McGrath, 1985, Beverly Hills, CA: Sage.

### 參、組織文化競值架構之探討

競值理論乃經若干實徵研究與理論整合而成，故其屬於一種後設理論，係結合彼此競爭與對立的組織，以並排競列的方式來處理它們的前題假設、理論模式與價值觀，它可以在單一架構中展現出諸多不同的思維與理念，這就是它名稱之由來。此種人力資訊處理理論認為所有抽象的知識乃由一致性概念的價值架構組織而成，這些價值的聯結超乎人類所能理解之範圍。

組織之複雜度是超乎人類想像的。因為組織是由人所組成，人的世界是個複雜的世界，這使得組織的成敗也籠上一層神秘的色彩。就以組織文化的討論來說，我們很難認定某個成功的組織其具有特定的特徵值得我們共同學習。即使是某些性質相似的組織而言，在同一時間有的不斷壯大，有的裁員，其中之道理耐人尋味。以美國百貨業者為例，當 Wal-Mart（現今全球最大百貨零售業者）一片榮景時，為何其對手 Sears 與 Kmart（全球兩家最大的百貨零售商）卻面臨了出售子公司、更換執行長、縮減人事、關閉分店以減少虧損的窘境？

組織之複雜度並不只表現在管理階層上，員工層面的事務也足夠讓管理者搞得頭昏腦脹，這包括員工的道德操守、承諾、生產力、身體狀況、情緒狀況等等都會對組織之運作造成影響。員工醫療給付費用的調漲，員工洩密造成的組織損失、員工訓練的費用等等，都是組織運作時不得不考量的重點。

由此可見，組織之運作應考量之層面相當廣泛，並非想像中如此簡單。那麼，應如何去瞭解一個組織的文化？依 Cameron 與 Quinn 的觀點，一個組織中，除非管理者茅塞頓開，想進行改革，否則組織將維持舊狀，跟不上時代趨勢。所以首要的工作即在讓管理者能夠推動與管理組織文化變革，讓他們能夠找到一個有效的方法來對組織之文化進行診斷或改革以增



進組織之效能。

Cameron 和 Quinn 之競值架構是經由長時間之研究而建立。早期, John Campbell 和其同事將有效能組織之指標進行整理, 歸納成三十九個指標, 用來測量何謂有效能組織。1983 年 Bob Quinn 和 John Rohrbaugh 將該表單進行綜合分析, 以對有效能的組織進行分類。由於三十九個指標實在太多, 他們遂採取一個較為節約的做法, 即將所有的指標進行統計分析, 進而歸納成四個組群, 這即為競值架構之雛形。

統計分析的結果將效率分成兩大層面, 並進一步細分成四個部分。第一層面將效率分成兩種觀點, 其一為強調彈性、自由裁量, 其二為強調穩定、秩序與控制。兩者具有相對之關係。由此層面來看組織就能明白為何某些組織將能適應變遷、機動性視為有效率, 而某些組織則將穩定性、可預測性與機械性視效率之指標。例如, 微軟 Microsoft 或 Nike 必須維持產品的更新與組織再造。而大部分的大學、政府單位、與其他一些企業如波音公司則重視設計與產出的穩定性, 所謂的多元與複雜性策略最終目的在於維持公司的穩定性與持久性。

第二層面也將效率劃分成兩個觀點, 其一為內部導向, 講求整合與一致; 其二為外在導向, 強調分化與競爭。由此觀之, 部分組織因為其和諧的內在特徵而被視為有效率, 例如 IBM 與 Hewlett-Packard 自傳統以來就建立的品牌風格。部分組織則因其將焦點放在與組織外部, 包括與其他組織之競爭與交涉而被視為有效率。例如 Toyota 與 Honda 汽車就是因其「本土化作風、全球化思維」聞名全球。當組織將焦點置於內部時, 其對於當地之環境變化雖能掌握, 但對其他地方之變化則無能為力。當組織將焦點置於外部時, 雖然對於外部之大環境或景氣變化能夠及時掌握, 但卻可能因為未能及時整合與凝聚組織內部之思維與意見, 而造成組織之分裂與各自為政的情形。故領導者在經營的過程中, 必須在兩者間取得平衡。

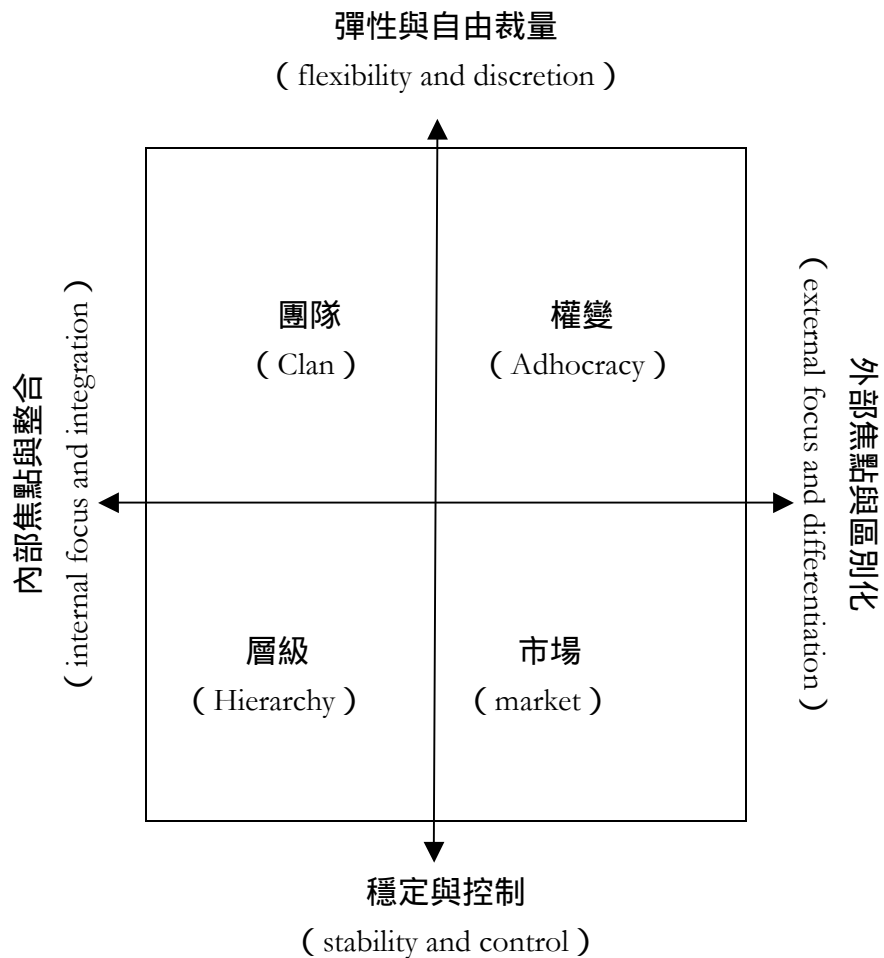


圖 2-4：競值架構圖

資料來源：From *Diagnosing and Changing Organizational Culture*(p.32), by K. S. Cameron, & R. E. Quinn, 1999, Reading, MA: Addison-Wesley.

以上之兩大層面相結合後而形成四大象限，每個象限中皆呈現一特定之組織效能指標。圖 2-4 顯示兩大層面之間的關係。這些有關效率的指標代表人們對組織表現之價值觀，包括好、正確、適當等之定義。依象限而成之四大集群，可視為組織核心價值之所在。依層面交叉之不同，而可分成四大核心價值。這些價值顯示出相對與競爭的假定。每個核心價值都為一個連續體，連續體之兩端為相同層面之兩極觀點，例如彈性與穩定、內部與外部。這些層面產生了價值相互矛盾與相互競爭之四大象限。例如左上角之象限強調內部與彈性，右下角之象限則強調外部與控制。相同的，

右上角之象限強調外部與彈性而左下角之象限強調內部與控制。這就是競值架構名稱之由來。

由圖 2-4 中可知，競值架構中分成四大主要組織文化類型，茲分述如下（江岷欽，1993a；Quinn & Cameron, 1999）：

### 一、層級文化

層級文化以德國社會學家 M. Weber 之理論為基礎。在十八世紀的歐洲，組織最大的挑戰是如何有效率的生產商品與服務，以因應愈來愈複雜的社會。因此，Weber 提出了七個組織應具有的特徵（規則、專業化、菁英領導、層級節制、分工、團隊精神、績效）來達成組織之目標。由此可知，層級文化強調依法行政，講求公正無私，而組織之績效則端視組織的穩定、控制以及協調程度而定。此文化在 1960 年代之前相當盛行。

層級文化為主的組織為層級節制的官僚體制，一切以具有最高權力的法令規章為主。在管理上，以組織之內部環境為重點；在決策上，強調舊經驗的引導以及事前條件之分析。在此類組織中，組織成員基於法令規章之規定而服從於組織，習於控制之情境。

### 二、市場文化

1960 年代開始，組織之新挑戰產生。由於世界環境變遷愈形快速，組織競爭愈形激烈，故不得不在思維上進行改變，市場文化因而崛起。市場文化瞭解維持優勢的不二法門在於競爭力與生產力，故重視相當重視外在環境的變化與領導者對市場之敏銳度。市場文化的基本假設為外在環境是殘酷無情而非仁慈，消費者之胃口與興趣主導組織之發展，若不能瞭解消費者之想法，則無法保有競爭力。

以市場為主導的文化是以目標的完成為首要任務，而組織在績效上的

表現則視組織的效率、生產力及利潤等而定。理性化資訊處理型態以任務為取向，傾向獨立行動。故在市場文化中，乃採理性資訊處理型態，注重目標的釐清、邏輯的判斷、方向的設定等等，領導型態則以效率與目標為取向。在領導方面，權力掌握於高層董事與管理階層，故決策權集中於組織部分人手中。在此類組織中，組織成員對於組織之順從來自於彼此的契約，且組織對員工的評估大都僅憑其工作表現，其行為動機往往是任務取向，只要能按照進度完成工作即可，而工作士氣來自於物質因素（如薪水的優渥與否）。

### 三、團隊文化

團隊文化組織是家庭型組織，此類組織之思維來於日本企業文化。除了在西方世界所發展的層級節制文化與市場文化外，一些研究者也注意到日本特有之團隊文化組織，其組織特點包括價值與目標分享、凝聚力、參與感、個性化、以及「我們」意識融入公司的想法。

在團隊文化中較重視組織內部和諧氣氛的維持，而組織績效的良莠，全視組織的士氣凝聚力、氣氛與團隊精神而定。提昇績效的方法在討論、參與以及共識的達成。其領導方式傾向於關懷與支持，較注重個人的感受。團隊文化深信以團隊的力量來面對險惡的外在環境是最佳方式，而消費者與組織的關係是伙伴，因此團隊文化組織是一個人性化的工作場所，組織之管理強調授權（empower）與提昇員工的參與度、承諾與忠誠度。

### 四、權變文化

由於企業環境由工業時代進入資訊時代，因而有第四種組織文化類型的產生。在高度變遷與高度進步的環境下，每須對每個決策不斷進行修正以因應環境的需要，因此權變文化重視組織的反應，隨時處於備戰狀態。由於產品汰換期加快，因此，想要存活的組織必須具創新性，勇於開發新

產品，故組織在研發的費用比起前面三種文化多出許多。在管理上，領導者要孕育企業家精神、創造力與活力，以在險境求生存的能力。唯有不斷的研發與革新才能獲得新資源與利潤，因此領導過程也重視願景、組織層級與紀律的建立。

權變文化之英文為 *adhocracy*，其字根為拉丁文 *ad hoc*，是指一個臨時的、專業化的、動態的單位。許多人曾在類似的單位服務過，一旦工作或目標完成則馬上解散。權變型組織也像是個臨時的單位，其像個帳篷而非宮殿，故當新的環境產生，其能快速轉型。權變型組織的目標在孕育組織適應性、彈性、創造性，以因應高度不確定性、模糊性與資訊爆炸的時代。

在權變文化組織中，組織績效取決於其獲得外部支持、成長以及資源獲取的程度而定，相當依賴內在創發的構想、直覺與靈感；組織之權力並非集中化，而是下放於每個工作團隊或個人的手中，鼓勵成員大膽冒險的精神。此類組織例如太空船發展中心、軟體公司、智庫諮詢中心、電影公司等。

以上四大類型組織文化之發展有其一定之脈絡。然事實上，在面對上述各種文化類型時，則應當瞭解競值途徑之基本精神所在。因此，以上四種文化只是理論上類型的分類，在實際的社會中，並不可能出現一個單一類型的組織。每個組織都蘊藏著各種價值觀，故其文化屬綜合文化。在競值的觀點，任何一個組織都同時蘊含各種組織文化的特質，只不過是比例權重多寡而已。

## 肆、競值文化相關研究探討

### 一、國外研究

競值經由 Quinn、Rohrbaugh、McGrath、Cameron 等人之發展，如今在美國企業界享負盛名。在學術單位方面，則以密西根大學（University of Michigan）相關研究成果最為豐碩。

Quinn 等人 (1991) 將溝通的議題帶入、發展出轉型、工具型、關係型和資訊型的溝通模式。1992 年全美管理學會 (Academy of Management) 將競值途徑列為重要之討論題綱。

1993 年「人力資源管理期刊」(Human Resource Management) 出版專刊,其中有多篇實證性論文,將之應用在組織階層、資訊系統、溝通訊息、員工培育與班級經營中。Dunk 和 Lysons (1997) 在財務預算的控制管理論文中運用競值途徑來進行。

Peterson、West、Lawthom 和 Nickell (1997) 的研究中將競值架構應用於學校領導關係之探討,其將學校之競值文化分為四種:

