

第五章 研究結果與分析(二)

本章共分四節，第一節分析國小校長轉型領導與學校創新經營之關係，第二節分析學校競值文化與學校創新經營之關係，第三節分析國小校長轉型領導、學校競值文化與學校創新經營之交互作用關係，第四節則針對國小校長轉型領導、學校競值文化與學校創新經營之因果關係模式進行探討。第五節則針對開放性問題相關意見歸納分析，茲分述如下：

第一節 國小校長轉型領導與學校創新經營之關係

本節根據研究假設 4-1 至假設 4-7，探討國小校長轉型領導與學校創新經營之關係。先以國小校長轉型領導整體做自變項，得分之百分之五十以上為高分組，百分之五十以下為低分組，並以學校創新經營各層面為依變項進行多變項變異數分析。其次，以國小校長轉型領導各層面為自變項，以學校創新經營為依變項進行迴歸分析，茲將其分析結果分述如下。

壹、不同程度的國小校長整體轉型領導與學校創新經營之關係

表 5-1 不同程度的國小校長整體轉型領導在學校創新經營各層面之平均數摘要表

依變項 統計量	行政管理			知識分享		外部環境		資訊科技		課程教學	
	創	新		創	新	創	新	創	新	創	新
自變項	N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
高轉型 領導	575	28.01	4.04	22.74	4.13	22.42	3.70	19.35	3.14	19.18	2.67
低轉型 領導	574	22.05	5.06	22.66	4.57	18.46	3.99	16.04	3.71	16.69	3.09

表 5-2 不同程度的國小校長整體轉型領導在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk' s	F
組間	1	.678	108.362***
組內	1143		
總和	1144		

***p<.001

由表 5-2 可以發現校長整體轉型領導在學校創新經營上的主要效果 F 值達到 .001 以上之顯著水準，顯示不同的校長整體轉型領導在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。

表 5-3：不同國小校長整體轉型領導在學校創新經營各層面的主要效果變異數分析摘要表暨顯著後平均數之比較

學校創新經營層面	變異來源	SS	df	MS	F
行政管理創新	組間	10203.28	1	10203.28	486.50 ***
	組內	24055.59	1147	20.97	
知識分享創新	組間	4795.31	1	4795.31	252.85 ***
	組內	21753.29	1147	18.97	
外部環境創新	組間	4506.69	1	4506.69	304.67 ***
	組內	16966.24	1147	14.79	
資訊科技創新	組間	3139.56	1	3139.56	265.63 ***
	組內	13556.65	1147	11.82	
課程與教學創新	組間	1779.89	1	1779.89	213.40 ***
	組內	9566.81	1147	8.34	

*** p<.001

表 5-3 整體轉型領導在學校創新經營各層面的 Scheffé 事後比較分析，發現在行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上的 F 值皆達到 .001 的顯著水準，顯示校長轉型領導在學校創新經營各層面上具有顯著差異，進一步事後比較則發現校長高轉型領導有助於學校各層面創新經營實務。

貳、國小校長轉型領導各層面與學校創新經營之迴歸分析

一、整體分析

由表 5-4 可以發現，以轉型領導六個向度預測學校創新經營量表總平均數之整體模式達到顯著 ($F=323, p<.001$)，且可以解釋總變異量的 45.7%。

迴歸係數估計值如表 5-5 所示，智識啟發、激勵共成願景與願景與承諾三者皆可預測學校創新經營情形，亦即校長越採行智識啟發、激勵共成願景與願景與承諾的領導方式，學校行政創新經營的程度越高，其中以智識啟發的預測力較大。

表 5-4 以校長轉型領導各層面預測學校創新經營量表總平均數之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	3	173698.80	57899.60	323***
誤差	1147	205604.89	179.25	
總和	1150	379303.69		

*** $p<.001$

表 5-5 以校長轉型領導各層面預測學校創新經營量表總平均數之迴歸係數估計值

變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	52.26	1.79		29.14***
智識啟發	1.73	0.26	0.31	6.60***
激勵共成願景	0.89	0.17	0.25	5.16***
願景與承諾	0.33	0.11	0.15	3.04**

** $p<.01$; *** $p<.001$;

一、個別分析

(一) 以校長轉型領導各層面預測「學校行政創新經營」。

由表 5-6 可以發現，以轉型領導六個向度預測「學校行政創新經營」平均數之模式達到顯著（ $F=258.29$, $p < .001$ ），且可以解釋總變異量的 47.2%。

迴歸係數估計值如表 5-7 所示，智識啟發、尊重信任、激勵共成願景、親和魅力四者皆可預測「學校行政創新經營」情形，亦即校長越採行智識啟發、尊重信任、激勵共成願景、親和魅力的領導方式，學校行政創新經營的程度越高，其中仍以智識啟發的預測力較高。

表 5-6：以校長轉型領導各層面預測「學校行政創新經營」之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	4	16257.77	4064.44	258.29***
誤差	1145	18017.34	15.74	
總和	1149	34275.11		

*** $p < .001$

表 5-7：以校長轉型領導各層面預測「學校行政創新經營」之迴歸係數估計值

變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	8.62	0.53		16.13***
智識啟發	0.46	0.08	0.27	5.85***
尊重信任	0.14	0.05	0.14	2.97***
激勵共成願景	0.23	0.05	0.21	4.88***
親和魅力	0.11	0.03	0.12	3.23**

** $p < .01$ ；*** $p < .001$

（二）以校長轉型領導各層面預測「知識分享與創新經營」。

由表 5-8 可以發現，以轉型領導六個向度預測「知識分享與創新經營」平均數模式達顯著（ $F=211.61$, $p < .001$ ），且可解釋總變異量的 26.8%。

迴歸係數估計值如表 5-9 所示，智識啟發、尊重信任、激勵共成願景、親和魅力四者皆可預測「知識分享與創新經營」情形，亦即校長越採行智

識啟發、尊重信任、激勵共成願景、親和魅力的領導方式，知識分享與創新經營的程度越高，其中仍以智識啟發的預測力較高。

表 5-8 以校長轉型領導各層面預測「知識分享與創新經營」平均數之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	2	7157.84	3578.92	211.612***
誤差	1148	19415.72	16.91	
總和	1150	26573.57		

p<.01; *p<.001

表 5-9 以校長轉型領導各層面預測「知識分享與創新經營」平均數之迴歸係數估計值

變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	13.975	.546		25.586***
智識啟發	.457	.071	.31	6.399***
激勵共成願景	.219	.046	.23	4.799***

p<.01; *p<.001

(三) 以校長轉型領導各層面預測「外部關係創新經營」。

由表 5-10 可以發現，以轉型領導六個向度預測「外部關係創新經營」平均數模式達顯著 (F=209.19, p<.001)，且可解釋總變異量的 35.2%。

迴歸係數估計值如表 5-11 所示，智識啟發、激勵共成願景、願景與承諾三者皆可預測「外部關係創新經營」情形，亦即校長越採行智識啟發、激勵共成願景、願景與承諾的領導方式，學校外部關係創新經營的程度越高，其中仍以智識啟發的預測力較高。

