

第六章 研究結論與建議

本章主要依據文獻分析與統計分析結果進行歸納與整理。第一節主要將研究發現與文獻探歸納結論；第二節依據研究結果對教育行政機關、校長、學校、以及未來研究分別提出若干項建議，以供做為相關政策訂定、及學校運作方面改進之參考。

第一節 結 論

壹、國小校長最注重之轉型領導層面以「激勵共成願景」最高，其次為「願景與承諾」與「尊重信任」，而「個別關懷」相對較低。

本研究發現，目前國小校長轉型領導情況趨於中高程度，六等量表中介於 4.42-4.17 之間，其中以「激勵共成願景」最高，亦即國小校長經常提出構想與創見，激發團隊意識，分享共同目標，喚起與提升教師追求學校願景之動機，產生領導影響力；其次為「願景與承諾」與「尊重信任」，即以自信、前瞻之遠見，展現做事的投入與承諾，並尊重成員之專業自主與見解，對於校內重要事物透過討論、溝通、協調來達成共識；然而，「個別關懷」之分數相對較低，顯示對於每一位教師的獨特發展需求及個別差異的關懷程度上相對較低，此一研究結果與近年來轉型領導之研究結果頗為接近：國小校長在「親近融合」與「個別關懷」層面上著墨著少，而在「願景與承諾」、「激勵共成願景」以及「尊重信任」方面較為一般教師所覺察。

貳、目前學校之文化取向趨向「層級文化」與「團隊文化」；相對的

重視外部環境控制之「市場文化」取向為最低。

當前國民小學中，教師知覺學校文化取向趨於「層級文化」與「團隊文化」，相對的，較不重視外部競爭以及控制取向之「市場文化」。亦即學校組織文化較為偏向「團隊文化」之微觀整合、重視內部和諧氣氛、親密關係與決策參與之規範價值；或是偏向「層級文化」按章行事，採取績效衡量、正式檔案策略，過去之研究結果亦發現「團隊文化」為當前學校中較具有優勢之文化類型，一般學校組織文化較為偏重學校內部和諧氣氛的維持，亦強調以法令規章來辦理行政，相較之下，對於目標和成果的追求較為薄弱。

參、在學校創新經營方面，以「課程與教學」、「資訊科技」與「行政管理」創新經營較高，「教師知識分享」與「外部關係」創新經營較為偏低。

本研究發現國民小學目前學校創新經營情況趨於中高程度，在六點量表中，平均數介於 4.48 4.09 之間，其中以「課程與教學」創新經營最高，「資訊科技」創新經營與「行政管理」創新經營分別居於第二及第三名，「教師知識分享」與「外部環境」創新經營之分數最低。近年來九年一貫課程之推展，帶動整體課程與教學之改革與創新，先前研究亦發現教師之間知識分享與資訊流通、組成或參與知識社群，將有助於創新教學行為。而資訊科技突飛猛進，諸如 E-learning、電子書包、班級網頁、教師資訊檢定與資訊融入教學等一系列措施帶動學校朝向全面性之資訊科技教學。另外，行政創新經營之推動，包括學校創新文化之營造、創意教學進修與成長活動等；外部環境創新經營則是當前學校較弱的一環，相關措施包括邀請家長、社區參與校務與教學支援，建立校際之間群組聯盟，資源分享等。

肆、國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐；其中轉型領

導之「智識啟發」、「激勵共成願景」、「願景與承諾」對於整體學校創新經營最具預測效果。

本研究發現整體轉型領導在學校創新經營各層面具有顯著之差異，運用高轉型領導的校長要比採行低轉領導的校長在行政管理、知識分享、外部環境、資訊科技與課程教學各創新項度方面有更高的得分，顯示轉型領導的帶領下有助於學校創新經營之實踐。

但轉型領導哪些向度有助於學校創新經營之成效？本研究進一步以逐步多元迴歸分析校長轉型領導的各個因素之間，何者對於學校創新經營具有預測效力，發現在創新經營總量表方面，「智識啟發」、「激勵共成願景」與「願景與承諾」最能有效預測，解釋力達到 45.7%，其中以「智識啟發」有最高之預測力，「個別關懷」則與創新經營關係最小。

