

第二章 文獻探討

本章可分為四節。第一節針對組織動態能耐理論及其相關研究進行探討；第二節則對組織健康氣候理論及其相關研究進行分析；第三節針對學校創新經營理論及其相關研究進行討論；第四節則對三者間之關係及相關理論進行推論。茲依序分別探究。

第一節 學校組織動態能耐理論及其相關研究

壹、學校組織動態能耐的發展背景

近年來教育改革的浪潮以及市場化與民主化的衝擊，使得原本平靜的學校掀起了一陣波瀾。長久以來，學校組織一直給予人們封閉、穩定以及變革緩慢之印象；加上受制於中央法令的規定，以及政府在教育經費上的補助，使得學校在缺乏市場化自由經濟的競爭壓力之下，競爭優勢也慢慢的淡化了。

受到科學典範以及組織理論的演進與發展，外在環境的急速變遷，使得學校組織原有的穩定型態遭受破壞，面對的是後現代非線性關係的動態性與不確定性之衝擊。因此，學校組織動態能耐的發展也就是在這樣的時空背景下所延伸出來。有關學校組織動態能耐的發展背景，歸納整理如下：

一、知識經濟時代的來臨

面對新世紀資訊通訊科技所帶來的衝擊，與全球化所帶來的挑戰，21世紀已經是知識經濟的時代，也是終身學習的時代。自從1996年由經濟合作暨發展組織（Organization for Economy Cooperation and Development，OECD，1996）所公布的「以知識為基礎的經濟（The Knowledge-based

Economy)的報告書」中,正式的向世人明確指出知識經濟(knowledge-based economy),乃是目前經濟合作暨發展組織之經濟發展趨勢與特徵之後,更加確認了以知識為基礎所創造的價值與資訊通訊科技在全球經濟活動上的重要性(OECD, 1996)。

根據經濟合作暨發展組織的報告指出,知識經濟具有四點特徵:1.科學技術的研究開發已成為知識經濟的基礎;2.資訊通訊科技位於知識經濟的中心地位;3.服務業在知識經濟中扮演重要的角色;4.人力素質與技術為實現知識經濟的先決條件。由此可知,知識經濟是以「知識」為「基礎」的「新經濟」運作模式,以創新、科技、資訊及競爭力為其成長的動力(高希均, 2000)。

知識經濟重視知識創新、科技發展與知識管理的理念,滿足人們在經濟活動中追求更高層次的需求,以提升人類的福祉,創造更高的附加價值,並從中獲取更多的利潤。所以,知識經濟的重點並不在於獲得知識的多寡,而是如何轉化獲得的知識來創造利潤的附加價值。如果創造知識的附加價值是知識經濟的重點,則教育工作者應是知識經濟的最大受惠者,因為,教育工作者是知識傳輸與創造者,也是最直接的知識工作者(張忠謀, 2001)。因此,吳清山(2000)的研究指出,與過去傳統經濟比較,在現代的經濟活動中,似乎特別強調如何「轉識為智」的重要性,而「教育」在知識經濟體系中,就扮演著關鍵性的角色。

知識經濟是以知識為基礎的經濟運作型態,人力的配合與人才的培育是促進知識經濟發展最重要的基礎工作,如何培育國家所需求的人才便是學校的最大責任。微軟公司的創辦人 Bill Gates 在所著作的《數位神經系統》(Digital Nervous System)一書中強調,未來全球企業競爭將會以網際網路為主,而「資訊管理」就是勝負的關鍵。企業或組織所有的資訊流與知識流,都應快速流暢地有效傳達,如同人類的神經系統一般。而如何

運用與管理資訊，將成為未來公司成敗的重要關鍵，而「知識工作者」就是掌握這關鍵因素的 X 因子，唯有透過 X 因子，才能符合顧客的需求而快速回應以掌握績效（樂為良譯，1999）。因此，處於知識經濟的時代，學校教學工作的成敗，就取決於如何教導學生將知識轉變為智慧資本，以創造自身的競爭能力，使其能適應知識經濟時代所帶來的改變。

長久以來，學校組織給予人的印象，大多為僵化、刻板的科層結構，尤其是公立學校在缺乏市場自由競爭的壓力下，教育品質逐年下降；加上近年來，我國受到世界教育先進國家，如美、英、澳、紐等各國所推動的教育革新計劃影響，使得學校組織產生前所未見的變革。因此，學校組織面對知識經濟時代所帶來的改變，無論是內部組織型態的調整或是外部組織關係的改變，學校組織本身都必須加以回應，以維持組織之動態平衡，保持學校優勢的競爭能力，而不為時代所淘汰。

綜合上述所論，處於知識快速變遷的時代，知識已被視為國家經濟成長和生產力提升的重要因素之一。為了提升經濟產業的高度表現，對於資訊科技的發展及組織學習的培養，已成為知識經濟時代最重要的課題。如王如哲（2001）指出，知識經濟的發展過程中，有兩點意義是值得我們深思的：第一、知識是國家經濟成長和生產力提升的主要因素，對於知識的創新開發與利用，國家必須擔負其承先啟後的責任；第二、透過教育制度與終身學習的建立，提供持續學習的機會，對於提升國家競爭力所需的人力資本，不僅僅是量的增加，更可以達到質的提升。因此，學校處於社會系統之中，與外在的環境呈現開放與動態的關係，學校教育工作的成功與否，關係到如何教育國人適應知識經濟時代所帶來的外在衝擊，以及掌握個人的知識來創造無限的價值。如此，才能從動態中掌握外在環境的變化，進而提升國家的競爭能力。

二、市場自由競爭機制的衝擊

教育體系的建立，打破了自古以來只有貴族才能夠接受教育的不平等現象，也符合國家憲法的精神以保障國民有接受教育的權利和義務。尤其，國家機器投入龐大經費與人力於公共教育上，藉此提供人民接受基本教育的設備與資源，使得教育工作可以蓬勃發展，對於國家長期的經濟發展有極大的助力。