表 5-10 以校長轉型領導各層面預測「外部關係創新經營」之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	3	7619.63	2539.87	209.19***
誤差	1147	13926.48	12.14	
總和	1150	21546.12		

***p<.001

表 5-11 以校長轉型領導各層面預測「外部關係創新經營」之迴歸係數估

計值				
變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	9.37	0.47		20.08***
智識啟發	0.45	0.07	0.34	6.55***
激勵共成願景	0.13	0.04	0.16	2.98***
願景與承諾	0.07	0.03	0.13	2.38**

p<.01 ; *p<.001

(四) 以校長轉型領導各層面預測「資訊科技創新經營」。

由表 5-12 可以發現，以轉型領導六個向度預測「資訊科技創新經營」平均數模式達顯著 (F=143.56, p<.001)，且可解釋總變異量的 27.1%。

迴歸係數估計值如表 5-13 所示，激勵共成願景、尊重信任、智識啟發三者皆可預測「資訊科技創新經營」情形，亦即校長越採行激勵共成願景、尊重信任、智識啟發的領導方式，學校外部關係創新經營的程度越高，其中乃以激勵共成願景的預測力較高。

表 5-12 以校長轉型領導各層面預測「資訊科技創新經營」之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	3	4578.77	1526.259	143.56***
誤差	1147	12194.73	10.632	
總和	1150	16773.50		

***p<.001

表 5-13 以校長轉型領導各層面預測「資訊科技創新經營」之迴歸係數估

計值				
變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	8.87	0.44		20.29***
激勵共成願景	0.22	0.04	0.29	5.64***
尊重信任	0.10	0.03	0.14	2.77**
智識啟發	0.15	0.06	0.12	2.30*

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

(五) 以校長轉型領導各層面預測「課程與教學創新經營」

由表 5-14 可以發現，以轉型領導六個向度預測「課程與教學創新經營」平均數之模式達到顯著 ($F=172.98$, $P < .001$)，且可以解釋總變異量的 23.1%。

迴歸係數估計值如表 5-15 所示，智識啟發與激勵共成願景兩皆可預測「課程與教學創新經營」情形，亦即校長越採行智識啟發與激勵共成願景的領導方式，學校課程與教學創新經營的程度越高，其中乃以智識啟發的預測力較高。

表 5-14 以校長轉型領導各層面預測「課程與教學創新經營」之逐步多元迴歸分析摘要表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	2	2631.13	1315.56	172.98***
誤差	1146	8715.58	7.61	
總和	1148	11346.70		

*** $p < .001$

表 5-15 校長轉型領導各層面預測「課程與教學創新經營」之迴歸係數估計值

變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	11.38	0.37		31.06***
智識啟發	0.25	0.05	0.25	5.14***
激勵共成願景	0.15	0.03	0.25	4.98***

*** $p < .001$

小結

本節以國小校長轉型領導行為預測學校創新經營整體與各層面之實況，經以上分析將結果羅列於下表：

表 5-16 國小校長轉型領導行為與學校創新經營之迴歸分析總表

	學校整體創新經營	行政管理創新經營	知識分享創新經營	外部環境創新經營	資訊科技創新經營	課程教學創新經營
R ²	45.7	47.2	26.8	35.2	27.1	23.1
親近融合		.12**				
願景與承諾	.15**			.13***		
激勵共成願景	.25***	.21***	.23***	.16***	.29***	.25***
尊重信任		.14***			.14**	
智識啟發	.31***	.27***	.31***	.34***	.12***	.25***
個別關懷						

p<.01;*p<.001

整體而言，學校整體創新經營最能由校長轉型領導之「智識啟發」與「激勵共同願景」來預測，個別關懷則與創新經營關係最小，比較特別的是行政創新經營時，校長親近融合，以及尊重信任這兩個因素是相當重要的，進行外部經營時，其願景塑造與對內外夥伴的承諾亦是此一創新經營的重要之預測因素。

第二節 學校文化取向與學校創新經營之關係

壹、學校文化取向與學校創新經營各層面之關係

本研究根據研究假設 5-1，將個人知覺學校所偏向四種文化得分最高者（須高於平均數，且未與其他文化重疊者）歸類為該文化取向類型，以之做為自變項，並以學校創新經營各層面為依變項進行多變項變異數分析。若自變項在學校創新經營各層面為依變項進行多變項變異數分析。若自變項在學校創新經營各層面中有交互作用效果則進行單純主要效果考驗。以下分別就學校競值文化與學校創新經營之關係分別探討。

由表 5-17 與表 5-18 中可以發現學校之文化取向在學校創新經營上的平均數摘要表以及主要效果 F 值達到 .001 以上之顯著水準，顯示不同的校長整體轉型領導在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具顯著之差異。

表 5-17 不同學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

統計量	依變項		行政管理		知識分享		外部環境		資訊科技		課程教學	
	N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
團隊文化	425	26.83	4.29	25.94	4.13	21.27	3.93	18.68	3.38	18.56	2.83	
權變文化	54	25.26	5.68	25.52	4.56	21.00	3.96	17.65	3.16	17.94	3.17	
市場文化	82	22.49	5.93	23.01	4.57	19.17	4.03	16.71	3.83	17.46	3.04	
層級文化	352	23.27	5.37	23.52	4.74	19.45	4.55	16.88	3.92	17.38	3.20	

表 5-18 不同學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk's ?	F
組間	3	.866	.8913***
組內	909		
總和	912		

*** $p < .001$

表 5-19 學校偏向之文化取向在學校創新經營各層面的 Scheffé 事後比較分析，發現在行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上的 F 值皆達到.001 的顯著水準，顯示學校文化取向在學校創新經營各層面上具有顯著差異，進一步事後比較則發現在學校各層面創新經營實務中，重視彈性與內部整合之團隊文化較優於其他文化。此外，重視彈性與外部環境競爭性格之權變文化則在行政管理、知識分享與外部環境創新方面，亦相對均屬於「控制向度」之市場文化、層級文化為佳。大致而言在學校文化競值取向中，分屬於彈性構要之團隊、市場文化，在學校創新經營上有較佳之優勢。

表 5-19 學校之文化取向在學校創新經營各層面的主要效果變異數分析摘要表暨顯著後平均數之比較

在學校創新經營層面	變異來源	SS	df	MS	F	平均數比較
行政管理創新	組間	2994.39	3	998.13	40.39	*** 1>3 1>4
	組內	22464.87	909	24.71		2>3
知識分享創新	組間	1411.96	3	470.65	23.91	*** 1>3 1>4
	組內	17893.82	909	19.69		2>3 2>4
外部環境創新	組間	784.52	3	261.50	14.90	*** 1>3 1>4
	組內	15951.03	909	17.55		2>4
資訊科技創新	組間	723.30	3	241.1	18.31	*** 1>3 1>4
	組內	11970.76	909	13.17		
課程教學創新	組間	288.92	3	96.31	10.60	*** 1>3 1>4
	組內	8259.16	909	9.09		