而在學校創新經營的五個層面上，均可由轉型領導之「智識啟發」與「激勵共成願景」加以預測，說明了校長喚起教師在思想、信念與價值等觀念上之啟發與問題解決之能力，與提出構想創見，激發教師團隊意識、分享勉勵之領導行為對於學校因應內外環境所為之創新經營行為有所助益。

較為值得注意的是轉型領導之「親近融合」與「尊重信任」亦能相當程度預測行政管理創新經營，說明了校長友善親和與吸引力之特質，以及充分授權，尊重成員專業自主的領導風格能帶動學校行政創新作為，特別是「親近融合」對於「教師知識分享」有明顯之影響力。綜言之，其四者對於「行政管理創新」之解釋力達到 47.2%；而轉型領導之「願景與承諾」、「智識啟發」與「激勵共成願景」，亦可解釋外部環境創新經營達到 35.2%，說明校長以自信、前瞻之遠見，展現做事之承諾對於學校外部關係創新實務上有相當之助益。

此一發現顯示校長要能喚起並改變教師對問題的認知與看法，使其在思想、信念及價值等觀念上啟發，並時常激勵鼓舞成員，提供教師宏觀視野與新點子，才能有助於學校創新之落實。至於校長之個別關懷行為，若不僅止關心每位教師獨特之發展需求，尚能進一步發揮個人潛能與成長，

應仍能相當程度反映出學校創新行為。

伍、在學校文化取向方面，以「團隊文化」與「權變文化」最有助於學校創新經營。

本研究以逐步多元迴歸方式，將四種學校文化取向預測學校整體創新經營之效力，結果顯示四種文化皆達顯著水準，可以解釋總變異量的 60.7%，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效力，顯示在我國的公私立小學，學校越偏向重視巨觀外部、分權彈性的「權變文化」，與重視內部社會系統維持，以及分權彈性之「團隊文化」，學校整體創新經營的程度較佳。

學校文化取向在學校創新經營各層面上之變異數分析則發現「團隊文化」在五個學校創新經營層面上皆優於「層級文化」與「市場文化」；「權變文化」則在知識分享創新方面顯著高於「層級文化」與「市場文化」，在「行政管理創新」方面高於「市場文化」，在「外部環境創新」方面高於「層級文化」。一般而言，「權變文化」對於產品創新與行政管理創新有較強的促進作用，可說是促進組織創新較佳之文化類型，本研究則發現在當今公私立小學中，「團隊文化」以及「權變文化」，相對於「市場文化」於「層級文化」，更有助於學校創新經營之發揮，由競值架構觀之，重視「彈性與自由裁量」相較於「穩定與控制」之管理思維，對於學校各方面創新實務上有更正向之助益。

陸、轉型領導與學校文化取向同為學校創新經營所需要。若校長轉型領導能同時配合促成有助於創新經營之團隊式、權變式學校文化風格，將更有助於學校朝向各方面創新經營實務。

本研究發現國小校長轉型領導與學校文化取向對學校創新經營上皆

具預測力。先前研究發現使用轉型領導，並透過學校文化特性來影響學校之效能是校長常用的領導策略。本研究以學校文化取向為自變項，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，發現轉型領導與學校整體創新經營之關係為.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。故校長轉型領導之帶領若能同時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。

柒、教師所知覺校長有較高學歷、年輕以及在該校年數較長者，校長轉型領導的程度較高。

本研究發現教師所知覺國小校長具有師範學院或大學學歷、碩士學歷或博士學歷者，其轉型領導行為會高於具有師專學歷之校長，可見學歷在某一階段之上是影響校長轉型領導因素之一，說明了校長需具有一定之專業學養始能勝任組織創新之艱鉅任務，能妥適的將各創新關鍵元素搭配與協調，此和先前部分研究結果頗為一致，唯本研究有關碩士學歷校長其轉型領導程度何以會較大學學歷者為低，尚須未來研究進一步探討。

校長年齡在 45 歲以下者運用轉型領導高於 46-55 歲，以及年齡在 56 歲以上之校長，顯示年齡因素為影響校長轉型領導程度差異因素之一，年輕、剛上任不久之校長於校務經營上雖然比較不如資深校長一般全然嫻熟，但因為先前和老師有較多接觸，以尊重、關懷方式帶領成員，並懷有治校之理想性與衝勁，或為教師感受到校長有較高轉型領導行為的理由所在。