(一) 人際關係模式:重視歸屬、信賴參與之價值,促動因素為成員情感、凝聚力與團隊關係;文化層面包括關注成員福祉(成員對其價值與信賴感同身受);自治(制定工作時,給予成員更寬廣空間發揮長才);對於訓練之重視(關注發展成員與技能);以及督導性之支持。

(二) 開放系統模式:重視變革與創新,重新成長、資源獲取與適應性之價值,促動因素為成長、變異性與內外刺激。其文化向度為外向型態(組織與外界調和),以及彈性、創新與目標檢視(經由檢討反省改善計畫)。

(三) 理性目標模式:追求並達成設定良好之目標,關注生產力、表現、目標達成與成就感之價值促動因素則為競爭、達成預定目標。文化向度包括願景(明確訂出組織方向)、重視品質,產出壓力(成員感受到要符合目標並在期限內達成之壓力)、回饋(成員對其工作表現,有清楚之回饋)。

(四) 內部過程模式:重視穩定性、內部組織以及對於規則之遵循,價值取向為追求效能、協調一致性。促動因素為安全需求、秩序需求、成規需求、所反應之文化則為形式化規則與流程,效率與傳統(關注現存政策、實務與過程)。

依 Quinn 的觀點，每一種模式對於組織表現皆有貢獻，而依 Peterson、West、Lawthom 和 Nickell (1997) 之研究結果顯示，依重要性而言其依序為人際關係模式、內部過程模式、理性目標模式與開放系統模式。校長在學校中必須對所有之利害關係人（包括老師、家長、社區民眾）所提出之要求都有所回應。然而，傳統上之觀點仍認為學校應在兼顧內部穩定性之情況下同時滿足老師、家長及社區民眾之需求與尋得同儕支持。依 Peterson 的看法，組織內部生產力的改變來自於員工，而這股力量則來自於上級與同儕之支持。

1999 年，Quinn 和 Cameron 合力完成《組織文化的診斷與變革》(Diagnosing and Changing Organizational Culture) 一書中，將競值觀點中之文化、領導和效能之構念內容更新，並發展出品質和人力資源之管理策略。本書中，作者發展出「組織競值文化測量量表」(The Organizational Culture Assessment Instrument)。問卷將組織分成四種文化類型，即層級文化、市場文化、團隊文化與權變文化。每個類型之文化有六題，用以描述組織成員的特性、組織領導者的特性、組織凝聚力、組織氣氛、組織對成就的定義、與管理風格，共計 24 題。2002 年，Quinn 更發展了「競值經營行為測量問卷」(CVF Management Behavior Instrument)，用以測量不同文化類型的組織其領導者之領導重點。Quinn 將領導者之領導行為依競值架構分成四大類型，包括人際關係、領導變革、經營過程與注重結果。而每個類型又可分為三個分層面，故「人際關係」分成鼓勵參與、開發人力、辨識個人需求三個分層面，「領導變革」分成預期顧客的要求、發起重大的變革、激勵向上超越等三個分層面，「經營過程」分成闡釋政策、期望工作精確、控制計畫等分層面，「注重結果」則有視競爭為焦點、展示努力工作、強調速度三個分層面。

Maslowski (2001) 對荷蘭地區之中等學校進行文化類型測量，發現學校之文化可分成五大類型：層級文化取向 (schools primarily oriented to

internal processes ) 目標達成文化取向 ( achievement-oriented schools ) 變革文化取向 ( change-oriented schools ) 控制文化取向 ( control-oriented ) 強綜合文化取向 ( strong comprehensive schools )<sup>3</sup>。

## 二、國內研究

在國內，以競值理論做為研究主軸之研究相當有限。江岷欽算是國內最早研究 Quinn 之競值架構的學者。其於 1989 年於公共政策學報上有關組織文化研究之評論中對競值理論做了初步的分析 ( 江岷欽, 1989a )。爾後更進一步提出數篇論文對競值架構在組織上發展進行深入的探討 ( 江岷欽, 1989b ; 1993a ; 1993b ; 1994 )。國內相關的研究中，有將競值架構用於政府機關之探究 ( 張曉林, 1994 ) 用於組織結構之分析 ( 朱沛, 1994 ; 張世其, 1996 ) 用於科技產業研發績效的研究 ( 何壘慶, 1994 ; 閻瑞彥, 1996 , 89 ; 趙嘉莉, 2001 ) 用於學校校長領導行為與學校組織文化相關分析 ( 鄭彩鳳, 1996 , 1998 ; 林淑芬, 2001 ; 繆敏志, 2000 ; 羅錦財, 2001 ) 以及決策方法的比較 ( 鄭博文, 1996 )。以下僅針對運用於學校校長領導行為與學校組織文化分析的部分加以說明。

### (一) 鄭彩鳳的研究

鄭彩鳳 ( 1998 ) 將競值途徑應用在校長領導角色、學校組織文化與組織效能之研究獲得以下結論：

1. 競值途徑具兼容特性，適於組織行為之整合研究：競值途徑能釐清知覺上的偏見與盲點，能澄清價值、具有動態焦點性質、且為兼容的思考方式、與現在理論並行不悖。

2. 以競值途徑進行組織診斷，並展現均衡的組織行為：有效的領導需同時具備構思與表現多元、相互矛盾的角色之能力；領導者角色愈具複雜

---

<sup>3</sup> 強綜合文化即指四種文化皆強勢存在的特殊組織文化取向。國內繆敏志 ( 2001 ) 的研究中發現台灣之企業存有類似的文化類型。



性與均衡性，則在組織效能上愈有顯著的正向影響。

3.可藉由組織行為之適配程度，來提高學校組織效能(如表 2-4 所示)。

表 2-4：領導角色、組織文化類型與組織效能之高度趨同

象限位置	組織行為 組織環境	組織模式	校長領導 角 色	學校組織 文 化	學校組織 效 能
右下	確定性極高 需立即行動	理性目標 模 式	指導者 生產者	市場文化	計畫目標 工作績效
右上	確定性極低 需立即行動	開放系統 模 式	經紀人 革新者	權變文化	支持成長 革新調適
左上	確定性極低 不須立即行動	人群關係 模 式	良 師 輔助者	團隊文化	開放參與 成員士氣
左下	確定性極高 不須立即行動	內部過程 模 式	監督者 協調者	層級文化	科層管理 穩定控制

資料來源：引自“競值途徑應用在學校組織行為分析之研究”，鄭彩鳳，1998，*教育研究*，**6**，p.65。

## (二) 羅錦財的研究

羅錦財(2001)在「國民中學校長領導角色與學校組織文化競值途徑之研究」中獲得以下結論：

1.四種類型的組織文化(亦即層級文化、市場文化、團隊文化、權變文化)都有其價值性與必要性，相互間也沒有對錯或等第，組織中總是蘊含矛盾詭譎的現象，其結構應重均衡的發展。

2.學校組織文化為社會所建構，為社會的產物，受組織內與組織外環境的影響。

3.學校組織的革新與發展，兼重領導與管理的層面，卓越領導為多重角色身分的領導。

4.國民中學學校組織文化側重組織內部和諧氣氛的維持，並強調以法令規章來辦理行政，對於目標和成果的追求較為薄弱，對於革新的訴求較

缺乏強烈的動力。

5.國民中學校長領導角色較強調控制，並趨向結構化與正式化、指導性與作任務取向及墨守成規與拘謹的領導型態。

6.國民中學教師知覺組織文化與校長領導者角色，不因教育背景而有差異，但會因性別、擔任職務及任教年資等變項而有所差異。

7.國民中學學校組織文化，不因學校所在地（都市、鄉鎮）而有差異，但會因學校規模大小及創校年齡而有所差異。

8.國民中學校長領導角色，會因學校所在地（都市、鄉鎮）、學校規模大小及創校年齡而有所差異。

### （三）林淑芬的研究

林淑芬（2001）探討競值架構對國中校長領導行為及學校組織文化應用之情形，獲得以下研究發現：

1.國民中學校長領導行為以「注重結果」類型取向居多；國民中學學校組織文化以「團隊文化」類型取向居多；

2.校長領導行為知覺上，男校長於「人群關係」、「領導變革」、「注重結果」層面上平均分數較高，但未達顯著水準；

3.職務方面，在校長領導行為知覺上，主任於「人群關係」、「領導變革」以及「注重結果」層面上顯著高於科任教師；

4.校長領導行為與學校組織文化互相有關聯。

### 小 結

競值理論雖然在企業界頗受推崇，不少研究對於理論之應用有深層的分析，其不僅突破涇渭分明之思考模式，並符合 1990 年代組織弔詭特質：重視半自主性相對於嚴密結構，重視成員角色專業性相對於通才性，重視領導權持續性相對於新領導者融入，鼓勵異議衝突相對於和諧共識為其優

點。然而，在教育行政領域，競值理論受到的重視程度尚屬有限，近年來我國教育改革推動一系列關係著學校行政、課程教學與升學制度之革新方案，逐步讓學校由靜態封閉朝向開放競爭，由傳統控制取向走向學校本位管理，再加上來自社區、家長求新求變的呼聲亦不絕於耳，以及多項行政措施諸如校長遴選、校務評鑑、教師聘任制度之變革，人們對學校組織調整之呼籲都促使學校文化取向呈現更多元的面貌，因之本研究將進一步探討學校競值文化之之現況，與校長轉型領導、學校創新經營的關連性，希望對於學校推動革新事務上有所助益。

### 第三節 學校創新經營及相關研究

#### 壹、組織創新與學校創新經營之意涵

近年來，創新（innovation）之研究相當蓬勃，各大學也紛紛成立創新育成中心，其目的即希望能協助中小企業科技新創事業孕育新技術、新產品及發展營運，結合學校之資源及專業領域，提供技術服務與教育訓練，以達協助民間創業及產業升級之目的。

創新對於競爭力之提昇有著舉足輕重的影響，其對於任何組織而言皆為重要議題。就學校組織而言，近十年來不但面臨教育改革之浪潮，也深受新世紀管理思維的洗禮。在不斷的衝擊中學校必須不斷的進行蛻變與創新，才能因應相繼而來的挑戰。由此可知，創新的智慧不但是企業組織在險峻環境中生存的關鍵，亦是學校組織提昇教育品質、滿意社會需求的關鍵。學校組織創新之層面相當廣泛，舉凡行政、課程、教學、設備、環境等等都是創新經營活動的重點。因此，學校創新可以發生在學校環境周遭的每一個角落。然而，創新並不是靈機一動或是一個新點子就行，而是應

以相關之理論為基礎，進而投入經營，才能迸發新的經營火花，達成具體成效。

## 一、創新之意涵

創新一詞的使用相當情形相當繁雜，學者對於其具體的內涵也有不同的詮釋。在定義上，國內外學者皆提出相當多的看法。

Drucker 於 1985 年指出創新是一個經濟性或社會性用語。它是有組織的、有系統的、有目的尋求改變，亦是改變資源給消費者的價值與滿足。創新是人類發揮創造力去進行創造的歷程。因此，知識創造可說是一種行為模式。以創造的本質而言，其即是根據企業組織特定的目標與理想來帶領組織走向理想的過程。在知識創造的企業中，新知識的創造並非侷限於研究發展、行銷、策略規劃等部門的特殊活動，而是一種行為模式( Drucker 原著，張玉文譯，2000 )。

Tushman 和 Nadler ( 1986 ) 指出創新是公司所創造出來的任何產品、服務或製程，並且依創新的微變或創造性程度，將產品創新分成微變型、綜合型與蛙跳型三種。微變型創新是將標準的生產線加以延伸或是附加一些特性；大部分的微變型創新都是基於顧客的要求，而提昇產品的競爭優勢。綜合型的創新是以創造性的方式結合現有的意念或技術，而創造出具有特色的新產品。蛙跳型創新則是運用創意或發展新技術，以開發出新產品。

Holt ( 1988 ) 認為創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西，並依照變化的新奇程度，將產品創新歸為原創型創新、採用型創新與產品改良型創新等三種。

Ettlie ( 2000 ) 指出科技產業組織實務上習慣使用「創新」一詞，此因科技產業的創新，常來自於具有目標性的科技導引之創新 ( technological-driven innovation ) 和市場導引之創新 ( market-driven innovation )。因此，創新的意義，簡言之即等於發明 ( invention ) 與開發 ( exploitation )。

黃博聲（1998）認為創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造或引用有用的東西，包括創造出來之產品、服務或製程。張明輝（2003）指出創新是使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程，也係由不同想法、認知及資訊處理與判斷方式的結合而產生。而創新管理則是組織領導者，藉由創新環境的建置及組織成員參與對話，進而引發組織成員願意突破現狀及接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以激發新思維、新方法，使組織得以永續經營。對科技產業組織而言，創新是知識經濟創造財富的主要過程，尤其是將構想轉變成產品。創新的幅度愈大、腳步愈快，則經濟愈可能富有。

觀察國內的情形，創新不一定是在一家企業組織內發生，而是透過許多大小不一的公司網絡。這些公司通常連結在一個知識基礎之上，例如一所大學或是某研究院。台灣地區許多公司的創新活動即是透過與相關的研究中心（如工業研究院或交通大學某研究所）之研發後，再予以技術授權。而且，有許多的 IC 設計公司，其研究團隊盡來自工業研究院或是著名大學研究團隊。由此可見，企業的創新，事實上與大學息息相關。

綜言之，一個創新的經濟必須培養這些網絡，它們通常是地區性的，以大學為基礎，再加上大公司提供的全球市場。網絡不可能由政策創造，它是機能性與社會性的。其次，大學應該不只是教學與研究的中心，而是地區經濟創新網絡的核心，以協助新公司的發展。大學應該是知識經濟開放供人開採的礦產。第三，創新需要不同的（跨國）內部投資過程。例如 1980 年代日本協助體弱多病的英國汽車業與電子業重建。日本移植的不只是提供製造業的工作，也帶來管理與產業相關的技術，為生產力與品質設定新的標準等等。