*** p<.001

備註：平均數比較代號：1.團隊文化，2.權變文化，3.市場文化，4.層級文化

貳、學校文化取向對於學校創新經營之預測力

本研究根據研究假設 5-2，探討學校文化取向與學校創新經營之關係。先以學校文化取向為自變項，以學校整體創新經營為依變項進行迴歸分析，探討學校競值文化與學校「整體創新經營」之關係。

由表 5-20 可以發現，以學校文化四個取向預測學校創新經營量表總平均數之整體模式達到顯著水準 ($F = 445.5, p < .001$)，且可以解釋總變異量的 60.7%。迴歸係數估計值如表 5-21 所示，團隊文化與權變文化對於學校創新經營有較大的預測力 ($\beta = .45$ 及 $.29$)，亦即學校越偏向團隊文化與權變文化，學校整體創新經營的程度會較佳。

表 5-20 以學校文化取向預測學校整體創新經營量表之逐步多元迴歸分析表

變異來源	df	SS	MS	F
模式	4	230819.55	57704.89	445.50***
誤差	1147	148570.11	129.53	
總和	1151	379389.65		

*** $p < .001$

表 5-21 以學校文化取向預測學校整體新經營量表之迴歸係數估計值

變異來源	原始係數	標準誤	標準化係數	t 值
截距	31.21	2.05		15.22**
團隊文化	1.52	0.12	0.45	13.21**
權變文化	1.02	0.13	0.29	7.82*
市場文化	0.24	0.11	0.07	2.22*
層級文化	0.26	0.13	0.06	1.97*

* $p < .05$; ** $p < .01$

第三節 國小校長轉型領導 學校文化取向與學校創新經營之關係

本節根據與研究假設 6-1 至 6-7，探討校長轉型領導、學校文化配對學校創新經營之交互作用關係。以轉型領導整體及各層面和學校文化取向做自變項，其中校長轉型領導整體及轉型領導各層面以得分之百分之五十以上為高分組，百分之五十以下為低分組；學校偏向之競值文化則將個

人四種文化得分最高者（且須高於平均數，並未與其他文化重疊者）歸類之，並以學校創新經營各層面為依變項進行多變項變異數分析。若自變項在學校創新經營各層面中有交互作用效果則進行單純主要效果考驗。以下就國小校長整體轉型領導及轉型領導各層面分別探討。

壹、國小校長整體轉型領導、學校文化取向對學校創新經營之交互作用。

由表 5-23 可以發現校長整體轉型領導、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長整體轉型領導、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長整體轉型領導與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長整體轉型領導與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-22 國小校長整體轉型領導、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	278	28.22	3.60	27.00	3.82	22.47	3.54	19.44	2.96	19.22	2.53	
	權變 文化	24	28.75	4.66	27.75	3.98	23.63	2.73	19.63	2.10	19.67	2.08	
	市場 文化	18	28.56	2.41	26.61	3.24	22.22	2.80	19.44	3.57	19.33	2.77	
	層級 文化	141	26.38	4.50	25.65	4.22	21.46	4.10	18.64	3.65	18.53	2.87	
	團隊 文化	146	24.16	4.26	23.93	3.98	18.99	3.63	17.23	3.67	17.29	2.95	
低 轉 型 領 導	權變 文化	30	22.47	4.85	23.73	4.24	18.90	3.53	16.07	2.98	16.57	3.24	
	市場 文化	64	20.78	5.49	22.00	4.39	18.31	3.92	15.94	3.57	16.94	2.92	
	層級 文化	211	21.18	4.88	22.10	4.53	18.10	4.34	15.71	3.66	16.61	3.18	
	團隊 文化												

表 5-23 國小校長整體轉型領導、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk ' s	F
A 轉型領導	5	.829	37.178***
B 學校文化取向	15	.927	4.641***
A × B	15	.979	1.297

*** $p < .001$

貳、國小校長轉型領導各層面、學校文化取向對學校創新經營之交互作用

一、國小校長轉型領導之親和魅力、學校文化取向對學校創新經營之交互作用。

由表 5-25 可以發現校長轉型領導之親和魅力、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之親和魅力、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之親和魅力與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導之親和魅力與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-24 國小校長轉型領導之親和魅力、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	283	27.97	3.82	26.78	4.03	22.13	3.75	19.26	3.08	19.12	2.61	
	權變 文化	27	27.44	5.46	27.37	3.97	22.81	3.32	19.11	2.74	19.48	2.23	
	市場 文化	14	27.57	3.59	26.71	3.20	22.64	2.79	19.36	2.79	19.36	2.90	
	層級 文化	143	25.49	4.99	24.89	4.66	21.01	4.52	18.06	3.75	18.12	3.09	
	團隊 文化	141	24.52	4.28	24.26	3.82	19.53	3.72	17.50	3.67	17.43	2.92	
低 轉 型 領 導	權變 文化	27	23.07	5.10	23.67	4.41	19.19	3.75	16.19	2.90	16.41	3.26	
	市場 文化	68	21.44	5.79	22.25	4.45	18.46	3.88	16.16	3.81	17.07	2.93	
	層級 文化	209	21.75	5.09	22.59	4.57	18.38	4.25	16.08	3.84	16.88	3.18	

表 5-25 國小校長轉型領導之親和魅力、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk ' s	F
A 親和魅力	7 : 904	0.91	18.60***
B 學校文化取向	7 : 904	0.92	4.79***
A x B	7 : 904	0.99	0.75

*** p<.001

參、國小校長轉型領導之願景與承諾、學校文化取向對學校創新經營之交互作用。

由表 5-27 可以發現校長轉型領導之願景與承諾、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之願景與承諾、學校文化取向在學校創新經營之行政管理

創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之親和魅力與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導之親和魅力與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-26 國小校長轉型領導之願景與承諾、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	279	28.01	3.70	26.90	3.74	22.41	3.57	19.43	3.06	19.08	2.53	
	權變 文化	24	28.33	4.94	26.92	4.78	23.13	3.40	19.38	2.28	19.17	2.53	
	市場 文化	18	28.22	2.65	25.56	3.76	22.06	2.78	19.28	3.51	19.50	2.77	
	層級 文化	155	26.06	4.41	25.59	4.18	21.44	4.09	18.58	3.62	18.46	2.80	
	文化												
低 轉 型 領 導	團隊 文化	145	24.53	4.43	24.09	4.25	19.08	3.68	17.23	3.51	17.54	3.10	
	權變 文化	30	22.80	5.05	24.40	4.12	19.30	3.56	16.27	3.11	16.97	3.33	
	市場 文化	64	20.88	5.59	22.30	4.54	18.36	3.97	15.98	3.63	16.89	2.87	
	層級 文化	197	21.07	5.03	21.90	4.52	17.88	4.27	15.54	3.63	16.53	3.24	
	文化												