另外，國小校長在該校年數四年以上運用轉型領導高於任職該校二年以內，以及二至四年之校長；任職兩年以內的校長其轉型領導行為亦較任職二至四年之國小校長為高，顯示校長轉型領導行為會隨著其在該校任職之年數不同而有所差異，尤其在「親近融合」、「激勵共成願景」、與「個

別關懷」方面，校長任職該校四年以上運用轉型領導會高於其他兩個階段之校長，說明了校長在同一個學校欲施展轉型領導行為，當新任該校校長之初進行一連串新的行政與教學措施之際，相當需要轉型領導來建立教師的願景與方向感，激勵並啟發成員對新事物之敏銳及投入；但是當任職該校二至四年期間，由於各種行政與教學措施已經逐漸步上軌道，一方面或因為校長遴選日益迫近，校長辦學需兼顧校內校外利害關係人的不同需求，或不同意見，因此其轉型領導的行為會較為偏低，亦符合先前研究所指出在危機與動盪發生時，最需要轉型領導之校長。但到了校長任職四年以上，也就是經過校長遴選之後，校長遴選過程中於校務經營計畫中提出其經營該校的新作為與承諾，開出來的支票需要逐年兌現，因之校務推動上相對而言較為積極活絡，再加上經過四年歷練，對於該校社區環境、教師成員、學校經營都已經有一番經營的成效，因此在轉型領導之帶領上，會更加游刃有餘。

捌、中型規模學校與私立學校校長轉型領導的程度較高。

本研究發現小型學校（十二班以下）校長在轉型領導量表上之得分相對較高，但僅有部分達到顯著差異水準；中型學校（十三班至四十九班）校長在運用轉型領導的各個向度上（親近融合除外）要比大型學校（五十班以上）校長具有較多之優勢，由本研究可以發現學校規模大小的確會影響校長轉型領導之施展，大型學校教師、學生人數眾多，學校事物繁雜，往往一個學年的班級數就多過小型學校所有班級數，但是可運用之空間卻屬有限，對於校長轉型領導而言是一大挑戰，吾人較可確立大型學校的校長的運用轉型領導的障礙較多，而中小型學校校長在轉型領導的部分面向度上相較之有較高的揮灑空間。

私立學校中教師所知覺之校長轉型領導平均數高於公立學校教師，其在校長轉型領導之「親近融合」、「願景與承諾」、「激勵共成願景」、「尊重

信任」、「智識啟發」與「個別關懷」方面均會高於公立學校教師，這或許是因為私立學校在經營與管理之人事與會計束縛較公立學校為低，校長往往有較多推動轉型領導之空間，具體落實在學校遠景推動方面，並能兼顧校內外環境與成員需求予以積極回應，因此在親近融合、個別關懷方面亦能加以顧及，其轉型領導之程度相較於一般公立學校校長為高。

玖、年長 資深 兼任行政職務教師所知覺校長轉型領導的程度較高。

本研究發現國小教師年齡、年資因素會影響教師對於校長轉型領導之知覺，教師年齡在五十一歲以上在知覺校長整體轉型領導方面高於年齡在三十一至四十歲，以及三十歲以下之教師；年資在二十一年以上之教師其所知覺之校長轉型領導高於服務年資在十年以下之教師，和先前之研究結果頗為一致。似乎顯示校長較少關心、激勵年輕、資歷較淺教師，或因年長教師或因價值觀與生活背景和校長較為接近，較能感受到校長轉型領導在「激勵共成願景」、「智識啟發」、「個別關懷」等層面之轉型領導行為。由轉型領導量表各向度分析觀之，四十歲以下之教師在「智識啟發」、「個別關懷」兩方面普遍低於年長之教師，顯示這些剛踏入學校任教之新鮮人、或資歷尚淺者是較為被忽略的一群，亦為國小校長可再多著力之處。