## 二、組織創新暨學校創新經營之意涵

從產業界的角度觀之，組織創新之主要目的主要在於組織技術的創新，以提昇組織的競爭力，並獲得利潤。Sage (2000) 即指出全球的五大主要發展趨勢引發組織繼續創新的需要：1.全球化的趨勢；2.電子商務的興起；3.產品新功能的增加；4.供應鏈價值的降低；5.全球網際網路的開發。

組織創新引發技術創新之強度程度，依改變與創新的程度關係可區分為四個主要向度 (Sage, 2000)：

(一) 當改變強度與創新均達到最高值時稱為「蛙進式跳躍創新」。此情形為企業組織運用其原有核心知識，開發出新產品的過程，為一種從無到有的創新過程。

(二) 當組織創新引發技術創新的改變強度並不高，且創新的程度亦弱時，其創新可歸於偏向功能上增強之創新 (包含製程及產品創新)，其新產品的產出過程，將僅是企業組織原有之核心知識與技術的再伸展而已。

(三) 當組織創新引發技術創新的改變強度高，但創新的程度弱時，其創新可歸於偏向結構上之創新，此創新可視為產品內各零件間結構之創新。其新產品的產出過程，亦屬企業組織原有核心知識與技術的再強化，產品功能的再延伸。

(四) 當改變強度與創新均不高，但創新的程度強時，則可視為產品核心部分之內容創新。其展現的特質，就新產品的產出過程而言，為企業組織原有核心知識與技術的「有中衍生」。請參考圖 2-5。



圖 2-5：組織創新引發技術創新之強度

資料來源：科技產業組織知識創新模式建構之研究 (p.65)，張吉成，2001，國立臺灣師範大學工業教育研究所博士論文，未出版。

Kim 以三種不同的過程闡述組織創新：1.組織創新是綜合兩個以上現有概念或實體產生新配置的創造性過程，與發明同義；2.組織創新基本涵義在於新穎，可視為新創意；3.組織創新是個人或社會系統接受、發展和執行新創意的過程（引自莊立民，2002）。

Lumpkin 和 Dess (1996) 指出組織創新反應了組織對於新意念、實驗性及創造過程的經營及支持，而其結果將產生新的產品、服務與技術。

組織創新之定義隨研究焦點之差異而不同。從產出 (product) 結果觀點來看，組織創新是指組織生產或設計新產品，進而使該產品可以獲獎或成功上市 (Burgess, 1989)，例如 Kelm、Narayanan 和 Pinches (1995) 以華爾街期刊索引之資料為依據，並以生物科技、新產品、科學發展、科技等上市宣布成功數量來界定組織創新主要概念，重視產出結果。

從過程 (process) 創新觀點來看，學者多半認為組織創新是一種過程，並不只是一種產出。Kanter (1988) 認為組織創新為新的構想、程序、產品或服務的產生、接受與執行，包含了產生創意、結盟創意、實現創意與

遷移創意四個過程。因此，組織創新包含了新知識的轉化及運用、資訊連結、服務改變與資源再運用等。組織創造力大師 Amabile (1988) 也從過程觀點來定義組織創新，並指出組織創新包括五個階段：

- (一) 設定議程 (setting the agenda)：敘述組織或部門的總任務及目標。
- (二) 設定步驟 (setting the stage)：擬定細項執行目標。
- (三) 創意產生 (producing the ideas)；
- (四) 創意的施測及實施 (testing and implementing the ideas)；
- (五) 結果的評估 (out assessment)：依據結果的成敗，決定是否回到步驟設定之第二階段。

馮清皇 (2002) 指出創新管理可分為六個步驟：

- (一) 危機意識的察覺與探究；
- (二) 創新團隊的組成與設置；
- (三) 新願景的勾勒與溝通；
- (四) 創新策略的研發與測試；
- (五) 短期成果的評估與修正；
- (六) 整合成效並持續變革。

Hammer 和 Champy (1993) 則提出企業過程再工程 (Business Process Reengineering, 簡稱 BPR) 的概念來說明企業過程創新，希望從徹底的企業重建過程，使企業績效獲得巨大的改善。然而，現實的層面往往限制了理想的空間，想讓企業在短時間內讓營收與獲利驚人成長，並非想像中簡單。爾後，學者以一種漸進式的思維 (incremental thinking) 來做為組織創新的概念，這包括企業過程改良 (Business Process Improvement)、企業過程變化管理 (Business Process Change Management) 等等，皆希望透過對企業過程根本性的思考與分析，進行再設計與改良，進而改善企業的競爭力。

除了從產品和過程的觀點來加以分析組織創新，尚可從其他觀點來說



明，包括技術創新（如產品、過程與設備），與管理創新（如系統、政策、方案與服務），都是組織創新的可能展現（劉濬，2002）。蔡啟通（1997）認為組織在近三年內，由內在產生或外部購得的技術產品或管理措施之創意廣度與深度稱為「組織創新」，創意廣度包括設備、系統、政策、方案、過程、產品與服務等，創意深度則包括各項創新對於組織經營的重要性、影響程度或長期潛在獲利性。

至於學校創新經營議題之討論在國內外並不多。研究者依上述有關組織創新之文獻為基礎，將學校創新經營定義為：學校為滿足學生與家長課程需求、維持內部競爭力並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的策略，創新的層面包括學校行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係，以及資訊科技。

## 貳、學校創新經營之重要性

教育組織雖不像商業組織般必須隨時迎接劇變，卻也遭受不少的變革壓力。主要由於教育為社會脈動的重要環節，與產業之發展息息相關，故外部環境的改變也成為學校創新的力量。以下從組織動態適應能力觀點與組織創新理論來進行討論。

### 一、組織動態適應能力觀點

傳統的管理學院傾向以顧客或市場來定義企業的營運方向。然而，以顧客滿意或完全市場來做營運主軸，面對的風險很大。主要由於顧客的轉單行為極可能使一個代工工廠面臨倒閉。由此觀之，委託代工（Original Equipment Manufacturing，OEM）公司必須面臨的困境很多，譬如如何擴大代工規模以降低生產成本、如何就近服務以取得競爭優勢。另外，完全市場化的營運也可能因為商品市場需求的驟降而面臨營運風險，以風行一

時的電子雞旋風為例，其雖然瞬間使凌陽科技和太欣半導體兩家公司獲利大增，但是企業若沒有足夠的動態環境適應能力，則在消費者激情過後，太欣半導體從此業績一蹶不振，而不斷推陳出新的凌陽則維持業績高成長至今。其兩者間的差別有若天淵。

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 即批判傳統以 Porter 為主的策略科學知識觀點，容易忽略一些隱性知識，如價值、經驗等無法量化的個人因素，都會被排除在企業規畫與企業資源的配置之外。而這些則是組織生存的重要利器。

在高科技時代，技術的快速變遷往往使得企業的營運方向改變或難以定義。再加上新技術的出現往往會衍生許多新產品與製程，受限於資本額與人力資源，企業無法對每項新興技術(leading-edge technologies)均投資，故企業必須先評估其核心能耐的基礎後，選對市場趨勢，才能增加其競爭優勢來源。1980 年代開始企業界興起一股研究組織核心能力(core competence)的熱潮。核心能力係指公司專屬的無形資產(智慧財)、竅門及技術知識等，核心能力觀點強調組織內集體的學習，特別是如何協調分散各處的生產技術，及整合不同種類的技術。這與過去從市場或競爭角度研究組織不同，他們專注於組織內部資源與能力累積的過程，並認為技術能力的累積(專利權)為公司競爭優勢的重要來源。

Teece、Pisano 和 Shuen (1997) 認為唯有能快速進行產品創新，並且擁有整合與配置組織內外資源之管理能力的組織，才能在全球競爭的環境下獲得成功。依此而論，動態適應能力觀點認為組織的外部環境具有變動的特性，這使得企業必須透過組織外在環境敏感能力來適應，整合與重組組織內部與組織外在的技能、資源與能力，使之能順應變動的環境。

Tripsas (1997) 將動態適應能力分為兩類：一為辨識與整合廠商疆界外知識的能力，而這些知識對於發展新的技術能力是非常重要的，他把這種能力稱為「外部整合能力」(external integrative capability)，外部整合能力

包括兩個部分：1.為了發展吸收能力的內部研發投資（如電子公司之研發費用）；2.一個利於外部知識輸入的良好溝通基礎，這個基礎包括非正式的機制，譬如技術轉移（know-how trading）及許多正式的機制包括策略聯盟或長期供應商關係等，外部整合能力是經過長期累積的。二為內部整合的能力，即分散於不同地區的研發組織將有助於組織發展新的技術能耐。同時，為了增加工程師之間的競爭與合作，多元的研發組織配置方式也可以促進創新，當技術的世代更替時，不同地區的研發組織可以發展不同世代的技術，增加組織對技術變遷的適應能力。

分析而言，學校雖然所面臨的現實面不如商業界險峻，然而學校在外部新知識吸收方面應加以重視。新知識吸收應包括組織層面與個人層面。新知識吸收能力的培養是很重要的，而能否有效利用外界的新觀念與基礎來進行創新，則視學校內部原有之基礎是否紮實，若組織原有知識基礎夠強，則很快能將新知識吸收，發揮功效。因此，在台灣加入 WTO 後，教育市場流動性加大，學校組織必須時時注意外在環境的脈動，掌握新思維，並整合至內部，適時進行經營上的創新，才能提高學校的競爭力，吸引優良的學生入學。

## 二、組織創新理論的觀點

組織創新之研究在近幾年來達到頂峰，在高科技時代，組織不斷的推陳出新以維持市場競爭力，Nonaka 和 Takeuchi（1995）認為組織在創新的過程中，必先學習多方知識。如何將這些組織加以整合，並以此為基礎創造新的知識，是相當重要的過程。他對此方面的研究相當深入，並提出一系列之新概念，如隱性知識與顯性知識、知識螺旋、知識分享領域等，再加上其對於知識轉換歷程研究，因而建構了相當完整之知識創新理論。

### （一）顯性知識與隱性知識

Nonaka 和 Takeuchi 主張知識可分為兩種，即隱性知識和顯性知識。後來，在 Nonaka 和 Konno 的觀點中，兩類知識是互為補充之實體( Nonaka & Konno, 1998 )。二者彼此互動而且有可能會透過個人或集體人員的創意活動，從其中一類轉化為另一類。此為 Nonaka 理論之核心假定。亦即是新的組織知識是由擁有不同類型知識（隱性或顯性）的個人間互動產生的。這種社會的和知識的過程構成所謂的四種知識轉換方式：社會化（從個人的隱性知識至團體的隱性知識）、外部化（從隱性知識至顯性知識）、組合（從分離的顯性知識至統整的顯性知識），以及內化（從顯性知識至隱性知識）。可參見圖 2-6。

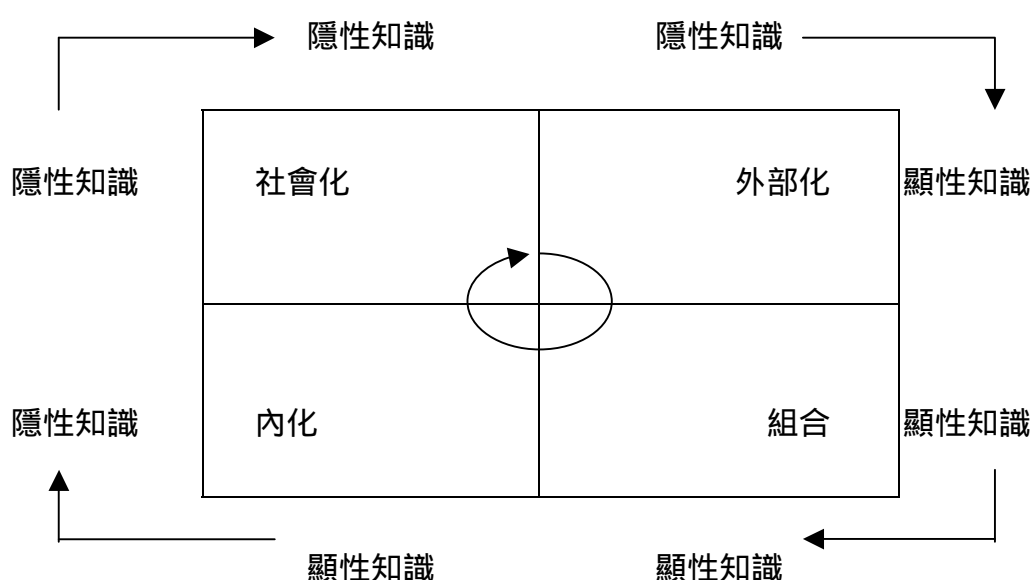


圖 2-6：四種知識轉換方式

資料來源：From *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies' Creating the Dynamics of Innovation*(p.62), by I. Nonaka & H. Takeuchi, 1995, New York: Oxford University Press.