受到長期保護下的公立學校，其生存受到法律的保障，加上學生的來源穩定，因此不需要透過激烈的競爭即可以獲得資源，所以，對於外在環境的變化，在反應上也較為遲鈍（張德銳，1999）。隨著社會的進步與發展，教育組織不再是受養護性的單位，它開始面臨內外環境的改變與衝擊所帶來的影響。例如；新自由主義的興起（Neo-liberalism），主張公部門不宜過度的介入公共教育，以免造成教育績效不彰與教育品質低落的現象，因此，建議導入自由競爭的機制；在美國、英國及澳洲等教育單位，近年來也關閉了經營績效欠佳的學校（吳清山、黃美芳、徐緯平，2002），目的就是為了提升學校的經營績效。

美國卡內基基金會在一九八三年，發表的一篇有關學校教育改革的調查報告。報告的標題叫做「國家在危機中」（A Nation at Risk），強調由於教育品質不佳，以致國家缺乏競爭力，而陷於危機之中。所以，在調查報告中，對於學校教育現況的檢討與批評，大體是以卓越為標準，而對於學校教育改革的建議，也以追求卓越、提昇國家競爭力為目標（吳明清，2004）。而其中，導入市場機制及家長的參與等精神，深深影響到後來的教育改革。

歐用生（1999）指出，新自由主義把學校系統視為一般的商業組織，必須透過市場機制，來帶動學校相互之間的良性競爭，以促進學校辦學品

質的改善。如同黃貞裕（2006）的研究中，提出教育組織導入市場機制，有以下幾點訴求：1.強調教育鬆綁與公平競爭的原則，減少國家對於教育體制的干預程度；2.增進家長與學生的學校選擇權，促進多元發展；3.獎助私立教育機構鼓勵私人興學，和公立學校立於同一立基點上，相互良性競爭，以提升教育品質。

楊思偉（2004）的研究指出，學校組織市場化將面臨以下困境：1.學校組織權力的解組與重構將影響校園的和諧；2.學校人員對於動態環境的敏感性不足，將阻礙學校的創新與變革；3.教育人員的保守心態安於現狀，將影響市場機制的開放。

綜上所論，由於我國風俗民情的影響，學校組織相較於其它組織，是屬於競爭性較低的單位，而競爭性較低的組織成員，在態度與心理上也顯得趨於保守，因此，面對學校市場化機制的運作上，將會遇到不小的衝擊。但是，處於多元教育發展的環境下，學校已無法避免市場化機制所帶來的衝擊，它將強迫原本封閉的學校系統，重新思考如何投入創新與變革。為了強化學校競爭力，符合全球化知識經濟發展的需求，組織動態能耐將扮演非常重要的角色，唯有透過組織動態能耐的發展，才能帶領學校走過市場化競爭所帶來的巨大變革，迎向知識經濟時代。

三、回應創新的需求

由於科技變遷與產業知識的普及化，企業過去依賴某種競爭優勢即可以維持相當領先地位的局勢，已被創新能耐所取代。企業經營的策略必須發展出「動態能耐」，才能應付隨時而來的衝擊，而其中最重要的能耐之一就是「創新能耐」。所謂「創新能耐」不僅僅是止於產品的開發能力，還包括長時間企業組織所發展出內隱的及專屬的知識，而這些內隱及專屬的知識技術，正是組織維持競爭優勢的重要來源（蔡敦浩，2000）。

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 認為，一旦我們意識到組織有內隱知識的存在，組織創新便會有全新的看法。同時，他們也提出組織必須要創造出危機和混亂，以瓦解內部人員對例行業務、習慣或認知網絡的固定模式，如此，才有創新的可能；Nelson 和 Winer (1982) 指出，當組織面對大幅度變動時，會因為例行性的慣例桎梏，而無法瞬間進行改變，因而造成組織無法適應環境的變化，而遭到淘汰。因此，組織必須進行一連串的創新改革，以改善現有例行性的慣例，如此，組織才得以不斷的修正其既有的能耐，並且產生競爭優勢（引自李仁芳、賴建男與賴威龍，1998）。

Schumpeter 提出的創新學說，認為領導者必須以創新的方式來滿足市場的需求，因而起動了創新活動；Drucker (1954) 強調顧客和創新是企業管理最重要的兩個因素，因為企業組織的兩項基本功能就是市場導向與創新；Schwartz (2004) 指出我們所處的環境到處充滿了不確定性，劇變已成為常態。因此，面對全球經濟環境的變遷，創新是維繫企業能否成功的關鍵，而學校在面對企業界致力於創新經營之衝擊，實應有所警惕，以茲因應（吳清山，2005）。

如同 Drucker (1995) 所觀察的結果，目前我們正處於一個變革的年代，在這場變革之下，傳統以勞動力為生產要素的方式，已漸漸地被「知識工作者」所取代；創造財富的活動及所有價值的創造力，也都由「生產」和「創新」來創造。Teece 等人 (1997) 認為動態是組織面對外在環境的衝擊、分割、發展和死亡時，組織可以快速地進行產品創新，藉此創新的動態能耐，整合與配置組織內外資源之管理，以達成新資源的建構。所以，組織動態能耐的發展背景，是呼應組織對於創新的需求。

綜上所論，學校在不斷衝擊中必須進行蛻變與創新，因為，創新對於競爭之提升有著深遠的影響。對學校組織而言，面對內外環境的變遷、家長高教育品質的要求，以及新世紀管理思潮的洗禮，唯有快速地進行經營

創新，並且擁有重組內部核心能力，及整合與配置組織內外資源之管理能耐，才能在全球競爭的環境下獲得成功，並維持在教育市場的競爭地位。由此可知，創新智慧不但是企業面對生存的關鍵因素，也是學校提昇教育品質及滿足內外顧客的需求之重要途徑。