本研究亦發現國小教師擔任職務因素之差異會影響對於校長轉型領導知覺。主任知覺最高校長轉型領導行為，也即感受更多校長激勵共成願景、與智識啟發行為；組長知覺次高的校長轉型領導行為，諸如在校長轉型領導之「親近融合」、「願景與承諾」、「尊重信任」、與「個別關懷」方面，至於級任教師與科任教師則感受較少校長轉型領導行為，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校長之互動，相當不同與行政有關人員間的互動，擔任行政職務教師或因擔負較多業務，接觸層面會較一般級任教師與科任教師來得廣，在決策參與上與校長有較多之互動，因而在轉型領導的向度上有較深的感受。

拾、位於院轄市、省轄市之學校，其部分學校創新經營的程度較佳。

本研究尚發現學校地區之不同，教師所知覺之「行政管理」創新經營以及「課程與教學」創新經營方面會有所差異，位於院轄市以及省轄市之學校，均會高於位於縣轄市以及鄉鎮之學校，或因此類學校擁有較多人力與經費支援，加上都會區家長對於學校創新的要求與期待亦相對較高，促使院轄市以及省轄市之學校在行政管理創新經營以及課程與教學創新經營方面較為優於縣轄市以及鄉鎮之學校。

第二節 建議

依以上研究結果，研究者分別針對教育行政機關、校長、學校以及後續研究提出若干建議。茲分述如下。

壹、對教育行政機關之建議

一、校長職前與在職訓練，宜融入轉型領導相關課程。

本研究顯示轉型領導包含六個向度：「親近融合」、「願景與承諾」、「激勵共成願景」、「尊重信任」、「智識啟發」與「個別關懷」，其中實證資料顯示校長在部分向度諸如「個別關懷」與「親近融合」上還需加強，至於每一個向度上如何具體實踐，如何真正藉由願景、魅力展現、積極關懷成長來帶領校長，需要職前與在職訓練課程，提供校長典範楷模或具體案例分享，依據學校與社區差異，與當前教育政策推展需求（諸如九年一貫課程之課程領導技巧），融入轉型領導概念之精髓，雖然部分個人特質之障礙較難突破，但經過多方演練，校長仍能經由此一訓練過程發展出合宜的轉型領導技巧。

二、應加強校長之專業發展，以塑造良性文化與提昇學校創新績效。

本研究中發現，校長乃是學校之靈魂人物。校長之領導深深影響學校之運作，尤其在「行政管理」方面，不同取向之校長其塑造不同之學校文化。保守之校長傾向以層級文化制度，講求一板一眼，一份公文一個動作，在與部屬之關係上重視紀律嚴明之官僚機制。本研究中也發現「層級文化」仍然是當今國民小學最強勢之文化取向。依國外相關研究，「彈性文化」、「團隊文化」為最有利於創新之文化，而校長經常扮演著創意學門之守門人角色，其重要性更不容忽視。由此可見，加強校長轉型領導與創新經營能力乃是當務之急。

本研究也發現，經營者對於變革的態度左右整個組織之創新經營。故學校之創新經營有賴專業之校長予以在行政上之支持，才能激發士氣，達到效果。因此，教育行政當局應積極設法加強校長之專業發展與訓練。

三、應適度控制學校經濟規模，以利於轉型領導之推動。

本研究發現，中型學校（49班及以下）之教師其對於校長轉型領導之知覺會高於大型學校教師（50班以上）。中型學校學生、教師人數上剛好達到適度的經濟成本規模，同時校長亦能有效掌握學校整體運作情況，以及各個學年教師不同的特殊需求，相較於大型學校在行政運作與校長帶領上具有較高之優勢。以往相關研究也發現學校規模之大小，為影響校長轉型領導之實施之重要因素。故教育行政當局宜加慎思，適度控制學校經濟於中型規模，以利於校長轉型領導與學校校務之順利推動。

四、應定期訪視與考核學校之創新成效，並獎勵績效卓越之經營團隊，以催化學校創新之動力。

學校過去保守的特性，深為人所詬病。研究者以為在知識經濟時代，

學校之創新經營相當重要。然由本研究的結果可發現學校之創新僅於「課程與教學」與「行政經營」層面之成效較佳，其他層面如「知識分享」、「外部關係」及「資訊科技」，相較之下還有改善之空間。為徹底改善過去學校的缺失，提昇學校競爭力與品質，教育主管當局應以多元方式定期訪視與考核學校之創新經營成效，並對於深具創新卓越之學校課程計畫、教學活動設計、校園生態空間或學校處室組織調整等行政經營團隊巧思予以實質的獎勵或表揚傳播，以催化學校創新之動力。