## (二) 知識螺旋

Nonaka 和 Takeuchi ( 1995 ) 認為組織知識創造是隱性知識和顯性知識

持續互動的結果。此互動的形式取決於不同知識轉換模式的輪替。這些輪替又導因於四種不同的機制。第一，社會化的模式常由設立互動的範圍開始，此範圍促進成員經驗和心智模式分享。其二，外化通常由對話和集體思考開始，利用適當的隱喻或類比協助成員說出難以溝通的隱性知識。其三，結合模式的動力來自於結合新創造的以及組織其他部門原有的知識基礎，使他們具體化而能創造新的產品、服務或管理系統。其四，內化的原動力則來自於邊做邊學，使每個知識轉換模式所創造出來的知識內容各不相同。請參見圖 2-7。

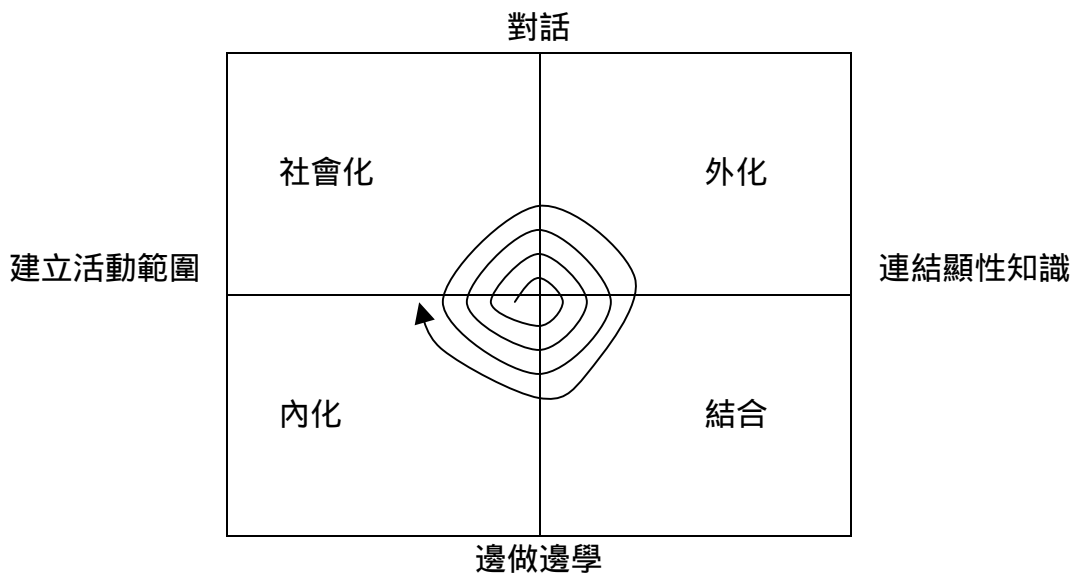


圖 2-7：知識螺旋圖

資料來源：From *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies' Creating the Dynamics of Innovation*(p.62), by I. Nonaka & H. Takeuchi, 1995, New York: Oxford University Press.

個人的隱性知識是組織知識之一部分。就學校組織創造的基礎，組織必須使個人層次的知識轉換和累積，隱性知識經由四種知識轉換模式在組織內部加以擴大，成為較高本體論的層次，此現象即稱為組織知識創造螺

旋。組織知識的創造即是一種螺旋的過程，由個人層次開始，由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。因此，知識的創造由個人的層次，逐漸擴散至團體、組織、最後至組織外，過程中不斷有社會化、外化、結合及內化的知識整合活動。

組織知識的創造是透過所謂的穿越四種知識轉換方式之知識螺旋。知識的螺旋可能始於任何一種知識轉換方式，而通常是從社會化開始。

就學校組織而言，組織當中的隱性知識可透過社會化和外化，而成為某種教學方式之顯性「概念性知識」(conceptual knowledge)。概念性的知識也會以引導結合的步驟將新發展的知識和現有的顯性知識相結合，以建立所謂「系統性知識」(systemic knowledge)之原型。隱藏於新的教學方式中的系統性知識，也會透過內化而轉為大多教師所使用的「操作性知識」(operational knowledge)而教師的教學隱性操作知識和學校所發展出的隱性知識通常會被社會化，而且成為傳遞教學之知識或造成另一種教學型態的產生。

組織知識創造流程之認識論層面 (epistemological dimension) 外，知識螺旋也可以從本體論的層面 (ontological dimension) 來予以瞭解，亦即可跨越知識創造諸如個人、團體、組織及集團組織 (collaborating organizations) 之實體層次。個人的隱性知識是組織知識創新之基礎。組織會使個人層次創造出和累積形成的隱性知識產生流通，而且透過知識轉換之四種方式，將它擴展至上層的本體論層次。同時，在較低層次的組織知識則會被使用並產生內化 (王如哲，2000；Nonaka, Umemoto & Sasaki, 1998)。

### (三) Nonaka 和 Takeuchi 的知識創新五階段論

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 認為知識創新是將隱性知識轉換為顯性知識的過程。此種觀念類似 Hedlund 在 1994 年所提出的知識轉換模式，即透過外顯化及內化到延伸與凝聚，最後吸收及散播知識的過程。

依 Nonaka 和 Takeuchi 的看法，組織中最可貴的是藉由知識轉換過程中，進一步創造出有助於組織知識發展的新知識，針對組織知識創造，他們認為包含五個階段：

1. 分享隱性知識 ( sharing tacit knowledge )：隱性知識主要透過經驗獲得，較無法訴諸言語。因此，背景、觀點和動機不同的許多個體分享隱性知識，便成了組織知識創造關鍵性的一步。

2. 創造觀念 ( creating concepts )：隱性知識和顯性知識最強烈的互動發生在此。一旦分享的心智模式在互動的範圍內形成，自我組織小組便可以藉著進一步的持續性會談將其表達的更明確。這個將隱性知識轉成顯性知識的過程可藉由多種推理方式來催化，例如演繹法、歸納法和誘導法。

3. 證明觀念的適當性 ( justifying concepts )：個人或小組所創造的新觀念必須在某一階段加以確認。這和過濾過程十分相似，在這個過程中，個人似乎不斷地和下意識在確認和過濾資訊、觀念或知識。

4. 建立原型 ( building a prototype )：此階段已確認的觀念將會被轉化為較有形或具體的原型。在新產品發展的個案中，產品模型即可視為原型。由於此過程相當複雜，因此組織內各部門機動性的合作不可或缺。具備多種能力和資訊的重複都有助於此過程的完成。

5. 跨層次的知識擴展 ( cross-leveling knowledge )：跨層次的知識擴展：組織知識創造是一個不斷自我提升的過程。新的觀念經過創造、確認和模型化後會繼續前進，在其它的本體論層次上發展成知識創造的新循環，在跨層次的知識擴展的互動和螺旋過程中，知識擴展到組織內部與組織間。

由高科技產業所帶動的知識經濟風潮，使得企業組織危機意識加強，紛紛進行內部與外部的創新管理以因應變動的時代，教育組織亦是如此。以美國為例，由於受到新觀念的影響，體認教育中之知識與變革將帶動經濟與社會之發展，學校革新之進行遂如火如荼展開。特別是在學校知識創

新的部分，要顧及外部環境知識的接收，以增進學校本身的動態適應能力，是相當重要的。學校組織有別於一般之高科技公司或是商業組織，其知識創新之路當然不必急躁。然而，在全球化的趨勢下，國家之競爭力來自於公民教育水準的提昇，故學校在知識創新的層面上，更顯得馬虎不得。

學校之知識創新，可源於行政上之科技使用、教師間之專業交流、學生學習態度的轉變、課程內容之更新與增減等等。透過這些內容，即可瞭解學校在面對新趨勢時是否有了應對的方法。另外，在 2003 年全國學校經營創新獎活動中有關學校經營創新方案摘要表，列出學校經營創新活動理念作法與成效，在在顯示知識創新在教育界逐漸受到重視的事實。

教師教學策略與方法會直接影響學生價值判斷、自我概念的形成與學習興趣。同時，當學生能輕易從網際網路上獲取新知的同時，傳統教科書學習的方式勢必面臨相當大的挑戰。新新教師所需具備的是具有課程設計主導能力與編寫教材能力，本身也是行動研究者，肩負著「傳道、授業、解惑」之知識創新責任。本研究中即將進一步瞭解現行學校知識創新行為的現況。

### 參、創新經營的理論基礎

對於組織之看法，近一百年來基於不同科學觀而產生巨大的轉變。在 1970 年代之前，教育行政基於邏輯實證論之線性思維，組織被視為一機械式的 (mechanistic) 組織，而教育行政研究也完全陷於實證科學熱潮當中，並以之作為組織科學研究與瞭解學校相關問題探討之理論基礎。一般組織理論被用來作為了解學校的工具，社會科學則提供了研究工具與敏感性概念 (sensitizing concepts)，來確認與解決行政問題。這樣一個用科學觀所進行的組織研究也頗能夠促進組織的功能與行政實踐，在相安無事的情況之下，一直持續的被運用。

然而，1970 後，另一股思潮興起，其視組織為有機式的 (organic) 人



類創作的。其由現象學的角度出發，重視組織中個人對其環境、背景的認知情況，組織是一個複雜的實體，無論是做決策或是任務的執行都是相當繁複的過程（Greenfield, 1993）。在有機的結構中，有幾點重要的特徵。其一，溝通是平行而非垂直的，機械式的組織結構則否，產品設計者直接與行銷人員溝通，而非透過其主管。這樣的作法有利於創意的交流；其二，於有機結構中，較有影響力的員工通常是那些具備技術或市場行銷知識者，而非組織中的高階主管。這能使他們作出最符合市場的決策；其三，工作職責劃分較不明顯，員工能有更多的機會接受新觀念，並客觀的運用這些觀念。最後，有機的型態強調資訊的交換，而非來自某些中央單位的單向訊息（參見表 2-2）。

表 2-5：不同組織性結構之資訊處理方式差異比較

有機的 organic	機械式的 mechanistic
1. 溝通是平行的，例如行銷人員及工程師直接溝通且接觸頻繁。	溝通是沿著階層的垂直式溝通，大部分由主管告訴屬下如何做。
2. 專業人員及富有知識的人員具有影響力。	組織層級中的高階經理較具影響力。
3. 工作責任劃分較不清楚，對新觀念的評估及接受較為客觀。	明確劃分工作責任歸屬。
4. 強調創新的交換，而非由上至下的單向訊息傳遞。	強調資訊由上至下的單向傳遞。
5. 大部分有益於認識創新潛力。	對認識創新潛力之貢獻。

資料來源：創新管理（p.115），2000，徐作聖、邱奕嘉譯，台北：華泰文化。

有機式的組織複雜度增高，並注重外部環境對組織內部的衝擊，內部之回饋系統必須適時進行調整與創新，才能讓組織保有競爭力。檢視之，有幾個大型理論可作為組織創新之基礎理論，包含開放系統理論（Open System Theory）、渾沌理論（Chaos Theory）、組織學習論（Organizational Learning Theory）與知識管理（Knowledge Management）。以下分述之。

## 一、開放系統理論

1960 年代後，教育行政界對於系統理論之討論愈來愈多。其主因在於生物學家 Ludwig Von Bertalanffy 所發展之一般系統理論（General System Theory）在當時大行其道。其理論中認為任何一個組織或系統皆為開放系統，具有彼此相互依存、相輔相成的次級系統。開放系統具有反饋作用及自我調適的能力，平常維持平衡穩定狀態，當大環境變動而失衡時，系統將藉其反饋作用及自我調適能力，恢復平衡穩定狀態，維持發展能力（黃昆輝，1993；謝文全，1993）。由此可知，開放系統與故有之封閉系統觀點，其最大之不同在於強調系統本身具有反饋作用（feedback），也即能依外界所做的回饋（或是外界所帶來的壓力）來調整系統本身的運作，以維持競爭力（Lunenburg & Ornstein, 2000）。

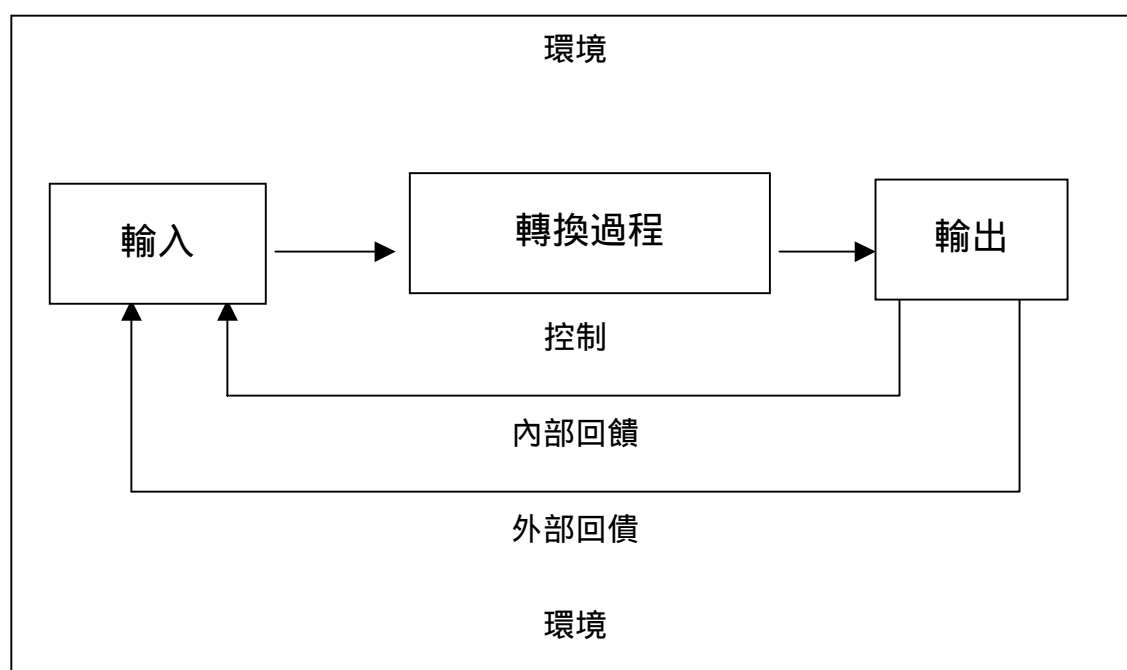


圖 2-8：開放系統模式圖

資料來源：From *Educational Administration: Concepts and Practices*(p.209), by F. C. Lunenburg & A. C. Ornstein, 2000, CA: Wadsworth.