表 5-27 國小校長轉型領導之願景與承諾、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>Wilk's ?</i>	<i>F</i>
A 願景與承諾	7 : 904	0.85	30.96***
B 學校文化取向	7 : 904	0.91	5.61***
A×B	7 : 904	0.98	1.41

*** $p < .001$

肆、國小校長轉型領導之激勵共成願景、學校文化取向對學校創新經營之交互作用

由表 5-29 可以發現校長轉型領導之激勵共成願景、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之激勵共成願景、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之激勵共成願景與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導之激勵共成願景與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-28 國小校長轉型領導之激勵共成願景、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	262	28.26	3.60	27.10	3.79	22.42	3.58	19.53	2.89	19.22	2.53	
	權變 文化	26	28.31	4.29	27.58	3.67	23.46	2.72	19.31	2.22	19.62	2.00	
	市場 文化	28	26.11	4.15	24.82	3.73	21.71	3.02	18.50	3.70	19.18	2.50	
	層級 文化	149	25.86	4.70	25.38	4.26	21.20	4.28	18.46	3.58	18.44	2.83	
	團隊 文化	162	24.51	4.32	24.07	4.00	19.41	3.78	17.30	3.67	17.49	2.97	
低 轉 型 領 導	權變 文化	28	22.43	5.38	23.61	4.52	18.71	3.56	16.11	3.14	16.39	3.29	
	市場 文化	54	20.61	5.87	22.07	4.71	17.85	3.87	15.78	3.60	16.57	2.92	
	層級 文化	203	21.36	5.03	22.16	4.61	18.16	4.31	15.72	3.76	16.60	3.23	
	團隊 文化												

表 5-29 國小校長轉型領導之激勵共成願景、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk' s	F
A 激勵共同願景	7 : 904	30.39	5.00***
B 學校文化取向	7 : 904	6.44	15.00***
A × B	7 : 904	0.78	15.00

*** p<.001

伍、國小校長轉型領導之尊重信任、學校文化取向對學校創新經營之交互作用。

由表 5-31 可以發現校長轉型領導之尊重信任、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之尊重信任、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之尊重信任與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導之尊重信任與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-30 國小校長轉型領導之尊重信任、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊	271	28.10	3.67	26.96	3.95	22.38	3.65	19.45	2.94	19.27	2.58	
	文化												
	權變	26	28.27	4.70	27.54	4.02	23.12	2.88	19.46	2.06	19.69	1.98	
	市場	13	28.77	3.03	26.31	3.52	21.46	2.99	19.69	3.86	19.69	2.56	
	文化												
低 轉 型 領 導	層級	155	25.90	4.75	25.29	4.10	21.26	4.13	18.31	3.65	18.41	2.73	
	文化												
	團隊	153	24.56	4.39	24.14	3.84	19.29	3.65	17.31	3.68	17.30	2.84	
	文化												
	權變	28	22.46	5.10	23.64	4.27	19.04	3.84	15.96	3.08	16.32	3.23	
市場	文化	69	21.30	5.59	22.39	4.49	18.74	4.07	16.14	3.59	17.04	2.95	
	層級												
	文化	197	21.20	4.91	22.13	4.74	18.03	4.36	15.76	3.77	16.57	3.31	

表 5-31 國小校長轉型領導之尊重信任、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>Wilk's ?</i>	<i>F</i>
A 尊重信任	7 : 904	0.87	27.06***
B 學校文化取向	7 : 904	0.91	5.70***
A×B	7 : 904	0.98	1.35

*** p<.001

陸、國小校長轉型領導之智識啟發、學校文化取向對學校創新經營之交互作用。

由表 5-33 可以發現校長轉型領導之智識啟發、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 *F* 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之智識啟發、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之智識啟發與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校

長轉型領導之智識啟發與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-32 國小校長轉型領導之智識啟發、學校文化取向在學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	293	27.97	3.69	26.94	3.81	22.24	3.49	19.26	3.05	19.13	2.61	
	權變 文化	31	28.10	4.44	27.35	3.68	23.32	2.70	18.90	2.29	19.29	2.05	
	市場 文化	31	26.71	3.92	25.35	3.46	21.71	2.67	18.87	3.14	18.84	2.62	
	層級 文化	162	26.32	3.94	25.36	4.28	21.65	3.69	18.38	3.45	18.51	2.53	
	團隊 文化	131	24.27	4.46	23.72	3.99	19.10	4.02	17.37	3.73	17.27	2.90	
低 轉 型 領 導	權變 文化	23	21.43	4.91	23.04	4.52	17.87	3.15	15.96	3.42	16.13	3.53	
	市場 文化	51	19.92	5.47	21.59	4.60	17.63	3.95	15.39	3.64	16.63	2.99	
	層級 文化	190	20.66	5.05	21.96	4.55	17.57	4.37	15.61	3.86	16.42	3.39	
	團隊 文化												

表 5-33 國小校長轉型領導之智識啟發、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	df	Wilk ' s	F
A 智識啟發	7 : 904	0.81	41.99***
B 學校文化取向	7 : 904	0.91	5.88***
A x B	7 : 904	0.97	1.61

*** $p < .001$

柒、國小校長轉型領導之個別關懷、學校文化取向與學校創新經營之交互作用。

由表 5-35 可以發現校長轉型領導之個別關懷、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到.001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導之個別關懷、學校文化取向在學校創新經營之行政管理創新

經營、知識分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營上具有顯著之差異。唯校長轉型領導之個別關懷與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用並未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導之個別關懷與學校文化取向在學校創新經營上並未有交互作用。

表 5-34 國小校長轉型領導之個別關懷、學校文化取向對學校創新經營各層面之平均數摘要表

各組統計量		依變項		行政管理 創 新		知識分享 創 新		外部環境 創 新		資訊科技 創 新		課程與教學 創 新	
		N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
高 轉 型 領 導	團隊 文化	296	27.87	3.80	26.86	3.85	22.13	3.77	19.13	3.12	19.12	2.56	
	權變 文化	24	28.54	4.80	27.46	4.15	23.63	2.79	19.38	2.28	19.63	2.14	
	市場 文化	18	26.89	4.00	26.28	2.95	21.50	3.29	19.22	2.96	18.39	2.91	
	層級 文化	160	25.83	4.74	25.28	4.34	21.16	4.26	18.16	3.77	18.19	3.00	
	團隊 文化	128	24.41	4.40	23.81	3.99	19.29	3.59	17.63	3.75	17.26	3.02	
低 轉 型 領 導	權變 文化	30	22.63	4.96	23.97	4.33	18.90	3.49	16.27	3.11	16.60	3.24	
	市場 文化	64	21.25	5.81	22.09	4.53	18.52	4.00	16.00	3.77	17.20	3.04	
	層級 文化	192	21.14	4.92	22.06	4.56	18.03	4.29	15.82	3.74	16.70	3.21	
	團隊 文化												