五、應鼓勵各區域內不同學校結合為創新之夥伴學校，彼此合作交流，營造具分享之創新社群。

本研究發現校長轉型領導之智識啟發、激勵共成願景有助於「外部環境創新經營」，其為學校創新經營之重要向度，包括學校辦理之校際交流、參訪活動，廣納家長、社區，甚至企業界參與。處在教育改革變動之年代，學校作為一開放系統，面對接踵而來各式教育政策推展所帶來之壓力，有必要結合區域內學校共同組成創意夥伴學校，運用有限之人力與相關資源，做最有效之分工與整合，諸如在課程與教學創新方面，區域內學校可共同組成群組學校，分別認養重點領域或主題，每隔一段時間召開會議做研究交流、進行教學觀摩或將研習進修創新整合，區域內交流共享；或運用社區或企業資源，彼此計畫分工，聯合辦理區域內具創新創意系列性活動，將有助於區域內學校成員、社區機構或相關基金會、企業資助者彼此合作交流，基於所建立之共同願景，以及成員智識啟發相互激盪之中，有效營造具有積極創新之社群。

貳、對校長之建議

一、應增進校長轉型領導之「智識啟發」、「激勵共成願景」與「願景與承諾」層面，以發揮學校創新經營成效。

實證研究結果發現校長轉型領導之智識啟發、激勵共成願景與願景與承諾之層面，對於學校整體創新經營之促進上具有相當高的預測效果 ($R^2 = 45.7\%$)，其中「智識啟發」乃在經由喚起並改變教師對問題的認知及解決方法，使成員們在思想、想像力、信念及價值等觀念上啟發，並在面對問題解決方面有不斷反省與提升之能力；「激勵共成願景」則意味著校長隨時掌握機會傳遞學校願景，鼓勵教師對於教學創新，並對學生、對學校額外付出予以肯定；「願景與承諾」則聚焦於校長以自信、前瞻之遠見，展現做事的投入與承諾，這三者對於學校因應內在外在環境變化之創新經營措施有相當積極之助益，尤其在智識啟發與激勵共成願景方面，無論在行政管理、知識分享、外部關係、資訊科技與課程教學方面皆具有相當高的預測效果，可見學校欲走向「創新求變」之氛圍，校長轉型領導之帶領，應先由與各方溝通中建立對學校願景之共識，擬出具體可行之方向，穩健踏實逐步實踐，並啟發成員多元思考與創意激發-流暢性、變通性、獨特性與精進性，邀約部屬一起去達成，如此學校創新經營方不致流於口號，而能循序達成預定之成效。

二、校長於行政管理與資訊科技創新經營方面，尚需加強轉型領導之「親近融合」與「尊重信任」層面。

行政管理創新著重於教學團隊建置、創意計畫擬定與施行、推動教師參與進修與教學設施改善之經營策略，本研究發現除了校長轉型領導之智識啟發與激勵共成願景帶領外，「親近融合」所蘊含校長具有幽默風趣、友善親和之吸引力特質，以及「尊重信任」所講求校長能充分授權，尊重成員專業自主，能由討論中化解歧異之轉型領導行為，亦能有效預測行政管理創新經營，由此可見校長以親和魅力，運用參考權而令人信服，並給予成員教育專業自主揮灑之空間將有助於行政管理創新經營之達成；另外

資訊科技創新所涵蓋之學校架設專屬網站、建立具有特色之教學檔案資料庫、更新電子化文件與系統化資訊等創新經營措施，其具有一定的專業性，校長轉型領導「尊重信任」所重視之充分授權、對於資訊科技軟體學習、網頁規劃、內容更新或硬體增置、系統整併、維護更新方面能經常與成員討論、溝通、協調，達成最佳之共識，將有助於學校之資訊科技創新經營。