檢視之，封閉系統與開放系統之差異情形如表 2-6 所示。

表 2-6：封閉系統與開放系統差異比較

封閉系統	開放系統
1. 注重團體的目標與「應該」完成的任務。	1. 注重環境的限制與「可以」完成的任務。
2. 組織的特徵是層層向下的官僚體制與各有所司的職位。	2. 組織的特徵是內部各次級系統間的互動，與外部體系之間的折衷。
3. 各種行動都需要有設定的正式目標，並以之為執行準則。	3. 各種行動的導向應由環境的需求來決定，不死訂標準。
4. 只有一種最佳方式來達到最大效率或效能。	4. 有一種以上的方式來達到滿意度與效能。
5. 靜態的關係。	5. 動態的關係。
6. 主管對所處團體有絕對的責任，不得以任何理由推卸。	6. 主管因環境變數的限制，所以不能責任一肩挑。
7. 所有活動都在團體的封閉系統中執行運作。	7. 團體藉由「輸入 - 輸出」的過程來與環境交會，並取得平衡。
8. 溝通的管道已被設定，並侷限於內部系統中。	8. 溝通的管道不但存在於各次系統中，也存在於內部系統與外部環境間。

資料來源：教育行政：理論部分 (p.182)，秦夢群，1997，台北：五南。

由開放理論觀點觀之，學校之創新經營壓力來自其所處的環境。而學校與外界溝通的質與量影響了組織的創新能力，主要原因在於學校因與外界間知識流動而帶來創意。因此，學校組織之內部人員（包括行政人員與教師）若能跨越組織界限，以及專業人員可以透過正式及非正式的溝通網路與他人接觸，則打造出成功的學校將不僅是空談。

## 二、渾沌理論

渾沌理論興起於 1970 年代的自然科學領域，並逐漸擴展至社會科學界，基本理念如非線性、不確定性、隨機性（秦夢群，1997），Gleick 在 1987

所寫的《渾沌：新科學的產生》(Chaos: Making a New Science)將渾沌理論的概念進行系統性的描述。秦夢群(1997)檢視相關學者之看法，歸納渾沌理論之基本主張如下：

(一)耗散結構(dissipative structure):意指組織為一個非穩定與開放的耗散結構系統，隨著內部能量的消長，必須隨時與外部環境交會而產生新形態。在必要時，組織極可能呈現崩潰的狀態，此時領導者必須快速重組內部，建立競爭力。

(二)蝴蝶效應(butterfly effect):意指細微的變化即可能造成巨大影響，如同蝴蝶展翅卻造成颶風一般。在耗散結構中對於起始狀態非常敏感。

(三)奇特吸引力(strange attractor):意指在組織外部環境中隱藏著許多不穩定的吸引子，不時對組織產生影響。

(四)回饋機能(feedback mechanism):此主張延續開放理論之要點，強調系統中回饋功能對於組織結構的重要性。系統必須靠回饋之訊息不斷強化內部之生命力。

Winograd 和 Flores (1986)認為耗散結構中崩潰之狀態對人類認知發展的重要性。一個崩潰勢必造成組織成員將注意力轉移至社會性互動的對話，進而幫助所有個體創造出的新的觀點，上述此種個人持續質疑和重新思考既定假設的過程可以促進組織創新。換言之，組織環境的波動會帶動組織內部的瓦解，進而創造新知。徐振邦(2000)檢視學校組織發現其的確具有非均衡組織系統的特性，其內部也存在著渾沌的現象。黃貞裕(2000)指出系統實際上是處在不斷解構與重建的過程中運作。陳木金(1996, 1999, 2000, 2003)研究中指出學校必須對於細微之變化進行瞭解，才能因應整體環境之變化，讓組織立於不敗之地。

由此可知，學校組織處於不穩定、不確定性的環境中，必須時時調整、不斷創新，才能增加績效，維持競爭力。

### 三、組織學習理論

組織學習的理論及其實踐，乃是當今企業組織管理上的顯學。組織面對外界快速變遷的環境，為了保持領先優勢，必須徹底改變組織傳統做事的方法，以及比競爭對手「學習得更快」，不但能了解現況，更要有勇氣預測未來，接受新的挑戰。自 P. Senge 的《第五項修練》(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) 一書問世之後，許多大型企業如 Ford、Motorola、AT&T... 等公司都實際加入修練的行列，但是這樣的學習觀念對於教育部門的影響如何呢？

Jeannette Vos 和 Gordon Dryden 在《學習革命》(林麗寬譯，1997) 一書中曾指出：學校是過去五十年來，始終沒有太大改變的地方之一。但是二十一世紀的營利或非營利組織逐漸變成有機式學習型組織，所以教育行政領導者面對未來更劇烈的變化與競爭時，必須從現在開始認真思考如何在快速變遷的環境中站穩腳跟，保持優勢。

Senge 繼第五項修練一書之後，1994 年出版《第五項修練實踐篇》(The Fifth Discipline Fieldbook)，以及 1999 年《變革之舞》(The Dance of Change) 等書。儘管是為商業組織而撰寫的，但教師、學校行政人員，以及關心學校之社區人士佔有相當高的比例的讀者。因此，為了順應教育界之廣泛需求，又在 2000 年出版了《學習型學校》(Schools That Learn) 實踐篇一書。可見如何將學習型組織應用至教育界或發展學習型的學校，已是許多教育人員的共同關注焦點，但是 Senge 引用漢諾瓦保險公司(Hanover Insurance) 總裁 Bill O'Brien 的談話，指出當前國內外尚未大量創造出充滿生機、願景明確、目標清楚的學習型組織，其原因可能是出在「領導問題」。

Senge 的第五項修練使國內許多企業組織興起一股學習風潮，而其目標是要建立學習型組織，而且第五項修練的本質是心靈的革命，也為所有領導人揭示了美麗的藍圖，並且透過系統思考、徹底改造心智模式、團隊學習、建立共同的願景，與不斷自我精進等經營策略以應付瞬息萬變的環

境（蕭武桐，2000）。「系統思考」乃強調領導者乃至組織成員針對問題要能全方位透視，要有見樹又見林整體的宏觀思考，致力了解各系統之間的相互關係。「心智模式的改變」則強調組織中成員互相分享新的觀念，並且必須不斷釐清、反省並改進個人內在的基本價值觀念。「建立共同的願景」強調組織成員具有共同的目標，不是長官與部屬層級關係而是夥伴關係，尤其透過深刻的反省，為組織的未來發展具有奉獻與承諾（commitment）的意願。「團隊學習」是藉由「深度對話」，使成員打開心胸，拋棄成見，而發揮群體總合能力。「自我精進」則希望組織能重視人文精神，每個成員能體認生命的意義，活出創造的生命力，進而與天感通，與地感通，與人感通，與組織文化感通，並且明確地獲知自己的責任，培養出自己的使命感。（蕭武桐，2002）

面對二十一世紀知識經濟社會的來臨，各國教育行政主管機關也力求學校角色的轉型，過去一板一眼的教學法已無法滿足當前快速的知識流動。因此，如何在保有基礎知識教育的原則，又能兼顧市場知識的學習，則需要專家學者共同研議。由於知識經濟教育模式是以知識為核心，並結合科技、創新、網際網路、全球化、新經濟導向等因素的新興教育方向，故學校未來不得不面臨轉型問題。不少學者認為學校必須從傳統封閉型組織轉型成學習型組織。

學習型組織的興起，並非是偶然的理論創見，而是經歷了經濟系統、社會系統、學術系統改變後的產物。在經濟系統方面是受到經濟全球化的挑戰、在社會系統方面是因為終生學習社會的來臨、在學術系統因素方面是發生物理學典範遷移。這種種的因素交織而造就了學習型組織理論的形成。

學習型組織概念起源於 1970 年代，首先由 C. Argyris 與 D. Schon 提出組織學習的單圈組織（single-loop organization）與雙圈組織（double-loop organization）的概念，單圈組織又稱適應性組織（adaptive organization），

指利用組織歷程性的工作來達成組織的目標，在組織的基本假設上並無顯著的改變；雙圈組織又稱生產性組織（generative organization），指組織利用經驗系統重新評估組織目標、改變組織價值與其組織文化（Gordon, 1996）。學習型組織的學習類型又可分為三大類：單環路學習（Single loop learning）、雙環路學習（Double loop learning）以及再學習（Deutero learning）。所謂單環路學習是指組織內部所設計的一個診斷、與監視錯誤並且矯正錯誤的機制，換言之，針對組織行動策略，例如：達成規範、目標與績效標準的方法，所進行的偵測與矯正過程即是。這種學習機制的設計，容易產生「刺激反應」的行為特徵，因此比較適用於穩定的組織，這種學習方式又稱之為適應性的學習。雖然多數組織現階段的學習機制大致屬於上述類型，但是單環路學習，明顯的有其不足，畢竟沒有一個組織既有的規範與標準永遠能適應外在環境的變化。所謂雙環路學習，除了進行單環路的學習模式之外，更進一步去檢視組織規範、目標及可能存在的錯誤假設，並予以矯正。因此，雙環路學習是一種創新的學習，學習結果不只產生表面的變革，更可以造成組織深層結構的改變。（三）再學習乃是上述兩種學習經驗的轉化與再應用，藉此過程內化成為組織的能力。由於組織很可能面對相同的問題，或者類似的情境，因此，組織經過單環路或雙環路學習過程後，所產生的學習經驗，可成為未來自我解決問題的基礎，藉由再學習的發生，提高組織解決問題的能力。

關於學習型組織的確實意涵，Senge 本人並未給予明確定義。他認為，在學習型組織中，人們得以不斷擴展創造能量，培養全新、具前瞻性而開闊的思考方式，全力實現共同的願望，並持續學習如何學習。Senge 將重點置於組織如何建構出一套能適應大環境變化的方法。一些學者則嘗試對學習型組織下定義。Kochan 和 Useem（1992）認為學習型組織不單指個人或組織方面學習，學習型組織事實上涵蓋個人、團體、組織的學習，組織的目的則是為了達成組織的願景。Robbins（1996）認為所謂的學習型組織

是指一個組織已經發展出對環境應變與改善的持續能力。Dale (1997) 則認為學習型組織必須承認系統中固有的渾沌狀態，並能夠從複雜的生態中發現其秩序。Redding (1997) 認為學習型組織是整個組織、團體的學習，而非個人的學習，而組織學習的程度，是依其對快速變遷環境的應變能力而定。綜言之，學習型組織強調組織對於外在環境改變時的應變能力，重視組織學習，以隨時調整組織結構，因應轉變與變革。

自 1980 年代以來，企業歷經了新典範的洗禮，在觀念上也有相當程度的轉變。特別是 1990 年代影響極大的渾沌理論，其標榜外在環境的不確定狀態，隨時都可能出其不意帶給人類驚奇。以這波全球經濟衰退的快速程度可說是讓不少企業家跌破眼鏡，一旦企業不具有良好的環境適應力，必在慘烈的競爭中倒地陣亡。組織環境的適應力必須有賴於平常之組織學習。而這一切，就必須看組織成員本身是否具有新知與環境抵抗力。舉例而言，威盛電子過去曾由於深具創新的精神，加上能及時掌握技術，在世界的晶片組市場中快速竄起。在 2000 年時又因為能正確掌握晶片市場主流趨勢，以支援 DDR 架構的晶片組擊敗英特爾一度成為晶片組龍頭廠，成為台灣科技界的奇蹟，其組織創新之具體成效令人刮目相看。而英特爾則因為誤判市場趨勢而在晶片市場遭受重創。由此可見，組織除了創新能力外，其對大環境整體的趨勢是否能掌握也深深影響整個企業的生存，而這一切來自於組織平常是否重視員工之專業進修與成長，勾勒出組織學習的重要性。

1990 年代，學習型組織不僅是理論上的闡述，許多的企業、公營機構也紛紛採用學習型組織的理念。國外也有部分學校開始重視學習型組織理論的運用。以美國為例，S. J. Weller 和 L. D. Weller (1997) 指出美國喬治亞州一個鄉下的高中特地建立一系列的架構來使學校成為一個學習型組織。Duden (1993) 檢視了塔拉哈西 (Tallahassee，為美國佛羅里達州之首府) 地區的小學，發現這些小學已經從強調組織效能變革成為強調品質的



學習型學校。

Denver (1997) 敘述了 Senge 的學習型組織理論應用在高等教育的情形，其中他檢視了 Senge 的學習型組織中領導者的角色，並歸納出兩點關於學習型組織未注意的領導者因素，分別是政治的熟練與強烈的個人因素。Bender (1997) 敘述在美國亞利桑那大學花了四年的時間，對於圖書館組織的重組，從垂直的組織改變成為水平的組織，經此改變後，圖書館開始重視顧客需求、行政與人事組織、策略性廣泛層面的計劃；開始強調分散決定、強調學習型組織原則與組織內部的評鑑與內部的自我檢視。

綜言之，學校在面對知識經濟時代的來臨，必須要懂得如何去吸收新觀念，特別是學校成員的必須瞭解知識經濟時代中殘酷的真相，不具競爭力的學校必然沒落，最後走向關閉之途，因此，隨時注意社會的變動，進而讓學校順應潮流適度轉型相當重要。

在教師方面，除了教學法必須改變外，教師更要廣泛吸收新知識，才能滿足學生與社會的需求。未來，網際網路將愈來愈發達，學生之知識來源將更為多元，教師必須體認此不可擋的趨勢，並配合新科技的發展，發揮引導者的角色，使每個學生成為學習主體，選擇符合其需求的知識。

#### 四、知識管理理論

##### (一) 知識經濟與知識管理之意涵

知識經濟之概念崛起於管理學，由於學校組織與高科技產業或商業組織有所差異，知識經濟創新之理念運用在學校組織之合理性常遭受質疑。然而，學校為典型之知識密集型組織，學校人員是競爭力的核心，尤其是教師更需要不斷的更新其知識，與提昇其掌握動態環境獲取新資訊的能力，才能靈活使用多元教材，培育出具競爭力的學生。具體言之，知識創新應用在學校組織至少有以下理由：1.符合政府推動知識經濟相關政策之