貳、組織動態能耐的意涵

高科技時代，任何對於外在環境變遷的忽略，皆有可能讓組織產生衰敗與滅亡，動態能耐的觀點就在此時空背景下因應而生。動態能耐是指組織面對環境的不確定因子時，所表現出的反應能力，它強調「動態」及「能力」兩層概念。所謂「動態」(Dynamic)是指組織更新的能力必須與環境變化速度一致。所以，動態能耐觀點突顯了外在環境之重要性，任何組織即使有強大的內部資源與資產，若無法跟上外在環境變遷，終將導致一敗塗地。因此，組織唯有掌握環境之變化，不斷進行變革與創新，才能維持競爭優勢。為了更清楚的了解組織動態能耐，研究者將其意涵整理如下：

一、組織動態能耐的定義

自從 Teece, Pisano 和 Shuen (1997) 等三位學者，以 Schumpeter 在 1942 年提出的「創新基礎的競爭」(innovation-based competition) 為理論基礎，進行觀念性與實徵性研究，配合核心能力與資源基礎理論主張，提出了動態能耐架構。並且在其所合著的《動態能耐與策略管理》(Dynamic capabilities and Strategic Management) 乙文中，將「動態能耐」定義為：「動態能耐為組織整合、建構並且重組內部與外部能耐，以回應外部環境變動的能力」。其中「動態」一詞指的就是更新的能力以配合企業環境的變動。尤其，當組織面對未來競爭對象與市場定位難以決定時，創新的反應是必要的；而「能力」一詞則強調適當修正、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源，以符合環境變遷的需求。

Teece 等人強調鑲嵌於組織例行程序與組織定位中，那種組織特有並且獨一無二的組織慣例，為競爭優勢的主要來源；對於資源的路徑相依度及組織核心技術，則為組織能耐發展的軌跡。因為，上述的資產具有專屬性，造成這種獨特的能力或能耐，他人並無法從市場交易中取得，而必須透過組織內部的運作，長期累積下來才能建構的（李國璋，2000）。

Leonard-Barton（1995）認為，可以由四個層面來討論企業組織的核心能耐：

（一）實體系統

企業組織所研發的科技能力，如果能透過資料庫的建立、軟體程式的設計，以及機械化的生產模式等實體系統的建立，就是組織特有的核心能耐。

（二）管理制度

組織成員核心技術知識的累積，必須由管理系統的激勵與引導才能達成，尤其是激勵管理制度，創造了知識取得與流通的管道，同時對於不需要的知識活動設下障礙。

（三）知識與技能

分為三個層次，包括公開的知識與技能、產業專屬的知識與技能，以及廠商專屬的知識與技能。

（四）價值與規範

價值與規範決定組織發展方向，以及追求與培育何種知識，並決定何種知識所創造的活動，是可以被容許與鼓勵的。

組織動態能耐是企業組織生存與發展的根基所在，而解釋上各有不同，根據 Eisenhardt 和 Martin (2000) 的研究指出，傳統上與新進觀點對於動態能耐的解釋有所不同，其差異整理如下：

表 2-1-1 動態能耐之傳統觀點與新觀點之比較

傳統觀點之動態能耐		新觀點之動態能耐
定義	慣例	獨特的組織能耐與策略程序，使其資源基礎改變。
異質性	組織獨特性	不只是強調組織獨特性，更重視組織異質性的調和。
模式	詳細的、分析性的慣例	決定於競爭市場動態性，範圍從詳細的、分析的組織慣例到簡單、經驗的組織慣例。
結果分析	結果是可預測的	預測結果決定於市場動態情境的掌握程度。
競爭優勢	競爭優勢來自於組織中有價值，他人無法模仿及不可替代的動態資源。	競爭優勢來自於有價值、稀少、創新、不可替代及不可取代的動態能耐。
演化	依照組織獨特的路徑發展	獨特路徑係經由學習機制如組織運作、編纂、錯誤與前進過程等塑造而成。

資料來源：Dynamic capability : What are they ? by K. M. Eisenhardt & J.A. Martin, 2000, *Strategic Management Journal*, 21, 1111.

Christensen (2000) 認為，一個公司的核心能耐可以從三個層面觀察到：

(一) 資源

資源可以是無形的，包括產品的設計、公司品牌形象、供應商與顧客的網絡關係等；也可以是有形的，包括人員、技術及資金設備等。新創的公司往往靠著特殊資源才能夠成功。

(二) 程序

程序指的是人們互動、溝通、協調或做決定的方式，可以表現在新產品開發、製造或是討論預算時。將程序內化為組織日常的工作方式，並且隨著工作量的增加而逐漸一致性。

(三) 價值

價值是影響員工判斷的關鍵，員工必須清楚組織的價值所在，才能維持組織的運作一致。當員工判斷時已經意識到價值對其判斷的影響，這時就形成了組織文化。

綜合上述所論，以往學者對於動態能耐的定義，會從不同的角度來解讀，包括從組織核心能力、資源能耐基礎及營運構面等等。本研究參考賴義龍（2001）的研究分類方式，將學者對於組織動態能耐的定義，分成以下幾個觀點，包括「技術核心能力觀點」、「資源能耐觀點」、「組織營運構面觀點」、「知識流通觀點」及「組織能耐聯結觀點」等，並分述如下：

(一) 技術核心能力觀點

Prohalad 和 Hamel（1990）認為組織在面對全球化競爭的新情境下，核心能力對於一個多元化公司的成功而言，是不可或缺的。於是，提出組織核心的概念，並於 1994 年在其所論著的《競爭大未來》（Competing for future）（引自顧淑馨譯，2004）一書中，認為技術核心能力是組織整合技術與科技所形成的，是組織中少數幾種經由長期培養而能居於產業領先地位的，它可以對其它資源產生了槓桿作用，通常包含有 5-15 種技術核心能力。因此，技術核心能力是組織中支撐優勢產品的基礎，也是建構企業品牌的根源。