三、校長宜多個別關懷年紀較輕、年資較淺，以及未兼任行政職務之教師。

本研究發現四十歲以下教師在智識啟發、個別關懷兩方面普遍低於年長教師，而年資在二十一年以上之教師所知覺之校長轉型領導各層面普遍高於年資在十年以下之教師，似乎校長較少關心、激勵這一群年輕教育夥伴。校長個別關懷的重點在於領導者不僅只是信賴、注重部屬的感受，更重視部屬的成長與發展，能主動瞭解部屬之需求，提升他們至更高的層次，讓每位成員有自我實現之機會。本研究指出校長對於年紀較輕、年資較淺之教師關注較少，對於這些學校成員，校長應多花些時間與其溝通交流，並從中關心協助其個人成長與發展，相信將有助於塑造校長親和、專業之形象。

另外，擔任行政職務為主任或組長者所知覺之校長轉型領導行為皆高於級任教師，或許正如 Meyer 與 Rowan(1983)「雙重系統理論」所指出學校組織同時存在兩種不同結構，教學部門呈現鬆散結合形式，非教學部門則緊密結合，致使級任教師與校長互動較不同於與行政人員之間的緊密結合，但是隨著學校本位課程之推動，校長亦扮演著課程領導者的角色，於課程發展委員會、各領域課程會議與學年會議中，包括願景目標之設立、重新思考學習方案、致力於學習為中心之課表、課程統整、連結與監控實施之過程，校長亦扮演者推動者與諮詢者之地位，校長與教師專業社群將朝向更密切之溝通互動。

四、校長應同時使用轉型領導及有利於創新之文化取向，以增加學校創新成效。

從實證分析結果可知，校長轉型領導的帶領、搭配團隊文化取向與權變文化取向對於創新經營同具效果。團隊與權變式的學校文化皆著重於分權與彈性之特性，差異點在於團隊文化重視內部和諧氣氛之維持，領導傾向於關懷與支持，重視授權與提升成員之參與度與承諾；權變文化則敏於外在環境變化隨時調整備戰，不斷研發創新以獲取新資源與利潤，領導重視願景與紀律。相對而言，層級文化與市場文化皆重視穩定控制向度，但層級文化著重於內部焦點與整合，強調舊經驗引導以及事前分析，成員習於法令規章與控制之情境；市場文化則重視外部環境變化，以目標完成為首務，成員對組織的順從來自彼此契約，行為動機往往是任務取向。

本研究發現重視彈性與內部整合之團隊文化較優於其他文化，而重視彈性與外部環境競爭之權變文化在行政管理、知識分享與外部環境創新方面，亦較偏向穩定控制向度之市場文化、層級文化為佳，大致而言在學校文化之競值取向中，重視彈性與自由裁量取向之團隊與市場文化，在學校創新經營方面有較佳之優勢。

因之校長宜加思索該校文化之競值架構較為偏向較為偏向內部或外部，彈性或控制，以瞭解學校較為偏向何種文化，並進而引導朝向較有助於創新經營之文化型態。本研究進而以因果關係模式檢定，結果顯示轉型領導與學校文化取向之關係為.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皆有其必要性，校長轉型領導方式若能同時搭配有助於創新經營之團隊式、權變式學校文化風格，將更有助於學校朝向各方面創新經營實務。

五、校長應展現轉型與變革的態度以及對於行政之支持，以提高學校創新

經營績效。

學校創新經營為一種集體參與、對話的結果，而轉型意味著組織發生全面改變，包括工作方法、思考、互動與工作表現方式，也是一種全心參與的過程，校長對於轉型的態度對於組織之創新有關鍵性的影響。當領導者展現其決心，並給予其他成員行政支持，則組織之變革與創新將快速顯現效果。本研究發現年齡在四十五歲以下校長運用轉型領導較四十六至五十五歲的校長，以及年齡在五十六歲以上之校長更高，似乎年紀較輕的校長運用較多轉型領導之行為，對於校長而言或許有更多的啟發與意涵：校長所展現轉型與變革的積極作為是否應維持一貫的堅持，不因時空的變化有所改變。同樣地，學校在創新經營之過程中校長給予行政之支持與協助相當重要，校長應充分與成員溝通，說明其對學校創新經營之正面看法，並在行政上充分支持，才能讓學校創新經營成效更加彰顯。