表 5-35 國小校長轉型領導之個別關懷、學校文化取向在學校創新經營各層面之多變項顯著性考驗摘要表

變異來源	<i>df</i>	<i>Wilk's ?</i>	<i>F</i>
A 個別關懷	7 : 904	0.88	24.99***
B 學校文化取向	7 : 904	0.92	5.17***
A×B	7 : 904	0.97	1.54

*** $p < .001$

第四節 國小校長轉型領導 學校文化取向與學校創新經營之因果關係模式檢定

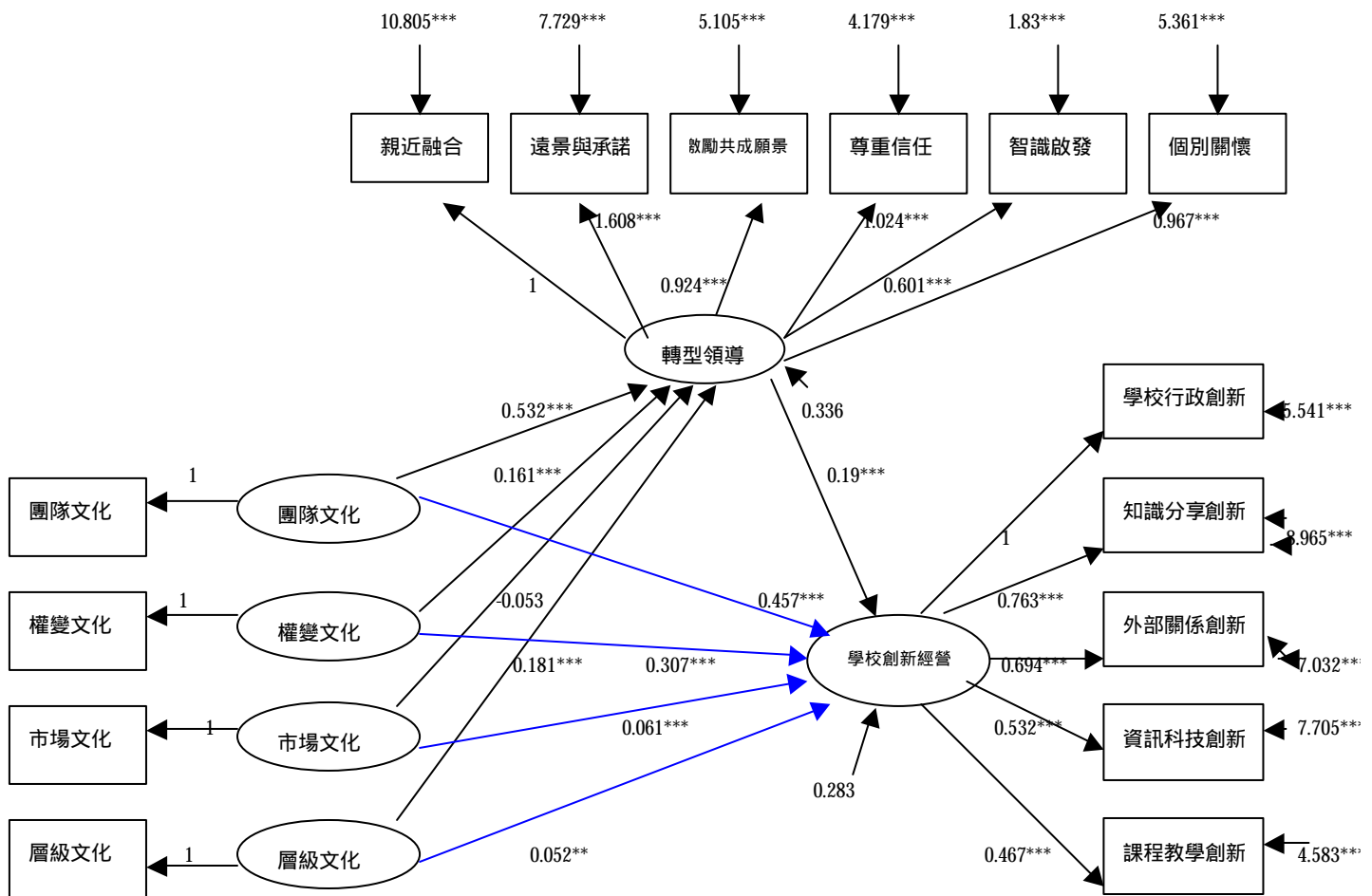
本節根據研究假設7，以LISREL統計軟體檢定此一線性結構模式之因果關係模式適配度是否符合。以下分別就轉型領導、學校文化取向與學校創新經營之結構方程式模式檢定加以說明。

有關轉型領導、學校文化與學校效能、組織知識創造績效之關係，蔡進雄(2000a, 2000b)研究發現校長轉型領導、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；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；轉型領導與創新型學校成正相關。張毓芳(2002)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。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上。

文化對領導者之領導方式亦有相當程度的影響。Ouchi(1981)將組織文化之內涵分為可見之語言、故事、神話、儀式等及一些不同的信念、核心價值。這些都深深影響組織成員之行為，領導者必須深入瞭解才能採取有效之領導策略。Deal和Kennedy(1982)認為領導者只需掌握文化即掌握了成功。Deal和Peterson(1994)認為組織中最深層的部分來自信念、核心價值和共享符號，領導者必須能掌握與定義實體、捕捉與闡明深層價值與信念符號，並設法將之納入於儀式、典禮中，使文化層面與領導結合，才能使領導效能事半功倍。依本研究之結果發現，在團隊文化與權變文化之學校組織文化取向中，學校組織創新經營成效較高，而在層級文化與市場

文化中，學校組織創新經營成效較低。領導者若希望學校組織創新效果較佳，則應適度調整學校文化取向，使其轉向團隊文化與權變文化。

由上述文獻與討論，本研究意圖建立以學校之團隊文化、權變文化、市場文化與層級文化為潛在自變項，國小校長轉型領導、學校創新經營為潛在依變項之假設性模式，如圖5-1。該模式以LISREL檢定，所得的標準化係數亦列於該圖上。以下就該模式之適配度檢定加以說明。