Quinn 和 Hilmer (1994) 強調企業必須精選少數核心能力，集中資源以發展成為世界級的能力，以知識的創新活動，提供顧客差異化的產品與服務，來持續領先競爭者。因此，指出技術核心能力的特質如下：

- 1.技術核心能力是技術與知識，它是競爭對手所難以模仿的。
- 2.技術核心能力在長期顧客的穩定需求之下，可以彈性地進行調整與發展。
- 3.技術核心能力的數量不應該太多，應針對具有未來發展性者選擇二至三項。
- 4.技術核心能力應著重於能產生獨特槓桿作用的活動。
- 5.技術核心能力應著重於相對競爭者而言。
- 6.技術核心能力應著重於長期顧客的需求。
- 7.技術核心能力應著重於可以維持卓越優異性的能力。

Boisot、Lemmon、Griffiths 和 Mole (1996) 認為組織能耐是組織競爭優勢的根源，亦是核心競爭力的基礎，它有以下幾個特點：

- 1.組織能耐是組織長時間和環境互動所累積而成的獨特能耐，是屬於特定企業所擁有的。
- 2.組織能耐是長時間經由組織之內隱知識 (Tacit Knowledge) 所累積而成，因此是難以模仿的。
- 3.組織能耐所提供的功能，必須是對消費者的價值有具體貢獻的。
- 4.與有形資產最大不同之處在於組織能耐不會有很高的折舊率，而且越

用越能得心應手。

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 的研究以日本花王企業成功經營為例指出，組織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，這會將其排除在企業規劃與企業資源的配置之外，而這些隱性知識則是組織生存的重要利器。

Helfat (1997) 認為動態能耐是指能幫助公司創造出新製程或新產品以因應市場的快速變動，維持其競爭力的能力。

李仁芳 (1995,1998) 探討統一超商如何建立起龍頭老大的地位，特別指出企業應著力於打造厚實的組織能耐，將組織技能、經驗以及組織慣例等，整合為一種相互依賴的複合式能耐，開拓無以匹敵的連鎖服務。因此，其將組織動態能耐定義為「組織對知識吸收、創造與蓄積的核心能耐累積過程」。

(二) 資源能耐觀點

從資源能耐觀點來定義組織動態能耐，必須探討組織之間障礙的形成與作用，並試著解釋組織行為的策略內涵。Barney (1991) 指出，組織特有的資源應具有以下四種特性：1.價值性 (valuable)：為了組織策略目標，所必須投入的資源；2.稀少性 (rare)：在整個競爭市場上，此項資源相當稀少，其它競爭者無法或不易以合理價格取得；3.不可模仿性 (imperfectly imitable)：很難由其它競爭者自行創造，或是需要投入長期的資源；4.不可替代性 (substitutability)：無法由競爭市場中找到可以替代的資源。

吳思華 (1996) 認為：「經營是持久而執著的努力，唯有不斷的累積資源，才能打造不變的組織能耐」。因此，經營之道，應將核心資源能耐與營運範疇和事業網絡並列為策略思考的一環。

Eisenhardt 和 Martin (2000) 以資源能耐觀點，認為動態能耐是組織為迎合市場變遷所使用的一組明確可辨識的流程，包括整合、重組、取得及釋放資源的過程；不同變動程度的市場下，動態能耐會呈現多元化的面貌。因此，動態能耐使組織能在市場浮現、衝突、分裂；在其成長與衰敗的過程中，運用組織內外部資源與策略來達成新的資源配置。

Zollo 和 Winter (2002) 認為動態能耐係組織透過共有的穩定學習模式，在追求效能改善下，以系統性地產生或修正來引導資源配置的例規或過程。

林建煌 (2003) 指出，組織要擁有可以獲致競爭優勢的能耐與資源，必須具有以下四項基本前提 (如表 2-1-2)：

1. 可以獲致競爭優勢的能耐與資源必須能夠創造顧客價值，換言之，能創造顧客價值的能耐與資源，必須具有價值性。
2. 可以獲致競爭優勢的能耐與資源必須具有獨特性，無法為競爭對手所取代。
3. 可以獲致競爭優勢的能耐與資源必須具備不易模仿與抄襲的特性。
4. 可以獲致競爭優勢的能耐與資源應該是稀少的、珍貴的，不是隨處可得的。

表 2-1-2 能耐與資源特性對於競爭之涵義

價值性	稀少性	難以模仿性	不可替代性	競爭涵義
無				競爭劣勢
有	無			競爭對等
有	有	無		暫時競爭優勢
有	有	有	無	競爭對等
有	有	有	有	持續競爭優勢

資料來源：引自**策略管理** (p.202)，林建煌，2003，臺北：揚智。

根據上述能耐與資源特性對於競爭之涵義，林建煌進一步提出能耐與資源之間的互動與交互影響，所形成四大類型如圖 2-1-1：

		能耐	
		高	低
資源	高	高資源 高能耐	高資源 低能耐
	低	低資源 高能耐	低資源 低能耐

圖 2-1-1 組織的資源與能耐類型

資料來源：引自**策略管理** (p.199)，林建煌，2003，臺北：揚智。

由上圖四種資源與能耐所組成的組織型態中可以看出，以高資源與高能耐為最具有競爭力之組織，未來的發展潛能也最大；低資源與低能耐之組織處於競爭力最為薄弱的地帶，必須透過內部的調整來扭轉頹勢；高資源與低能耐的組織往往空有雄厚的資源，卻苦無創造組織價值的方法與策