六、校長應積極在職進修，以提昇專業智能。

本研究發現學歷偏低的校長其在轉型領導得分與學校創新經營部分層面之成效偏低，故校長應積極多參與相關之研習、研討會，或是大學所辦之碩士進修課程或短期進修課程，以提昇其專業智能。學習來源包括學位進修、學分進修、校外研習、校內研習，校長可透過學位進修、學分進班等學術活動有系統掌握教育脈動與新知，並進一步將進修所得與學校同仁、專業學會社群分享，將最新之教育理念或企業界觀點落實於學校校務運作之中，並時時反省檢討，才能掌握終身學習，學以致用之精髓，發揮專業之影響力。

參、對學校之建議

一、學校外部關係創新經營層面，應增進學校動態能耐。

從文獻分析可知，現今之組織為開放系統，其內部之運作與外部環境呈現密切結合的狀態。從組織學習論的觀點，組織內部必須不斷與外在環境產生互動，以獲取新知，強化內部生命力。

綜言之，學校必須整合社區資源、引介大專院校參與學校社團、實驗教學、教師實習，引導家長參與，使學校之各項決策獲得支持。在進行過程能夠有強大的後援組織給予及時的協助。再者，結合鄰近學校共組夥伴學校進行交流，或納入社區資源與企業經營的理念進行資訊互換，有計畫發展系列性、延伸性之學習或推廣活動，在知識經濟時代顯得非常重要，這些都是未來學校應重視的焦點。

二、應加強教師知識分享創新，以增進創新之可能。

企業界之重視團隊間的知識分享與合作，他們相信研究團隊的動力激盪為創新的最大動力。在學校中，教師為知識來源的主體，故教師之間無私之知識分享交流不但能提昇課程內容的豐富性，更能在相互的討論與交流中激盪獨特創新之觀點，並於接受挑戰與批判中獲得成長，學校教育品質因之獲得改善。

本研究發現知識分享創新措施包括四個向度，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。

校長應自課程與教學領導中，促進教師之合作與分享，並利用適當的時機，增進其開放討論與交流。或藉由遴選各領域楷模教師（研究教師），酌減任教時數，其負責相關領域教材編撰、觀摩與推廣，加速教師知識分

享創新之效益。

肆、對未來研究之建議

一、研究對象方面

本研究僅針對國民小學校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營進行瞭解，然而對於國民中學以及其他類型學校並未納為研究對象，使得本研究在進行結論外推時有所限制。故未來之研究可將研究對象擴大，以更瞭解各階段校長轉型領導、學校文化取向與創新經營成效等。

二、研究方法方面

本研究採用調查研究法，以回收之問卷做為分析的依據，雖然較能廣泛收集各校資料，但就方法論取向上仍有所不足。實際上，以文化取向為例，其與領導之交互關係須經由長期觀察才能窺其堂奧，並對學校文化有更廣泛深入之瞭解。未來之研究可酌加使用質化方式之訪談，以更深入瞭解轉型領導、學校文化取向與學校創新經營成效三者間的關係。

三、研究工具方面

本研究所使用之「組織文化量表」基於統計上之考量，將原本之配分法改成六等量表來進行。雖然不違反量表之基本精神，卻易造成填答者在填答者時無法強制其思考本身所處組織之取向，而獲致「強綜合文化」的情形。有鑑於此，未來之研究應以強迫配分方法來使用或修正 Cameron 和 Quinn 所編製之量表。

再者，本研究所使用之「學校創新經營量表」由研究者參照相關文獻內容後自編，其信度與效度雖經專家與統計分析之認可，但仍難以概括學

校整體創新層面，未來研究可進一步擴展與涵蓋學校創新之向度，將量表做進一步修正發展。

四、研究內容方面

本研究之依變項原以「知識創新」為主軸，然而研究者考量國民小學在知識創新方面之急迫程度遠不如一般之企業組織及科技型大學，故轉而探討學校創新經營成效。然而，研究者深以為學校為知識之殿堂，故學校中之創新經營頗值得再深加討論。未來之研究者應以學校（尤其大學）之知識創新情形為主軸深加探討之。

再者，創新需要大量教育經費之投入，一旦學校缺乏經費之資助則無法進行創新，故經費之充裕與否將成為學校校長在創新領導時之影響因素。故在進行學校創新經營之討論上，未來之研究者可將經費之因素納入做為研究之重點。