需要；2.可提昇教師之知識水準，發揮教學的效果；3.可提昇學校行政之績效；4.可提高學校組織之競爭力。

知識經濟是以知識作為經濟發展關鍵因素之時代，一個更高度且直接仰賴於知識生產、分配及其利用之時代。在這樣的時代，組織致勝的關鍵在於知識，因為未來不論是國家或企業，要生存發展，都需以知識為基礎。企業主要的投入是知識，主要的產出也是知識。知識的吸收、消化及產出，將成為企業活動的主體。

世界銀行在 2001 年的報告中，將知識經濟定義為是一個創造、學習並傳播知識的經濟，是一個企業、機關、個人與社區把知識作更有效的運用，以促成經濟與社會更進一步發展的經濟（引自李誠，2001）。由此可知，所謂知識經濟即是以知識做為企業創造商機最主要工具的經濟型態，這與古典經濟學理論認為勞力與資本（土地）做為創造財富的最主要工具的型態完全不同。

經濟合作與發展組織（1996）指出經濟已逐漸以知識和資訊做為重要基礎。知識被認為是生產力與經濟成長的驅動者。在此種情況下，資訊、科技與學習遂成為經濟學者所探討的焦點。知識經濟時代是資訊亂竄的時代，但資訊與知識不同。知識是資訊、文化脈絡及經驗的組合。文化脈絡代表人們看待事情時的觀念，會受到社會價值、宗教信仰、本性及性別的影響；經驗則是個人從前獲得的知識；資訊則是資料經過儲存、分析及解釋後所產生的，因此資訊具有實質內容與目標，卻沒有任何的意義。

OECD 相當關心知識經濟與傳統知識的關連性，這點直接反映於其所提出的新成長理論（new growth theory）中。過去的兩個世紀，古典經濟學確認了兩個經濟成長因子：勞力與資本。而知識、生產力、教育、以及智慧資本均被視為是衍生性因子，亦即屬於經濟體制外的因素。相對地，新成長理論則是植基於史丹福大學經濟學家 Paul M. Romer 及其他學者之研究，他們試圖探究在傳統經濟模式中不易解釋的長程成長原因。Romer 發

現知識具有為組織創造無限財富之潛能，乃提出此新經濟理論，扭轉傳統經濟學侷限於有形資本與有限回收之觀點。Romer 於 1986 年及 1990 年分別將科技（及其所根基的知識）視為經濟體系的一項內在構成要素，並提出針對新古典模式的一項轉變，因而知識被視為是在經濟領先國家中的第三項生產因子（引自王如哲，2001c）。OECD（1996）指出新成長理論主要旨趣為瞭解知識和科技在主導生產力和經濟成長上的角色。在新成長理論中，知識可以提升投資的回收，故可增進知識累積。知識在經濟的重要角色，乃在於其可藉由激發更有效的生產方法，或更新產品、改良製程和服務，因而能使國家繼續增加投資而導致國家經濟之持續成長。

由於知識發展速度實在成長太快，加上電腦網際網路的便利性，造就了現今的「資訊社會」（information society）。企業上班族不得不要求自己學習新資訊以跟上社會的腳步。

知識經濟的核心概念即是將知識視為企業組織最珍貴的資源，因為知識有效地降低了企業對原物料、勞工、時間、空間、資本與其它投入要素的依賴（林富美、徐國淦，2001）。由此可見，知識的競爭力。知識經濟的時代宣示人類知識的不斷創新與發展，教育之傳統角色也跟著改變。學校再也不能一成不變的灌輸知識，而必須不斷變革，促使學習者在動態的環境中依需求創造知識（秦夢群，2002）。

## 二、知識管理的意義與目的

在知識經濟時代則強調企業之創新能力，而一切則有賴有效之知識管理。在知識經濟時代，快速學習是個人與組織長期維持競爭力的重要因素。而知識被視為是組織得以永續經營的關鍵，也是重要的資產。組織若能妥當管理其智慧資本，才能推陳出新，創造無限商機。這就是為何知識管理受到各大企業矚目之因。知識管理乃是將組織的無形資源創造出價值的過程，它是一個綜合的概念，其範圍涵蓋人工智慧、軟體工程、企業的

流程再造、組織行為及資訊科技領域。其主要功能在創造、保護、合併、修正和傳播組織之內部和外部知識 ( Liebowitz, 1999 )。

潘品昇( 2000 )綜合專家的看法，將組織知識管理的目的歸納成五點：

(一) 增加組織知識的存量與價值：組織中的知識可能存在於各式各樣有形、無形的物體、作業程序或是員工的頭腦中，不論是組織內、外或正式、非正式的知識形態，都應建立起讓員工易於存取及應用的知識儲存處，如文件、資料庫、光碟片等，以累積並增加組織知識的存量，並由儲存的知識中開發出對組織有利的新價值。

(二) 建立知識網路：組織中有絕大多數的知識是隱匿於員工的頭腦之中，此種隱性知識既不易發掘，也不易分類或儲存；因此，組織應建立起以人與人溝通為基礎的知識網路，讓員工可以更輕易地找到所需要的人，分享真正符合需求的經驗與知識。

(三) 建立有效率的知識使用環境：當組織建構起合適的知識管理之相關軟體、硬體架構，還要能夠營造出讓員工更有效率去創新、分享和運用知識的環境，以提昇員工使用知識的效率。

(四) 組織知識創新：將組織現有的知識加以發展獨特的見解，並產生更有價值的知識是組織管理者必須關注的重點。組織應要積極地找尋具有潛力、能夠使現存知識產生最大附加價值的學習機會與經驗，對組織的知識使用越頻繁，知識能夠產生的效益也就越大。

(五) 建立學習型組織：進步來自於不斷的學習，因此組織必須盡其所能經由各種管道、多方面的學習，才能順利的生存以及持續的擴展。

大體上，商業界論及知識管理時，其目的即在進行組織之知識創新。知識創新的範圍甚廣，包括新產品開發與改良、製程創新、服務創新、策略創新、技術創新。這些創新活動與組織的競爭力有很大的關係。以 IC 設計業為例，其產品之世代交替快速，若無法維持產品之創新，勢必失去

優勢。嚴重者，則被迫退出市場。知識創新的重要性在此顯現。

#### 肆、學校創新經營新近研究

綜觀國內外之研究文獻，雖然對於組織創新或革新之論文不少<sup>4</sup>，然僅針對學校創新經營進行探討之論文闕如。以下僅就幾篇較為重要之研究進行論述。

##### 一、國外部分

Amabile 和 Kanter (1988) 的研究中針對組織成員創造力展現做了深入的研究，發現在激勵鼓舞的氣氛以及在資源豐富(如公司之研發經費充裕)的情形下，員工之創造力得到極致的發揮。

Dianda 和 Corwin (1993) 研究美國加州地區學校創新經營的情形，發現由家長、教師與社區成員所執掌運作之特許學校(charter school)，其行政管理、課程教學方面與一般之公立學校大不相同，而受到社會大眾較多的肯定。顯示傳統之公立學校其內部運作與外部關係上皆有創新的必要性。

Sharon (1997) 對 315 個組織進行檢視，發現組織的特徵可分為五個向度：組織結構、領導、人力資源系統、組織目標與組織價值。其認為組織的創新可由這五個層面來著手。

Damanpour 以後設分析法，收集 1960 至 1988 年間學者所進行的四十五個研究，針對十三個影響組織創新的重要組織(包括組織結構、運作過程、資源與文化等組織特徵)，驗證其組織創新的相關性。結果發現專門化程度(specialization)、功能分化程度(functional differentiation)、專業程

---

<sup>4</sup> Wolfe (1994) 曾以組織創新為檢索值(包括關鍵字、摘要、標題)在 ABI/Inform 及 DAI 資料庫進行檢索，發現過去五年內已出版的期刊文章共 1299 篇，論文共 351 篇。蔡啟通(1997)也曾以組織創新為關鍵詞，針對 ABI/Inform 資料庫進行檢索，在 1992 年 1 月至 1996 年 3 月出版的期刊為 40 篇。徐聯恩(2003)利用組織創新為檢索值(包括摘要、論文名稱、關鍵字)，出現的篇數共 59 篇，其中 3 篇為博士論文，而近兩年與組織創新有關的碩士論文高達 29 篇。

度 ( professionalism )、 管理者對變革的態度 ( managerial attitude toward change )、 科技知識資源 ( technical knowledge resources )、 行政支持度 ( administrative intensity )、 寬鬆資源 ( slack resources ) 與內部溝通和外部溝通 ( internal and external communication ) 等九個組織特徵和組織創新有正相關；而集權程度 ( centralization ) 與組織創新呈負相關；正式化程度 ( formalization )、 管理者任期 ( managerial tenure )、 垂直分化程度 ( vertical differentiation ) 則與組織創新呈無相關。( 引自徐聯恩，2003 )。

King ( 2003 ) 探討國小學校如何進行學校課程創新。研究者以 Smith 和 Andrews 所提出的教學領導為主變項，發現在課程創新中校長應扮演促進者之角色，並提昇教師合作與教師領導。學校也應重視教師專業發展機會的空間，才能讓學校之課程創新順利進行。

Kanold ( 2002 ) 探討學校行政經營上之新取向，深入瞭解如何讓學校變成一個學習型組織，塑造一個專業之學習社區文化。Bellum ( 2003 ) 探討學校組織創新之過程情形，其以美國兩學區使用新資訊系統的情形做為基礎，瞭解學校在革新過程所遇到的困難與阻礙，結果發現新的資訊系統並不適用於每個學校。

## 二、國內部分

在國內研究部分，蔡啟通 ( 1997 ) 研究探討組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，其中一項結論為：若組織愈能積極鼓勵與提供充分資源，則組織成員整體創造性愈高，這與學者 Amabile 和 Kanter ( 1988 ) 之研究結果相符。

林佳慧 ( 2000 ) 的研究探討組織創新氣氛與知識管理機制關係。研究發現組織創新氣氛和知識管理間具有相當程度之關聯性，組織氣氛中的組織活動、工作團隊支持與資源三者決定了知識管理成功與否，具備這三項特徵之工作環境才能有效實行知識管理。由此觀之，學校在創新經營上必

須營造創新之氣氛，如此方可順利推行知識管理，提昇組織整體效能。

楊智先（2000）的研究中發現當教師在工作上擁有相當強烈的內在動機、對事投入專一、樂意面對挑戰時，則會有更豐富的創意經驗，在教學上，也會有更多樣的創新表現。

林偉文（2002）研究組織文化、創意教學潛能與創意教學之關係，特別提出「與教師學習有關的學校文化」，包括共享價值、學習結構管道、知識分享合作（深度對談，討論合作，組成或參與知識社群、經營管理的支持）與創意教學有關的組織文化、教師創意潛能（教學省思行為、學習者中心教學信念、教學內在動機、教學擴散思考），其與學校知識創新行為，諸如重視共享價值與分享合作，似乎有相關存在，其研究指出：教師間有越高的知識分享與資訊流通、合作、深度對話、組成或參與知識社群，則教師有越高的教學創新行為；而學校在經營管理上越支持教師學習，教師有越高的教學創新行為。

黃嘉明（2003）探討台北縣完全中學之一的清水高中其經營思維、管理創新及經營上的困難。由於完全中學有其特殊背景，故在營運、組織、人力資源、行銷、顧客關係、財務、研發管理等方面都訂定創新辦法以及實施計畫，在作法上與一般之國中、高中不同。

林良相（2002）對國內高科技公司進行分析，以發現其經營模式創新過程。研究發現，台灣高科技企業一開始多半以產品創新切入市場，提供客戶較佳的價值與成本。然而，若想繼續存活，則必須勇於切入新市場以取得產品優勢。結果發現，公司的大小、資源的多寡會影響公司之產品創新及經營模式創新。

歐連檔（2002）研究國內液晶產業公司創新經營策略，從核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網絡、客製化液晶商品策略等層面來瞭解液晶產業公司之全盤性創新經營策略使用情形。

江羽燕、林珊如（2003）以 Amabile 的創造力理論為基礎，分析國小

教師採用資訊科技於創新教學之情形，結果發現教師動機、知能、一般創意以及社會信念與回饋和資訊創新教學呈高度相關。這顯示影響資訊創新教學因素糾結，創造行為受到社會情境下多向度、複雜性因素所影響。

歸納而言，一般組織創新之重點主要置於行政管理層面與技術創新層面，而學校創新則著重課程與教學層面。關於學校之創新經營，過去的研究者重視單方面（如教師教學創新、課程創新）之探討，以學校整體觀點探討學校創新經營成效者尚未成型。

## 伍、學校創新經營量表的發展

本研究之目的在探討轉型領導、學校文化取向與學校創新經營成效之關係，故研究者自行編製「學校創新經營量表」來進行研究。在做法上，研究者先從相關研究中來獲得量表編製之依據，這些資料包括 Hinggens（1995）、蔡啟通（1997）、簡文娟（1999）、劉濬（2002）、莊立民（2000）等人的研究量表。

以上量表之基礎皆以商業界為考量，其層面以管理創新與技術創新為主。學校為非營利組織，其在創新經營上之層面與商業界畢竟有所不同，故前述所提之量表並不適用於本研究。在學校事務層面的區分，秦夢群、林天祐、張明輝等諸位學者提供了較佳的觀點。