略；低資源與高能耐卻因為沒有資源作為後盾，因此，無法創新組織價值。所以，就資源基礎的觀點，動態能耐可以視為組織提升既有資源，以應付外在環境變遷的重要能力。

（三）組織營運構面觀點

Leonard-Barton（1995）的觀點和 Teece 等人雷同，將核心能力區分為技術知識、管理系統、實體設備及價值觀等四個構面。他認為組織是經由整合、建立及重組其內部或外部資源，來因應外在環境快速變動的能力；透過不斷的進行知識創造與學習活動來使組織進步；最後經由學習創造新的組織核心價值，克服核心僵固的桎梏，以達成創造新競爭優勢的能力，成為動態能耐。

Hamel（2000）認為新經濟時代，企業所要面對的是建構事業觀念創新的能力，它包含有四個構面要素：核心策略、策略性資源、顧客介面以及價值網絡等。

（四）知識流通觀點

Leonard-Barton（1995）的研究指出，當組織發現其所需之重要策略性資產匱乏或是無法從內部獲取時，會產生能耐落差，若組織無法從外部快速獲取相關知識，其競爭優勢將難以維持。因此，組織必須有強大的知識學習機制。組織主要有四個知識創新活動，分別為：1.有創意的解決目前產品所產生的問題；2.採用整合的方法和工具，以提高內部的作業效能；3.進行正式與非正式的實驗，以建立永續的能耐；4.從外部尋找並且引進創新技能。

Nonaka和Takeuchi（1995）認為組織知識的創造是隱性知識與顯性知識持續互動的結果，互動的情形取決於不同知識轉換模式的輪替，而這些

轉換模式的輪替，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。所以，組織本身不會創造知識，個人的內隱知識是組織知識創造的基礎，而組織知識的創造是一種「知識螺旋」，由個人層次開始，逐漸上升並擴大其範圍。以下為組織知識創造的五個階段：

1.分享內隱知識

組織成員分享彼此的觀點、想法及動機，成為組織能耐建構的關鍵。

2.創造觀念

內隱知識與外顯知識持續互動所產生的結果可以創造新的知識，透過成員之間彼此分享的心智模式，可以將個體的內隱知識和他人的外顯知識結合在一起，而使得彼此的觀念更加明確，有助於組織知識的創新。

3.證明觀念的適當性

將所創造的新觀念透過某一個階段或歷程加以驗證，觀察是否符合原本所欲表達的新概念。

4.建立具體模型

將已經確認與證明的新觀念，轉化為具體可行的模型，例如，產品開發的過程中，所建造出的產品模型。

5.跨層次的知識擴展

組織創造知識是一種不斷自我提升的過程，新的觀念知識透過分享、創造、驗證以及建立模型後，將會有跨層次的知識擴展與螺旋過程，可以生生不息持續前進。

Teece 等人（1994）將技術知識的特質分成以下七種，以探討不同的技術知識對於組織創新的影響：

1.不確定性（Uncertainty）

指創新的過程充滿了不確定性，包括了主要不確定性以及次要不確定性。前者指的是因變化本身的隨機以及不可預期的本質所造成的；後者指的是由於彼此的溝通不良，造成決策者無法作出明確的決定。

2.路徑相依度（Path Dependency）

技術通常依據某種路徑模式演化，此種演化的路徑模式稱為技術典範（Technology Paradigm）。技術典範指的是對於某種技術的問題所採取的解決模式。

3.技術累積本質（Cumulative Nature）

技術通常依據某種路徑模式演化而成為技術典範，而依此典範發展將累積更多的技術能力。換言之，組織的技術能力是由過去的典範常期累積下來的。

4.不可回復性（Irreversibilities）

技術能力的升級存在著不可回復性，因為，一旦技術依循特定軌跡演化，它就必須消除並且放棄舊有技術競爭的可能性。

5.技術關鍵性（Technological Interrelatedness）

創新必須包含各種多樣的次系統及可行的資產，如互補性資產。企業的成功創新需要組織的其它單位，透過整合、溝通及協調，才能達成提升組織的競爭優勢。

6.內隱性 (Tacitness)

組織內部所發展的知識通常具有高度的內隱性，及它人難以模仿與複製的特質。因此，技術的轉移通常伴隨著人員的移轉，換句話說，新技術通常依賴著專業技術人員的流動，才能產生移轉。

7.不可專有性 (Inappropriability)

技術知識 know-how 的所有權在許多法律規定中，通常是曖昧不明的。如果，智慧財產權的保護無法明確規定並且加以落實，將使組織的技術知識容易流逝，成為他人企業爭相模仿的對象，因此，企業所能擁有的財產權也就有限了。

(五) 組織能耐聯結觀點

Iansiti 和 Clark (1994) 嘗試以「產品開發過程」作為審視組織能耐建構過程的透視鏡，認為動態能耐是組織有計畫的培育、適應並重新產生知識基礎的能耐，透過動態能耐可以轉換知識基礎成為有用的行動。

Grant (1996) 則認為動態能耐是過去組織內部結構與策略的組織慣例 (routines)，管理者可以利用它來選擇、取得、配置、整合及重組資源，以產生新的創造價值策略。他更進一步指出，由於內隱知識是屬性相當高的知識，企業能否有效的整合來自於不同領域的內隱知識，而形成獨特的組織能耐，對於企業持續競爭優勢，具有決定性的影響。

黃貞裕 (2006) 認為動態能耐為組織因應外在環境變化的能耐，由於外在環境的動態性愈來愈大，必須不斷運用協調整合、學習、重組與轉移等策略，來建立組織本身之獨特能耐與競爭優勢，以滿足市場需求並達成組織目標。