*** $p < .001$

$\chi^2 = 772.802$ $df = 79$ $P = 0.00$ $RMSEA = 0.0973$

圖5-1 本研究之假設性因果關係模式圖

模式之整體適配度檢定指數，如附表四。由該表可知，本研究所提出之理論模式與觀察資料適配度之卡方統計量為772.802 ($p < .001$)，顯示的模式藉由卡方檢定所得到的適配度並不理想。除此之外，本研究之適配指數(Goodness of Fit Index, GFI)為0.901；調整後適配指數(Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)為0.85；基準適配指數(Normed Fit Index, NFI)為0.955；非基準適配指數(Non-Normed Fit Index, NNFI)為0.946；比較適配指數(Comparative Fit Index, CFI)為0.959；增量適配指數(Incremental Fit Index, IFI)為0.96；相關適配指數(Relative Fit Index, RFI)為0.941。上述指標大部分達到大於0.9之要求標準，顯示本模式適配度尚佳。

在模式的精簡度方面，本模式之AIC指數為1024.442，雖然小於獨立模式(Independence AIC)指數之17244.806，但是大於飽和模式(Saturated AIC)之指數240；精簡基準適配指標(Parsimony Normed Fit Index, PNFI)為0.719，未達0.9之標準，顯示本模式並非最精簡的模式，因此本模式在精簡度方面尚可進一步改善。

整體而言，本模式整體適配度檢定結果尚可，但在精簡度指標上未達標準，顯示出本模式中變項之精簡度尚可進一步改善。

本模式中的潛在依變項轉型領導最能由團隊文化(.532)加以預測，其次為權變文化(.181)與層級文化(.161)，至於市場文化則未有顯著關係，同樣的也適時的反映出學校校長在具有低度確定性、重視彈性的文化中，較有利於轉型領導之帶領與揮灑，再由轉型領導六個明顯變項觀之，遠景與承諾、尊重信任與親和魅力對轉型領導具有較高的解釋力。

另一個潛在依變項學校創新經營與學校文化競值架構取向之關係，由模式中可以發現團隊文化最能解釋學校整體創新行為(.457)，其次則為權變文化(.307)，這兩種文化的共通點均在於重視彈性、低確定性之文化特性，相對的，市場文化與層級文化對於學校創新行為的貢獻度相對而

言影響極微。再由學校創新經營之明顯變項觀之，其中以學校行政創新、知識分享創新與外部關係創新對於學校整體創新經營較具有解釋效果。

就本研究兩個潛在依變項轉型領導與學校整體創新經營而言，模式中兩者關係為.19，顯示若學校經營欲走向創新，校長轉型領導與學校文化之營造都有其必要性，校長轉型領導之帶領搭配有助於創新經營之團隊式、權變式學校文化取向，將更有助於學校朝向各方面創新經營實務。

第五節 開放性問題相關意見歸納分析

為進一步瞭解學校於創新經營各層面（於行政管理、課程教學、知識分享、外部關係、資訊科技等）之具體措施，以及塑造出具有創新經營之學校文化，有效激勵成員創新，本研究問卷最後設計兩題開放性題項，總計 98 位填答者作答，填答者對於這兩題不盡相同，茲將相關寶貴意見採內容分析法歸納成幾項進行整理，並臚列如下。

壹、貴校創新經營（於行政、課程教學、教職員分享、外部關係、資訊科技等）之分項具體措施為何？

一、學校行政管理創新經營部分

（一）行政專業化

- 1.共同經營、共同努力，成果成效分享、學校組織文化型塑與組織氣氛營造。
- 2.行政、教學分開，行政分層負責、行政系統化。
- 3.訂定明確目標以及工作進度；發展學校課程特色。
- 4.推動品質管理，處室主任發問卷予老師了解「行政支援教學的滿意度」，做為改進之依據。
- 5.行政組織再造、調整行政人員職掌、整併行政組織，使組織扁平化。
- 6.教師專業評鑑制度、上下班時間不允許遲到早退，鼓勵級任七點半到班級。

（二）相關實務

- 1.成立教師團隊、設立教學團辦公室、採任務矩陣的分工，讓專長教師能發揮所長。
- 2.組織義工團隊，協助圖書室業務處理及教學活動。
- 3.落實教師進修研習、年級會議與親師活動。
- 4.藝術空間走廊。

- 5.成立招生委員會。
- 6.教師慶生會以及寫教師卡給教師。

由以上的意見整理可知，學校行政管理創新經營方面之具體措施包括訂定目標、推動品質管理，進行處室組織再造，與教師評鑑制度。實務方面尚包括成立教師團隊、義工團隊，落實教師進修，與規劃藝術空間。由此可知行政創新可包含許多組織紀律之措施，正如 Collins（2002）所言，強調紀律的文化加上創業的精神，就能得到持久卓越之力量。

二、課程與教學創新經營部分

（一）課程推展實驗或試辦

- 1.推展九年一貫課程，貫徹九年一貫之方針。
- 2.規劃學校課程架構與教學創新、課程安排以教師專長為優先、發揮教師專長並營造學校特色。
- 4.田園教學、行動研究、電腦化教學、實施園藝本位課程，深具特色。
- 5.每一學年的下學期有根據學校特色舉行橄欖節。
- 6.社團活動重視創意展現。
- 7.鎮區性的示範小學，棒球、羽球的重點訓練學校。

（二）課程發展委員會、領域小組

- 1.由教學團領導各年級大型活動、成立課程發展委員會討論課程方向。
- 2.各教學團運作的功能強。
- 3.課發會、領域教學研究會之定期研討；會議中教師們互相分享教學上的創新方法。
- 4.加強課發會功能和領域成長團體。

（三）學校本位課程編撰

- 1.發展學校本位課程、成立各領域課程設計小組。
- 2.學校本位課程之分組研發與編撰；課程教學以領域為主，進行研究小組來探討課程的編寫與內容。

(四) 教學觀摩：定期教學觀摩。

由上可知，學校於課程與教學創新經營具體措施包括實際推動九年一貫課程、鄉土教學、學校特色節慶、社團或活動；課程發展委員會或領域教學小組之定期研討與創新分享；學校本位課程之編撰與規劃設計等。

三、資訊科技創新經營方面

(一) 硬體充實

- 1.積極爭取成為資訊融入教學之學校，擴充團隊成員。
- 2.更新資訊設備、全校聯絡系統、行政通知網路化；校務公告、行事曆、學生資料和教學資源「電子化」。
- 3.本校資訊系統完整，能及時透過網路傳遞所需資訊。
- 4.充實各班資訊設備，達到班班有電腦；撥經費買手提電腦供使用。
- 5.班班有電腦且可與電視連線；統一視訊系統以進行英語教學。

(二) 軟體建置

- 1.提升教師資訊能力、資訊素養。
- 2.資訊融入教學。
- 3.發展資訊融入社會科教學並研發教材。
- 4.網路資源應用；於網站上設立資源共享檔案。
- 5.研發融入教材建置網站，資源共享。