秦夢群（1997）指出學校行政事務之範圍不外乎有以下五者：

一、組織與教學：包括學校行政者幫助教師設定課程、計畫教學方案，並提供教學資源。

二、員工人事：包括老師與職員的選用、分配工作、與提供適當工作環境等事項。

三、學生事務：包括教務、學務、輔導與學生社團管理等等。

四、財政與總務：包括教育資源之爭取、適度運用經費、學校軟硬體



設備之更新；

五、學校與社區關係：包括與社區分享學校願景、與家長關係的建立等等。

林天祐（2003）認為學校經營是由以下五個層面交織而成：

一、運作的目標：運作目標是學校經營的指針與方向，運作目標是以學校教育願景（shared visions）為依據。學校教育願景是指由學校依據政府政策、學校條件以及社會的期望，塑造而成的學校教育目標。

二、運作的主體：運作的主體是指推動及執行學校整體運作的人員，包括校長、教職員、學生、以及家長代表，是學校經營的主要動力。

三、運作的內容：運作的內容包括行政與教學兩大領域。行政的領域包括學校、教師、學生及家長事務；教學的領域包括教學設計、教學實施、教學內容、以及教學成果等項目。

四、運作的過程：運作的過程包括書面運作、行政會議；以及行政活動，這些運作的過程，均包括正式的以及非正式的活動。

五、運作的評估：運作的評估是指學校本身，對學校整體運入的情形不斷進行有系統的績效評鑑，包括運作目標、主體、內容、過程以及運作結果的評估等五個部分。

張吉成、周談輝、黃文雄（2000）以 Kozmetsky 的理念出發，指出組織創新之基礎建設範圍為由人才、科技、資本與文化所構成（如圖 2-8 所示）。檢視而言，科技面以網際網路及企業內網路為基礎，來作為知識分享，達成組織成員間知識共有化的重要方法；另外，組織所具有的創新文化，使得成員對於創新習以為常。就像企業組織中所設立的「創意工場」則成為營造創新的最佳場所。另外，人才的創意培育顯得相當重要，必須培育一群具有勇於接受挑戰、創新與冒險精神的人才來做為組織的基礎。再加上科技之輔助，才能使組織發揮創意成效。

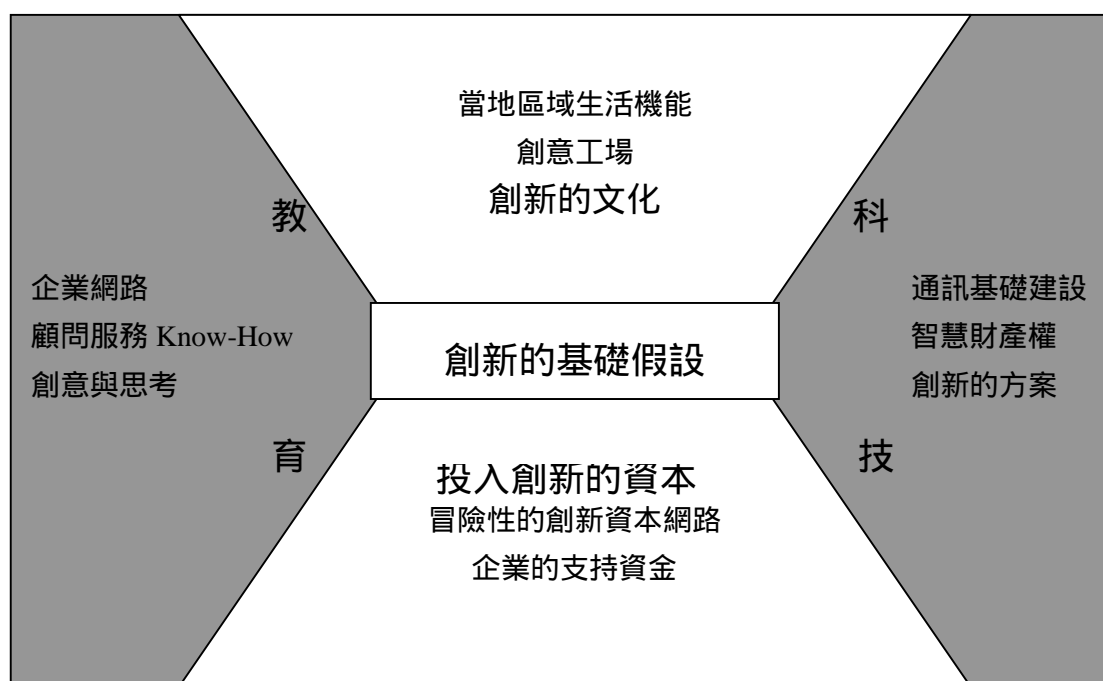


圖 2-9：典型的組織內創新之基礎建設

資料來源：組織知識創新：企業與學校贏的策略 (p.26)，張吉成、周談輝、  
黃文輝，2002，台北：五南圖書出版公司。

張明輝(2003)則指出學校創新管理的內涵，包括教師創意教學策略、學生創意活動展能、校園規劃及校園美化、創新社會資源運用、建構知識管理系統及學校行校行政管理創新等。由此可知，學校創新經營有賴校長之激勵與鼓勵作用，鼓勵同仁提出創意，並共同學習新的工作方法與技巧。

從文獻分析及學者之研究結果檢視之，研究者歸納出五大學校創新經營層面來進行討論。

#### 一、行政管理創新

從文獻中可知道，行政管理層面是組織創新的首要層面。領導者本身的態度深深影響組織創新。在組織研究方面，近五十年來也面臨了典範的變遷。Burns 和 Stalker 在 1950 年代後期，說明組織結構可分為有機組織及

機械式組織兩種。前者較能適應急速變遷的環境，而後者則適合於穩定的環境。一般而言，有機的組織結構較能促進組織創新，主要由於有機的結構會使決策制定分權化、工作角色的自由安排、並提高成員的創造力；而彈性的結構及較少的層級節制及廣泛的溝通將會加速組織的創新。自 1980 年代以後的學者對於組織結構的分析層面多以集權化、正式化以及專業化為主。Damanpour (1991) 以後設分析法 (meta-analysis) 探討組織結構與組織創新的關係，發現「集權化」與組織創新呈現負相關，「專業化」則與組織創新呈現正相關。

Schein 認為一個具創意的組織，其領導者應具備下列特質：(王秀華譯，1996)：

- (一) 以超凡的感受力和洞見，面對現實的世界和自我；
- (二) 超凡的動機可使自己克服因學習和改變而遭受不可避免的艱苦，特別是界線越來越模糊，而忠誠越來越難定義的世界裡。
- (三) 具備堅強的情感。足以處理自己及他人因學習和改變新生活方式而感到的焦慮。
- (四) 具備新技能。分析文化中沒有經過實證的認定 (假設)，找出具正面作用和不良作用的假設，以文化的優勢和具正面作用的元素為基礎，擴展文化的範疇，促使其演進。
- (五) 誘導他人參與的能力與意願。就領導人而言，太過複雜的工作和廣泛流通的資訊，無法單靠自己就可以解決問題。
- (六) 分享權力和掌控權力的能力和意願。根據個人的知識和技能，允許並鼓勵領導能力在組織上下蓬勃發展。

學校組織之領導者為校長，而行政之行事作風深受校長所影響。一直以來，學校被詬病為作風官僚，保守封閉的場所，對於新穎之領導作風頑強抗拒。在學校創新經營中，行政與管理之創新實為最重要的指標之一。

## 二、課程教學創新

學校為教育的場所，其課程內容的翻新與教師教學方法的改進相當重要。從開放理論與組織學習的觀點觀之，組織內部需隨著環境的變動而不斷進行調整，而學校課程即為創新的重要指標。

再者，教師之教學是否因應時代的改變而求創新，如在資訊科技時代使用相關科技與技術做為教學之輔助等等皆為研究重點。由於在高科技時代，電腦科技配合教學的做法被認為是有助於提高教學效能的方式，而教師之資訊科技知能也有助於其採用資訊科技進行教學創新行為。

電腦網路提供教育一個全新的教學取向。使用電腦科技，可實現以學生為中心的學習環境，師生關係由「老師中心」轉變成「師生互為主體」。科技運用在教學時有以下特質(江羽燕、林珊如, 2003; Relan & Gillani, 1997; Jonasson, Peck & Wilson, 1999):

(一) 學習工具 (learning tool): 以電腦暨網路設備為學習工具，進行知識建構與合作學習的輔助工具，由從電腦學知識，轉為用電腦學的學習觀。

(二) 增加聯繫性 (connectivity): 網路使聯繫之空間加大，透過網路、電子郵件、可促進學生之間、老師、家長、領域專家之互動。

(三) 合作學習 (collaboration): 網路使得學生得以跨越時空限制，進行同儕合作學習或建立起學習的社群。

(四) 學生中心 (student-centeredness): 在資訊時代，學生也使用網路讀起新資訊，教教師轉為輔導者，提供動機與方向。

(五) 跨越邊界網路 (unboundedness): 網路可突破以往教學場域時空的限制，使學生在網路上進行探索學習。

(六) 多重感官經驗 (multisensory experience): 以電腦多媒體方式的呈現，可提供感官刺激，豐富課程的想像空間。

由此可見，在高科技時代，教師之教學與課程內容之呈現將靈活化與多元化。而這些創意的表現為學校創新的重要指標之一。

### 三、知識分享創新

在知識經濟時代，藉由網路互相分享知識，促進訊息與知識的作法相當普遍，並可相互激發創意與創造力。Amabile (1988) 更特別強調：個人創造力是組織创新的主要元素，無個人創造力便無組織的创新；Woodman、Sawyer 和 Griffin (1993) 的組織創造性互動模型也視人格為個人創造性之要素。員工個人特質影響個人創造力發展，而員工個人創造力發展則影響組織創造力之發展。

吳思華 (2002) 指出創意不單依賴個人創造力，更依賴團隊的創造或組織創造力。在企業界，重視研究團隊間技術的分享，相輔相承，共創贏家角色。由此觀之，學校教師知識分享應為學校經營创新的重要指標之一。

再者，從知識管理的觀點，知識可分為顯性知識 (explicit knowledge) 與隱性知識 (tacit knowledge) 兩種。前者係指可以透過文字、語言呈現與傳遞的知識，例如機器組裝圖、工具使用手冊、教育訓練教材等等，而隱性知識是屬於那些無法直接用文字、語言呈現與傳遞的知識，例如個人經驗與创新的想法。就像在某些時候突然間完成某項任務，但卻無法理解是如何辦到。因此，隱性知識常常在緊要關頭發揮最大效用，而學校一直以來忽略了學生隱性知識的發展。隱性知識所需要的是創意的思維與實際問題解決情境的面對，未來學校實應建立相關的情境 (參見表 2-4)。

教育工作涉及大量隱性知識的運用。例如獎懲學生的方式、時機、與班級經營風格等，多半屬於只能意會難以言傳的隱性知識，即使這些知識難以符合傳統文字知識定義，難以用語言表達，學校知識管理者仍應體認其重要性，將教師的隱性知識轉化成顯性知識，以提供全體教育成員分享，進而形成學習型組織，由傳遞知識進而能創造知識。

表 2-7：兩種知識的比較

顯性知識	隱性知識
1.客觀的	主觀的
2.能用文字、語言來呈現與說明的	難以用文字、語言來呈現與說明的
3.屬理性的知識（心智的）	屬經驗的知識（實作的）
4.連續的知識（非此時此地的）	同步的知識（強調此時此地的）

資料來源：「教育在知識經濟時代之角色與策略」，秦夢群，2002，*中等教育*，53（3），76。

#### 四、外部關係創新

組織創新的條件之一為外在環境的渾沌。波動與不穩定的環境使組織產生創新的壓力。若組織對於外部環境的訊號採取開放的態度，便能對曖昧不明、模糊的訊息產生回饋，強化內部的競爭力。

從開放理論與渾沌理論的觀點來看，學校組織與外界環境實息息相關。對學校而言，家長、社區、與相關教育改革理念皆會影響其運作。故時時保持其回饋系統之暢通性，與家長、社區建立良好關係實為重點發展之一。因此，學校須打破以往關起門來辦教育的思維，對外部關係經營的成效亦應為學校創新經營的重要指標之一。

#### 五、資訊科技創新

近二十年來，科技之發展日新月異。人類生活於後工業主義社會——電腦化的社會，因此資訊科技成了最基礎的設施，為必備的工具。在知識經濟時代，資訊科技可以提昇組織之效率與生產力，不懂得善用資訊科技能力來者，將失去競爭力而被淘汰。J. Collins 指出科技成了組織的加速器，擁有它則擁有競爭力（齊若蘭譯，2002）。

因此，在電腦化社會中，知識的學習與創造必須與資訊科技結合。各

式各樣的教學媒體也變化了教學的方式，使多樣化的教學型式成為可能。教師在教學上，必須運用網路設備來尋找資料，教師的知識分享也可透過網路科技來進行。由此可見，在學校中科技設備是否妥善運用實為重要之創新指標之一。

## 小結

長久以來，學校留給人的印象是行事謹慎保守、遵守傳統規章、創新程度較低。換個角度思考，學校屬非營利組織，與一般之工商業團體不同，在作法必先求穩定，再談變革。從變革壓力角度，公立學校由於沒有招生來源的壓力，變革的腳步更顯得意興闌珊。

1960 年代，組織系統理論之典範轉移，開放理論大行其道。學校開始重視其回饋機制之運作與外部關係之建立。此種改革的信念在渾沌理論提出後更見穩固。1990 年代，以高科技為基礎的知識經濟社會成型，其從知識的角度出發，重視創新與變革。在知識經濟時代，學校所面臨的創造力加劇，由於學校乃是知識密集之組織，與社會之發展呈密切關係，因此學校成員更需不斷的進行知識更新，以提昇掌握動態環境獲取新資訊的能力，活用多元教材進行教學，培育出具競爭力的下一代。學校組織創新經營有助於內部競爭力的提昇，而學校創新的作法依文獻之綜合整理與研究者本身的分析，可經由行政與管理、課程與教學、教師知識分享、外部環境關係、資訊科技等層面來進行。本研究依此五大層面編製學校創新經營量表，將有助於瞭解校長轉型領導與學校文化類型對學校創新經營之影響情形。