表 2-1-3 動態能耐的精義

動態能耐的觀點	研究者	動態能耐的定義
技術核心能力觀點	Hamel 和 Prohalad (1990)	認為技術核心能力是組織整合技術與科技所形成的，通常包含有 5-15 種核心能力。核心能力是支撐優勢產品的基礎，也是建構企業品牌的根源。
	Nonaka 和 Takeuchi (1995)	組織容易忽略一些隱性知識，例如會將價值、經驗等無法量化的個人因素，排除在企業規劃與企業資源的配置之外，而這些隱性知識則是組織生存的重要利器。
	Boisot、Lemmon、Griffiths 和 Mole (1996)	是組織長時間經由內隱知識和環境互動所累積的獨特能耐，是屬於特定企業所擁有的，且必須是對消費者的價值有具體貢獻的。
	Helfat (1997)	認為動態能耐是指能幫助公司創造出新製程或新產品，以因應快速變動市場，維持其競爭力的能力。
	李仁芳 (1998)	將組織動態能耐定義為「組織對知識吸收、創造與蓄積的核心能耐累積過程」。
資源能耐觀點	吳思華 (1996)	認為經營是持久而執著的努力，唯有不斷的累積資源，才能打造不變的組織能耐，因此，經營之道，應將核心資源能耐與營運範疇和事業網絡並列為策略思考的一環。
	Eisenhardt 和 Martin (2000)	是整合、重組、取得及釋放資源的過程，以迎合市場變遷的能耐，在不同變動程度的市場下，動態能耐將呈現多元化的面貌。
	Zollo 和 Winter (2002)	認為動態能耐係組織透過共有的穩定學習模式，在追求效能改善下，以系統性地產生或修正來引導資源配置的例規或過程。
組織營運觀點	Leonard-Barton (1992)	組織是經由整合、建立及重組其內部或外部資源，來因應外在環境快速變動的能力；並透過不斷的進行知識創造與組織學習，創造新的組織核心價值，以達成創造新競爭優勢的能力。
	Hamel (2000)	新經濟時代，企業所要面對的是建構事業觀念創新的能力，它包含有四個構面要素：核心策略、策略性資源、顧客介面以及價值網絡等。

(續) 表 2-1-3 動態能耐的精義

知識流通 觀點	Teece (1994)	將技術知識的特質分成七種，以探討不同的技術知識對於組織創新的影響。
	Nonaka 和 Takeuchi (1995)	認為知識創造是內隱知識與外顯知識持續互動與創新的結果，組織本身不會創造知識，個人的內隱知識是組織知識創造的基礎，而組織知識的創造是一種「知識螺旋」，由個人層次開始，逐漸上升並擴大其範圍。並指出組織知識創造有五個階段。
	Leonard-Barton (1995)	組織主要有四個知識創新活動，分別為 1.有創意的解決目前產品所產生的問題 2.採用整合的方法和工具，以提高內部的作業效能 3.進行正式與非正式的實驗，以建立永續的能耐 4.從外部尋找並且引進創新技能。
組織能耐 聯結觀點	Iansiti 和 Clark (1994)	動態能耐是組織有計畫的培育、適應並重新產生知識基礎的能耐，透過動態能耐可以轉換知識基礎成為有用的行動。
	Grant (1996)	認為動態能耐是過去組織內部結構與策略的組織慣例，管理者可以利用它來選擇、取得、配置、整合及重組資源，以產生創新的價值策略。
	Teece, Pisano 和 Shuen (1997)	動態能耐為組織整合、建構並且重組內部與外部能耐，以回應外部環境快速變動的能力。
	黃貞裕 (2006)	認為動態能耐為組織因應外在環境變化的能耐，由於外在環境的動態性愈來愈大，必須不斷運用協調整合、學習、重組與轉移等策略，來建立組織本身之獨特能耐與競爭優勢，以滿足市場需求並達成組織目標。

資料來源：研究者整理

綜上所論，企業組織光靠技術資產並無法維持競爭優勢，因為技術之淘汰速度相當的快，所以，在市場上的真正贏家並不是具有最多資源與資產的組織，而是懂得做出即時反應、並且快速與彈性地進行產品創新，有效的協調與配置內外部資源之組織。因此，組織動態能耐為組織競爭優勢的來源，也是組織所具有的獨特能耐，所以，研究者將組織動態能耐的定

義，歸納為以下幾點：

(一) 動態能耐是超競爭時代的優勢產物

超競爭時代是一個脈動快速的時代，任何組織均沒有所謂永久的競爭優勢，因為，組織所面臨的狀況為顧客需求的模糊性升高、產品的生命週期縮短，唯有靠變遷與創新能耐，即時反應，快速地進行產品創新才能維持組織競爭力。因此，超競爭時代中組織競爭之激烈是超乎想像的。

(二) 動態能耐是長期累積而成的獨特能力

動態能耐係透過不斷的進行知識創造與組織學習，所產生新的組織核心價值，以達成創造新競爭優勢的能力。創新能耐強調組織本身的獨特性 (uniqueness)，也就是其它組織所沒有的特質，它必須不斷的推陳出新，回應競爭市場中所有顧客的需求。因此，動態能耐是組織長時間經由內隱知識和環境互動所累積的獨特能力，是屬於特定企業所擁有的，且必須是對消費者的價值有具體貢獻的。

(三) 動態能耐是透過知識的轉換來建立

Drucker 在《後資本主義社會》(Post-capitalist Society)(傅振焜譯, 1994)一書提到，今日的資本要素已產生變化，知識已凌駕在傳統的土地、勞力、自然資源等生產要素之上，因此，知識所形成的智慧資本，已超越了其它物質資本。基於後資本主義社會形勢之轉變，動態能耐就成為組織不可或缺的要素之一。因為，動態能耐是指組織必須有強大的知識學習機制，快速從外部環境獲取相關知識，藉由個人或集體人員的創意活動，透過不同知識轉換模式的輪替，將知識從其中一類轉化為另一類，以維持其競爭優勢。因此，動態能耐是組織透過知識的轉換所建立而來的。

(四) 動態能耐必須透過外部資源的整合

組織為了維持市場的競爭力，避免被時代的洪流所淘汰，唯有不斷的累積資源，有效地配置與整合資源，才能打造不變的組織能耐。並且，透過快速組合優勢能力，可以使組織在市場的浮現、衝突、分裂、及成長與衰敗的過程中，運用組織內外部資源與策略來達成新的資源配置，造成與對手的差異性，使組織具備有對手不易獲得、不易轉移與模仿的優勢資源，形成組織所特有的動態能耐。