資訊科技創新經營方面，各校成員所提出之具體措施包括在硬體充實方面積極爭取成為資訊教學學校，藉以充裕之經費並擴充相關團隊成員，並規劃良好之行政網路聯絡系統，讓各項公告與教學資源電子化。同時致力於提升教師資訊素養、資訊融入教學能力，並能定期將研發課程資料置入學校網站中，便於查詢與分享。

四、知識分享創新經營部分

(一) 全校性質分享

- 1.教學經驗和研習心得，互相學習分享；老師們私下進行討論分享，並於早會於提出。
- 2.參與研習並回校分享，型塑學習型組織；提出口頭或是書面分享心得，並將結果彙集至網站。
- 3.發揮教師專長，用正式和非正式的場合分享個人經驗；心得分享（週三每人十五分鐘）；鼓勵投稿、教學檔案分享。
- 4.利用專業人員的才能，教授親、師、生學習新技能。
- 5.教師英文進修班、定期開設教師電腦進修班。

(二) 小組性質分享

- 1.成立讀書會、教師讀書心得分享、成立教師成長團體。
- 2.每週二固定舉行領域研討會，讓教師們互相分享教學上的創新方法。
- 3.學年會議（固定時間舉行）中探討或提供新的訊息。
- 4.在教職員分享上，本學期的研習有二至三次的「自律學習」，由全校教師分組，自行找師資研習，之後進行成果分享。
- 5.資訊研習依年級做安排。

(三) 聯誼性質分享

- 1.除舉辦校外旅遊研習外，定期舉辦體育活動聯絡感情；舉辦教師自強活動。
- 2.教師合唱團。

(四) 網路資源分享

- 1.網路資源分享：於網站上設立資源共享檔案，鼓勵老師教學資源分享。
- 2.成立「東寧家族」、「東寧廣場」- 教師教學討論區、班級討論專區，進行網路互動。

知識分享創新經營方面，所收集的內容大致可以分成四個向度，包括全校性質分享，諸如教學經驗與研習心得分享，並能將成果彙集至網站

中；小組性質分享，包含領域研討會或學年會議、教師成長團體之辦理，教師於此類會議之中互相提供最新資訊、分享教學創新方法；聯誼性質分享則包括教師體育性活動、旅遊活動或合唱團之辦理；網路資源分享則包含網站上之檔案共享與討論區互動等。

五、外部關係創新經營部分

一、結合社區資源

- 1.結合社區資源，社區與學校共存共榮；社區活動參與。
- 2.學校形象好，團隊佳、社區肯定。
- 3.學校本位，結合地方文化人士共同編寫課程計劃，並舉辦許多和地方結合的相關活動。

二、結合社區文化

- 1.結合社區文化，原住民文化傳承（語言、舞蹈...）。
- 2.推動社區整體營造，在環保教育有亮眼成效。

三、擴展親師合作

推動班親會；落實家庭訪視；引進志工家長。

外部關係創新經營部分，部分學校提及社區資源之結合，例如社區活動之參與或聯合辦理；社區文化之結合，推動社區總體營造，結合社區特性，創造深具特色之文化，並能積極擴展親師合作。

貳、貴校如何營造具創新經營之學校文化？

- 一、依照學校環境和教師專長發展學校特性，發展學校特色。
- 二、發展學校特色與教師專長，學校氣氛和諧融洽。
- 三、行政人員推動各項教學活動，進修、營造學習型學校文化。
- 四、透過每週定期主管會報，溝通、協商、支援及腦力激盪，訂出活動主題及雛型，並透過導師會報尋求共識及配合行動。
- 五、建立共識、營造共同願景、鼓勵同仁進修研習、進行行動研究。

- 六、接納、鼓勵創新思維與做法，透過公開表揚並安排專題演講。
- 七、推動密集的專業對話，促進專業互動；建立教訓輔三合一網路，機動支援各項活動、處理危機。
- 八、提供學習型組織環境，激發教師對教學革新的需求。
- 九、主管人員身先士卒帶著大家進行創新。
- 十、老師具見賢思齊精神，普遍性地具創新經營理念。
- 十一、鼓勵教師自我成長、同儕分享。
- 十二、訂定獎懲辦法以為依歸，票選優良教師，並記嘉獎。
- 十三、要求教師參與研習及進修。
- 十四、學校課發會擬定學校本位課程，積極推動教師參與。
- 十五、鼓勵教師做成檔案、電子檔，將教師教學成果掛網。
- 十六、各領域定期舉行會議、對課程提出創見。
- 十七、學校本位，結合地方文化人士共同編寫課程計劃，並舉辦許多和地方結合的相關活動。
- 十八、成立教學團隊、適時鼓勵與支持。
- 十九、校長深入了解成員教學之特色，公開表彰並安排校外發表分享。
- 二十、鼓勵成員參與學校問題討論，研討、討論未來發展方向。
- 二十一、開放、民主、自由發揮，授權老師充分發揮教學理念。
- 二十二、追求卓越、永遠領先。
- 二十三、互信、互敬、互享。
- 二十四、不獨尊智育成績，培養五育均衡、多元發展之學生。
- 二十五、主動學習、願意付出、熱愛運動（羽球、棒球常獲優良之成績）。
- 二十六、自由校風、發揮教師專長，給大家最優質的教學空間。
- 二十七、以團隊合作精神，結合大家的力量，設計出具創新經營之學校文化。
- 二十八、組織團隊並吸收新成員。
- 二十九、鼓勵教師次級團體凝聚力量。

由以上問卷所得之資料可知，學校欲營造出深具創新經營之學校文化，多會先考量學校成員之專長與學校特性，透過定期的會報中進行溝通與腦力激盪，從中建立共識、營造共同願景，以團隊合作之精神，設計出具有創新經營之學校文化，部分填答者亦提出學校創新經營之理念，諸如追求卓越、永遠領先、自由校風，提供優質教學空間等，這些應可視個別學校差異妥為調整，提供校長在營造創新學校文化方面之參考。然而大部之創新並未具體明確化或僅是學校之例行事務，並未能體現學校創新之意涵。

參、如何獎勵行政或教學等創新經營有功成員？

- 一、提報獎勵行政獎勵、向上呈報並公開登報；
- 二、不刻意提倡；獎勵皆按規定辦理；
- 三、利用公開場合鼓勵教師，口頭上公開慰勞有關人員之辛勞。
- 四、公開表揚稱許，建議其心得分享、鼓勵其投稿發表。頒發獎狀、公開表揚教學創新獎。
- 五、發獎狀獎品鼓勵。
- 六、提供獎金鼓勵同仁、經費支援獎勵（家長會加贈獎金，以得獎名次而定），家長會頒發獎品或獎勵金、禮券。
- 七、本校能落實考績制度，獎勵有功成員，獎勵以績效為主。
- 八、聚餐、研習、減課，利用感謝函以及物質方法獎勵、行政支援，購買相關書籍。
- 九、做得好是應該達成的職分，沒有獎勵制度，除非教育部有經費補助，如：行動研究。
- 十、敦聘講座，一則分享知識、一則滿足其自我實現、受尊崇之心理需求。
- 十一、有具體成果皆表揚，給予教師研習成長、出版刊物、增加進修研習機會、鼓勵參加甄選之研習，作品發表。