## 第四節 校長轉型領導、學校組織文化與學校創新經營之關係

### 壹、轉型領導與學校組織文化關係之探討

組織文化與領導兩者間呈相互影響的關係。交易領導者遵循組織文化既有的規則、程序與標準，轉型領導者則以新的願景，與修正對於分享之假設、價值與規範，重新編制組織文化（Bass, 1993）。

張慶勳（1995）發現國小校長轉型、交易領導方式影響學校組織文化特性與組織效能，其運用轉型領導，透過學校文化特性影響學校組織效能，是校長運用領導策略之主要途徑。校長領導是影響學校組織文化特性與學校文化效能之導引者。校長應依學校的文化與風氣，適當運用轉型領導、交易領導來改變學校組織文化特性，增進學校組織效能，。因此轉型領導之效能因校而異。另外，轉型領導之「魅力」、「關懷」、「願景與承諾」與學校組織文化特性及學校組織效能兩者有關。

陳樹（1998）探討領導風格與組織文化之關係。該研究依 Bass 和 Avolin 的觀點將領導分為轉型、交易與放任三種風格，並依 Cook 和 Szumal 的觀點將文化分為建設性文化、積極性/防禦性文化與消極/防禦性文化三種。研究發現台灣地區之企業組織多數集中於轉型領導與建設性文化，且兩者之間有密切的關係。

蔡進雄（2000a，2000b）的研究發現：國中校長轉型領導、互易領導與「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」對學校效能各層面及整體學校效能並無交互作用存在；校長轉型領導、「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」對學校效能具有相當程度的預測力，而校長互易領導對學校效能之部分層面有預測作用。轉型領導行為均與「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」呈正相關。

林淑芬（2001）探討競值架構對國中校長領導行為之研究中發現：在



領導行為上，國民中學校長以「注重成果」與「維持控制」類型者較明顯，就競值架構文化取向而言，注重結果係屬外部控制、講求競爭與效率；維持控制係內部控制，造求穩定與控制。由此可見，國民中學校長較強調外部競爭與內部穩定性之維持。學校組織文化中，以團隊型文化居多，權變型文化最少。團隊型文化屬內部彈性、具高度承諾與凝聚力，權變型文化則屬外部彈性與個人化，追求冒險與適應。由此可知，我國國民中學的學校重視理念的分享與融合，但對外則缺乏革新與挑戰。

張毓芳（2002）的研究將組織氣氛分為開放型、投入型與封閉型，並探討轉型領導與學校組織氣氛之關係，結果發現兩者間具有密切的相關。

張永欽（2002）有關台北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究，發現台北市立國小的學校組織文化良好屬高程度，其中「基本假定」向度得分最高，亦即台北市立國小教職員工對於教育信念、教育哲學、教育態度上的覺知表現較佳，然而在「象徵性活動」向度的得分只有 62.8 分屬中程度，亦即對於學校史蹟、典禮儀式、共同手勢、口號等，學校人造品、創制物的覺知較低。

孫瑞囊（2002）在競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究——以台灣地區技術學院為例中指出：1.「目標取向」及「穩建保守」是目前技術學院校長所重視的領導型態；學校的組織文化多呈現出層級型文化；在各項組織效能指標的表現上，以「穩定控制」與「凝聚士氣」之績效表現最佳；2.四種領導型態對不同的組織效能模式具有不同的影響程度；此外，四種組織文化層面亦對不同的組織效能模式具不同的影響程度；3.技術學院之組織效能可區分為三個集群，在每一種效能指標上均表現傑出的集群，校長對於領導角色能均衡的運用，學校亦呈現出多元的組織文化。4.目前技術學院校長對於領導角色的掌握可區分為三種構型；同時，校長對於領導角色的運用方式會影響學校的組織效能。5.目前技術學院的組織文化亦呈現出三種構型；不同的組織文化構型對組織效能有不同

的影響。孫瑞雲（2002）研究提出下列之結論與建議：技術學院之領導者普遍將焦點置於學校內部事務上，而忽略了人力資源的潛能以及學校整體的彈性適應與創新發展。競值理論架構正可提供學校領導階層不同的領導理念與思惟，提昇其思考層次。在技職教育日趨多元化的趨勢下，學校校長必須打破過去只求穩定控制的保守思想，以兼容並蓄之態度，通權達變的方式，採取多元與均衡的領導角色，積極營造多元價值觀的組織文化，以獲致優越且全面性的組織效能。透過自我診斷找出領導者領導型態、學校組織文化與組織效能之欠缺處，以及三者間之落差處，積極尋求改善之途徑，透過領導角色的調整、組織文化的營造以及組織效能的重新定位，增加其間的趨同程度。

## 貳、轉型領導與創新經營關係之探討

在劇烈變遷與不確定的大環境中，組織競爭力之維持有賴於領導者提供方向帶領下屬迎向挑戰。領導者的主要功能之一，即在提供方向，指導下屬前進，然而在當前動態複雜的大環境下，對未來無法掌握的情境下，領導者不免也同樣感受到無所適從，不知正確的方向為何。

組織之領導者以本身所具之知識素養來做為明定方向的基礎，然而隨著時代的變遷，某些知識與觀念已不符合當前所需，領導者也必須揚棄，否則將成為領導者思維上的阻礙。而領導者也必須吸收新知識，才能開展新觀念，適應新情境，因此領導者對新知識的接收情形相當受到重視。依此而論，領導者除了要有創造力，能提出不同的解決方式之外，更必須要有開放的心胸，因應環境的變化，不拘泥於過去既有的方式，更要有兼顧情意的智慧與通情達理的隱性知識，對於衝突與矛盾的情境知道如何判斷，對於人際的互動也能處置得宜，在適當的場合做出適當的回應（王祥懿，2002）。由此推之，領導者之特質及領導行為，深深影響一個組織。創

意的領導者將帶給組織創意與活力。

蔡進雄（2000a）的研究探討轉型領導與創新型學校之關係，結果發現兩者呈正相關。

章雅惠（2000）研究不同領導類型和組織文化對企業實施知識管理程度之差異情形，結果發現轉型領導對於知識管理實施的程度高於交易領導。

范熾文（2002）研究國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效三者間之關係，指出校長轉型領導、交易領導會影響教師組織承諾，提升學校績效。他指出校長應推動組織革新以提升學校適應力、採取尊重、信任、授權與溝通的原則以建立和諧人際關係、鼓勵教師加強研究創新以促進專業成長。

張毓芳（2002）對台北縣與台北市國小校長轉型領導與學校組織氣氛關係的研究指出當轉型領導程度愈高，則學校氣氛愈開放，愈有助於創新，故校長應營造創新學習環境，關心教師教學表現，鼓勵教師專業分享，尊重專業決定。

張吉成、周談輝、黃文雄（2002）的研究中對十家國內大型高科技公司進行訪談，發現領導行為與成員的知識創新表現密切相關。由圖 2-10 中可看出分布在「參與式領導」者計三家；介於「成就導向領導」與「參與式領導」之間有一家；「成就導向領導」計二家；介於「成就導向領導」與「支持性領導」者有二家；「直接式領導」則僅一家。將各家的領導行為表現與各公司近年來之創新表現相對照，即可發現採行「成就導向領導」與「參與式領導」的公司，其所獲得之創新成果明顯高於「支持性領導」或「直接式領導」者。而「支持性領導」則又高於「直接式領導」。

游孝國（2002）探討領導風格與組織氣候對知識管理活動影響之研究中，選定大葉大學為研究對象，探討私立大學組織中的「組織氣候」與整體組織的領導風格和知識管理活動之個別關係，建議從事知識管理活動應

建立和營造相關之組織氣候。



圖 2-10：十家高科技公司領導行為的分布情形圖

資料來源：組織知識創新：企業與學校贏的策略 (p.179)，張吉成、周談輝、黃文雄，2002，台北：五南圖書出版公司。

王如哲 (2002b) 認為在教育領域中管理學校教師的專業知識乃是知識管理的核心議題，成功的學校知識管理確實密切仰賴學校領導者；安德遜顧問公司也發展知識管理架構，為了使知識管理發生效力，組織必須重視知識管理之脈絡，而會促進或阻礙知識管理成效之因素稱為「能力因子」，亦即領導、科技、文化與測量。

領導實務包括廣泛的策略問題，以及組織如何界定本身的業務並使用本身的知識資產，來增強組織的核心能力 (引自王如哲，2002b)，文化實務反映出組織如何正視並促進學習與革新，包括組織如何鼓勵成員使用增進顧客價值的方式，來建立組織之知識基礎；科技實務則專注於組織如何使其成員具備容易與他人溝通的能力，以及使用來蒐集、儲存和傳播資訊系統；測量實務則包括組織如何量化其資本，而且也包括如何分配資源來加速組織資本之成長。學校領導者參與學校知識管理，包括知道如何協助學校教師建立知識管理之願景，瞭解知識管理如何對達成學校目標作成貢獻，以及如何運用學習來支持現存的學校教育和心能力，並建立新的能力 (引自王如哲，2002b)。

章雅惠 (2001) 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。鄭曜忠（2001）探討高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究，發現：1.學校組織文化情況良好，但激勵創新層面較為低落；2.學校進行知識管理以資訊科技為主要工具，其中進修研習仍為其中重要方式；3.電腦中心被認為應負責推行知識管理工作；4.學校行政主管知識管理態度良好，但知識分享層面較為低落；5.學校組織文化、行政主管知識管理態度及學校效能因背景變項之不同而有顯著差異；6.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；7.行政主管知識管理態度與學校效能具有顯著之正相關，其中以知識分享層面最高；8.行政主管知識管理態度中，以知識創新層面對學校效能最具預測力；9.背景變項、學校組織文化、行政主管知識管理態度對學校效能之預測，以行政主管知識創新態度的預測力最高。

Leonard-Barton（1995）於《知識創新之泉》（Wellspring of Knowledge）一書中，認為組織未來所需的知識，都係由下列四項主要的學習性活動加以創造及控制。這四項活動分別是：1.有創意地共同解決目前產品所產生的問題；2.採用及整合新方法與工具，以提高內部的作業效能；3.進行正式與非正式的實驗，以建立未來能力；4.從外部尋找專門技術。

吳奕廷（2002）探討主管領導風格、員工知識分享意願與組織知識創造績效關聯性，發現主管領導風格對組織知識創造績效有顯著影響：主管越強調工作目標的達成，越關心部屬，會使得員工有較高的知識分享意願及組織學習能力，並會使組織具有較佳的知識創造績效。陳弘睿（2000）探討台灣電腦網路廠商組織知識創造平台之研究，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。

### 參、學校組織文化與學校創新經營關係之探討

針對於學校組織文化取向與學校創新經營之文獻不多，故本節將文化

與創新有關之論文納入一併探討，以初步瞭解兩者間的關係。陳慧芬(1993)從組織文化的觀點探討組織中的領導行為，發現組織文化與領導之間的關係相當弔詭，領導者創造組織文化，然而組織文化也形塑了繼任領導者的行為。她並進一步指出面對文化及價值觀快速變遷的情況，洞察未來及勇於創新的領導特質顯得非常重要。

賴國茂(1995)以 Quinn 的競值途徑為基礎，分析國內企業之文化類型及其對企業績效影響。結果發現層級文化乃是國內企業表現最強的文化類型，更是影響企業績效的重要因素。

張世其(1996)分析組織結構、主管角色與新產品績效之研究，結果發現權變文化結構之組織，若搭配創新與冒險類型主管角色，其績效高於指導與目標導向類型主管角色為佳；當組織結構為團隊文化取向時，若搭配創新與冒險類型主管角色，其績效會比搭配保守與謹慎類型主管角色為佳；當組織結構為層級文化時，若搭配指導與目標導向類型主管角色，其績效會比搭配創新與冒險類型主管角色為佳。

章雅惠(2001)研究組織文化對企業實施知識管理程度的差異情形，結果發現「創新團隊文化」在知識管理實施的程度高於穩健回饋、和諧倫理文化。

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；而最有力於促進創新(包括行政管創新與技術創新)之文化取向為權變文化。

知識管理為學校創新經營中重要的議題之一，故探討組織文化與知識管理間關係之論文亦值得進一步瞭解。Hibbard 和 Carrillo(1998)認為組織成員的知識分享是對整個組織文化的挑戰，主因是知識在流通、分享的過程中，組織結構會產生變化，甚至重新組成組織結構。

Richard(1999)認為在知識管理中最困難的，是如何改變組織文化和

人們的工作習慣。組織文化影響組織知識管理之推動，因此在推動知識管理之前應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意圖；組織擁有能夠放棄固有思維模式、樂於追求新知識的員工，主管必須鼓勵成員樂於分享知識、共同激盪個人的知識（引自鍾瑞國，2002）。

李建樹（2003）於大學院校行政人員知識管理態度與學校組織文化、人格特質關聯之研究中，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；「協助分享」的組織文化對「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。2.人格特質方面：「親和性」對「知識移轉」、「知識儲存」、「知識分享」及「知識創新」均具有顯著預測力；「開放學習性」對「知識移轉」、「知識儲存」及「知識創新」具有顯著預測力。

另外，陳尚興（2003）知識管理機制、企業文化與組織創新關係之研究發現在企業文化對組織創新方面，本研究發現「支持導向文化」與「規章制度文化」均對管理創新及技術創新有顯著的影響，「知識創造」對管理創新產生顯著的正向影響。

由以上分析可知，國內有關於學校文化取向與學校創新經營關係探討之文獻相當少，故對於學校文化取向與學校創新經營之關係有必要更進一步去探討，以瞭解兩者間所可能存在的交互關係。