二、組織動態能耐的構面

Teece 等人 (1997, 2000, 2004) 所提出的動態能耐理論架構，是累積過去許多實證結果所提出的，並將其分成三大構面，分別為組織管理與程序 (organizational and management process)、定位 (position) 及路徑 (path)。其概念指出，組織動態能耐是鑲嵌於 (embedded) 組織的流程當中，而組織的流程深深的受到組織資產定位，以及發展路徑所影響。茲將此三種構面的意涵分別敘述如下：

(一) 組織管理與程序

Teece 等人認為組織管理與程序是指組織執行各項活動的例行性規範，專業經理人透過組織例行性規範，以完成各項指派的任務；Hammer (1990) 認為企業特有的管理與程序，是指企業集合各項資源來提供顧客所需要產品的一連串活動。只有當顧客對產品有所需求時，管理與執行的程序才會開始進行；Davenport 和 Short (1990) 指出企業管理與程序為相互有關聯的業務活動，透過這些業務活動的執行，將整合相關的生產流程，以達成組織特定之結果；黃貞裕 (2006: 86) 的研究指出，由於組織內部是由多個部門或單位所組成，各部門之運作目的皆為達成組織之各項

任務，而程序也在各部門中穿梭或是交互連結。因此，組織完成程序的效率與效能愈高，代表組織愈具有競爭力。

Teece 等人進一步檢視組織程序的本質，事實上在組織程序完成各項活動的過程當中，組織管理與程序扮演了三個重要的角色：

1. 協調 / 整合(**coordination / integration**)

當組織面對競爭對手的挑戰時，管理者應該有效率的協調與整合組織內部的程序，以因應局勢的變化。Aoki (1990) 認為，如何達成企業內部協調與整合的效能，且有效地獲得策略性的優勢，是相當重要的。換言之，組織優勢的獲得，將取決於如何有效與正確地整合與協調組織內外部的行動與技術。

Teece 等人舉出企業界幾個成功的例子，來強調組織內部整合能耐的重要性。如 Imai、Ikujiro 和 Takeuchi 在 1985 年在日本進行的研究結果發現，當組織內部擁有多功能跨領域的研發團隊時，公司的經營績效會比其它競爭者來得更好。主要原因來自於多功能跨領域團隊，可以提高資訊的獲取性，並且降低各部門工作協調上的困難，如此，將可以提高組織的生產力；Gravin 在 1988 年研究 18 家生產室內空調設施的廠商，結果和一般的看法有些許差異。產品的好壞與資本投入或設備自動化程度無關。高效能的產品來自於組織獨特的程序慣例 (routine)，包括廠商取得或處理相關資訊的慣例、將顧客經驗與產品設計進行連結的程序以及製造工廠與零件供應商的相關程序等。

上述企業成功的例子，均說明組織內部的協調整合程序具有一致性與互補性。由於結構上的創新必須整合本身的技術及顧客的需求才能夠順利進行，再經由組織內協調整合的一致性與互補性，組織方能取得正確的行動與技術。因此，透過協調與整合的過程，才可以協助組織內部進行產品

結構的創新，發展出令人滿意的產品與服務，如此不但可以保持組織的績效，也可以降低被複製與模仿的可能性。

2.學習 (Learning)

學習是組織管理程序中非常重要的一環，甚至高於組織內部的協調整合能力。組織內部人員的學習過程在本質上不只是個人的學習，亦是一種社會互動的過程(social process)。透過學習過程，組織成員能獲得組織慣例的經驗與程序，並將其內化為員工的行為模式，形成解決問題的獨特方式。從 Teece 等人的觀點可知，學習甚至於比整合更重要，因為，組織成員透過不斷的學習，將可以開發、檢驗、修正與內化「組織慣例」，進而活化組織，使組織之效率更好更快速。因此，Teece 等人指出學習具有兩個重要的特徵：(1) 學習牽涉到組織與個人技巧；(2) 組織的知識可以在思考中產生新的典範活動、組織常規或是新的邏輯。

3.重組與轉變(Reconfiguration and transformation)

Amit 和 Schoemaker (1993) 認為在快速變動的環境，組織的最大價值在於有能力察覺資產結構的重新建構，並且完成組織內部與外部的轉型。在迅速變遷的環境下，組織必須具有對環境偵測與市場評估的能力，時時監控外在環境的變化，迅速地在競爭對手採取行動前，適切地調整組織的需求，重組組織資產結構以及轉換內外部需求。

重組與轉變的能力是一種習得的技能，是組織監控外在環境及評估市場的能力。組織欲追求競爭優勢，必須具有即時適應外部環境與市場變化之重組與轉變的能力。否則，在動態的競爭環境中，忽略環境變項，最終將導致挫敗。

(二) 定位

定位是指組織所擁有的專屬財產或生存利基，包括特定技術、智慧財產權、互補性資產、顧客基礎，以及與供應商的關係等獨特資產。因此，除了協調與整合組織內部的程序與組織學習之外，組織的資產定位亦決定了組織的競爭優勢。動態能耐採用了資源基礎的觀點，強調組織應該擁有不易模仿與轉移的資產，以做為組織長期競爭優勢之來源。因為，這些無形的知識資產、信譽資產或互補性資產，較難在市場上交易或者傳授，不易為競爭對手所模仿，所以就成為組織特有的珍貴資源。Teece 等人將資產分類為以下幾項 (盧正壽，2002；蔡忠佑，2003；黃貞裕，2006；Teece et al., 2004):

1. 科技(Technological assets)資產

屬於組織本身專屬的獨特技術，受到相關法律的規定或技術本身之特性所保護，如智慧財產權的保障。這些科技資產可以避免造成競爭對手的抄襲及模仿，其獨門絕活就成為組織重要的優勢來源，也成為組織經營績效差異的重要因素之一。