學校文化能否持續創新求變，端視是否具有一個合理之獎勵機制，這些獎勵方式包括：提報行政獎勵、公開場合獎勵與稱許，或更積極的提供老師發表分享、寫作出版之空間，部分學校以更實際具體之作為提供獎金獎品以資鼓勵，或落實考績制度獎勵績效有功人員，其他如聚餐、增加研習進修機會、感謝函嘉勉、提供行政支援與敦聘為講座與成員分享，皆為獎勵之可行措施。

肆、創新經營負面評價

- 一、法令繁雜，公務人員難有創新之機會。
- 二、並無創新經營的組織文化！又獎勵行政上並沒有顯著成效，成員多以不變應萬變。
- 三、學校創新似乎沒有。許多創新皆是老師一再提議才能成立。
- 四、本校略分兩派：一派較保守，另一派則願意接受創新。
- 五、只有紅人才夠資格論功賞，其餘的就當行善吧。
- 六、我們是重點學校，只要教育局一有政策，我們會先做（行政要求）。
- 七、依法獎勵、由上而下。
- 八、口頭宣傳，但只有行政有獎勵。
- 九、就是行政一直要求老師做出來（教務處）。
- 十、沿襲以往規定，並無特別創新。
- 十一、目標不具體，感覺上只要求資料供上級評鑑，徒具形式而已。

學校創新經營是否也有先天之侷限或為教師所批判之處，在本問卷題項中有老師提到學校創新之阻力包括法令繁雜、學校無創新經營之文化、獎賞不甚公平從而打擊士氣等問題，因此行政人員除了希望老師盡快達到創新事蹟與成效，或許更需要告訴老師創新背後之意義與價值在那裡。另外問卷中亦提及學校中總有一部份教師深具熱情，願意嘗試創新與興革，甚至會經常提醒學校行政應配合之處，另外一些老師則希望一切沿襲過往

規範，以不變應萬變，如何讓成員減少對學校創新經營之負面評價，運用轉型領導活化教師創新之教育新念，相信是校長應積極面對之課題。

第六節 綜合討論

本節旨在綜合上述有關「國小校長轉型領導與學校創新經營之關係」、「學校競值文化與學校創新經營之關係」、「國小校長轉型領導、學校競值文化對學校創新經營之交互作用關係」、「國小校長轉型領導、學校競值文化與學校創新經營之因果關係模式」之研究結果，針對本研究問題與假設，參酌相關理論與過去文獻依次作綜合性比較分析與討論，其要點分析如下：

一、國小校長因轉型領導之的不同，在學校創新經營之程度上之差異

依據研究結果發現校長轉型領導在學校創新經營各層面（行政管理創新經營、教師分享創新經營、外部環境創新經營、資訊科技創新經營與課程與教學創新經營）上具有顯著差異，進一步事後比較發現校長高轉型領導有助於學校各層面創新經營實務。

二、國小校長轉型領導各層面對於學校「整體以及個別」創新經營之預測情形

研究結果發現學校創新經營最能由校長轉型領導之「智識啟發」與「激勵共成願景」來預測，個別關懷則與創新經營關係最小，比較特別的是行政創新經營時，校長親近融合，以及尊重信任這兩個因素是相當重要的，進行外部經營時，其願景塑造與魄力展現亦是此一創新經營的重要之預測因素。同時轉型領導各層面能解釋整體學校創新經營達 45.7%。

三、國民小學因文化取向不同，在學校創新經營上之差異

研究結果發現學校所偏向之文化取向在學校創新經營各層面上具有顯著差異，重視彈性與內部整合之團隊文化較優於其他文化。此外，重視彈性與外部環境競爭性格之「權變文化」則在行政管理、教師分享與外部環境創新方面，相較於「控制向度」之市場文化、層級文化為佳。大致而言在學校文化競值取向中，分屬於彈性構要之「團隊、市場文化」，在學校創新經營上有較佳之優勢。

四、國民小學文化取向各層面對於學校整體創新經營之預測情形

研究結果發現學校文化取向四個類型預測學校創新經營量表總平均數之整體模式達到顯著水準，且可以解釋總變異量的 60.7%。雖然四種文化對於學校整體創新經營之預測力皆達到 .01 顯著水準，但其中團隊文化與權變文化對於學校創新經營有較大的預測力 ($\beta=.45$ 及 $.29$)，亦即學校越偏向團隊文化與權變文化，學校整體創新經營的程度會較佳。

五、國小校長整體轉型領導、學校文化取向對學校創新經營交互作用情形

研究結果發現國小校長整體轉型領導、學校文化取向對於學校創新經營並未有交互作用。雖然校長整體轉型領導、學校文化取向在學校創新經營上的主要效果 F 值皆達到 .001 以上之顯著水準，顯示不同的校長轉型領導、學校文化取向在學校創新經營之各層面上具有顯著差異。唯校長轉型領導「整體及各層面上」與學校文化取向在學校創新經營上的交互作用皆未達到顯著水準，顯示國小校長轉型領導「整體及各層面上」與學校文化取向對學校創新經營上並未有交互作用。

六、國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營之整體模式之適配度為何

以國小校長轉型領導、學校創新經營為潛在依變項之假設性結構方程式，整體適配度檢定結果尚可，模式中的潛在依變項轉型領導最能由團隊

文化(.532)加以預測，其次為權變文化(.161)與層級文化(.181)，皆達到.001顯著水準，至於市場文化則未有顯著關係，其反映出國小校長在具有低度確定性、重視彈性的文化中，較有利於轉型領導之帶領與揮灑，再由轉型領導六個明顯變項觀之，遠景與承諾、尊重信任與親和魅力對轉型領導具有較高的解釋力。

另一潛在依變項學校創新經營與學校文化取向之關係，由模式中可以發現團隊文化最能解釋學校整體創新行為(.457)，其次則為權變文化(.307)，這兩種文化的共通點均在於重視彈性、低確定性之文化特性，相對的，市場文化與層級文化對於學校創新行為的貢獻度相對而言影響極微。再由學校創新經營之明顯變項觀之，其中以學校行政創新、教師分享創新與外部關係創新對於學校整體創新經營較具有解釋效果，而轉型領導與學校整體創新經營之關係為.19，顯示校長轉型領導之帶領雖有助於學校創新經營，但效果仍有所侷限，學校創新經營有相當大一部份直接由學校文化所解釋。