2. 互補性資產(complementary assets)

互補性資產是指組織將特有的核心資產，變成商業化產品的過程中，必須伴隨的能力或資產。也就是組織想要將技術創新的成果加以商業化，則必須將互補性的資產加以生產與服務行銷。一般而言，互補性資產位於生產過程中的下游階段，這些資產或能耐為組織在運作上所必須具備的，因為，沒有互補性資產的協助，技術創新將只是一項技術，無法成為一項「產品」。

3.財務資產(financial assets)

組織短期的現金流量狀況與財務槓桿使用程度，都具有策略意涵，常常是影響組織能否長期經營的關鍵因素。組織若要即時反應市場需求，便需要投入大量的資金，才能應付市場迅雷不及掩耳的變化。因此，商業組織必須透過公開市場的籌資，來維持公司的現金流量。所以，如何將資訊傳播給潛在的投資者，以獲取現金的挹注，在組織長期經營的過程中，顯得非常重要。

4.信譽資產(reputational assets)

信譽通常來自顧客、供應商及競爭者對公司的正面反應，而且可以將對公司有利的訊息傳達給其它隱性的消費者。信譽為組織所具備的無形資產，需要靠長期口碑的累積。信譽很難從市場定位上給予一個明確的答案，但是可以確認的是，信譽資產的重要性是不可取代的，故信譽可能會比公司經營活動的真相更為重要。

5.結構性資產(structural assets)

Argyres(1995)認為正式與非正式組織結構，以及與外部環境的連結，對於組織創新的速度與方向具有高度相關。換言之，組織中正式與非正式的結構、及其與外部的連結關係，對組織創新成效與能耐的進步情形有很大的關連。層級分化程度、垂直及橫向整合的程度都可能鼓勵或阻礙組織創新。因此，組織結構資產的型態，是關係組織優勝劣敗的重要因素。

6.制度資產(institutional assets)

環境與市場之關係相當密切，也深深影響組織之運作。外在環境除了市場競爭的影響之外，組織的運作經常受到公共政策走向的影響，常常成

為組織運作上的重要依據。例如，國家協助中小企業轉型，將促進產業的順利發展；十二年國教的推動以及教師法的頒布，將開啟學校教育另一個里程碑。這些公共政策的制訂，都會影響組織運作。因此，組織深具區域性的特質，不同地理位置之組織亦有其獨特之制度價值。

7.市場/結構資產(market/structure assets)

在技術變遷快速的年代裡，市場/結構的地位不容易確保。因為在快速變動的市場中，相關產品要維持其競爭優勢並不容易。必須視組織本身是否具有核心能耐去克服環境變動的問題，創造不易為對手所模仿的核心能力，才能維持其經營績效。

8.組織疆界(organizational boundaries)

組織疆界指的是組織的整合程度，包括了垂直（vertical）整合、水平（horizontal）整合與旁系（lateral）整合等。整合程度會影響到組織的層級節制。透過垂直、水平與旁系的整合能耐、科技與互補性資產、協調能耐、智慧資本的保護等，才能維持組織競爭之優勢。因為，儘管組織個別性的資產如何的優秀，若無法透過組織的有效整合，充其量只能算是好看的花瓶罷了。

綜上所論，動態能耐反應了組織有能力可以獲得新奇與創新的競爭優勢，而新奇與創新的競爭優勢來自於獨特的組織管理程序與慣例，以及獨一無二的資產定位，加上持續進化的組織路徑。因此，透過動態能耐的概念，整合組織內外部資源，並依據組織慣例的檢驗、改進與內化的過程，經由組織的資產定位與進化路徑，進行組織創新，才能維持組織的競爭優勢（Lawson & Samson, 2001）。

(三) 路徑

路徑是指組織可選擇的策略，Teece 等人將其分成兩個層面來討論。

1.路徑依賴(path dependencies)

路徑相依性確認了「歷史是重要的」，往事不只是往事而已，因為過去的投資與所形成的慣例，會限制影響組織未來的營運決策。當組織愈上軌道，則路徑相依程度就愈形重要。路徑依賴性說明了組織過去發展的重要性，但是，也可能因為過去的組織慣例，侷限於過去的歷史包袱，而陷入核心僵固，並且停滯不前。因為，競爭優勢和歷史路徑相依的程度，會隨著行為及能力路徑相依的特性而改變，並使組織經常面臨核心能力僵固或是營運時蕭規曹隨的困境。所以，Cohen 和 Levinthal (1990) 的研究顯示，創新績效的好壞與路徑的相依程度有關。

2.科技機會(technological opportunities)

任何產業活動能發展的多遠與多快，取決於科技機會的出現。透過科技機會的出現，產生了商機，才可能發展成特定領域活動。但科技機會並非完全來自於外在，有時，是由組織內部的創新活動本身所來提供。因此，如何刺激組織成員的創新因子，創造更多的科技機會，是組織永續經營的重要關鍵。

綜上所論，Teece 等人認為動態能耐的構面包括：(1)管理與組織的程序：係指組織做事的方法、目前學習與實作的方式，或稱組織慣例；(2)位置：係指組織擁有特定的技術、智慧財產權、互補性資產、顧客基礎與供應商關係等；(3)路徑：係指公司在技術軌跡上的策略性選擇，或規模遞增情形的出現與消失。組織程序與位置會共同形塑它的能力與能耐，而能力與能耐也有不同的層級，可能存在於製造現場、研發實驗室、管理階層。

這種獨特能耐是無法從市場取得的，它必須依賴自己從組織內部打造(盧正壽，2002)。

參、組織動態能耐之相關研究

企業界以往談論組織能耐的觀點，大致先從 Porter 的組織競爭優勢理論、Barney 等人發展的資源基礎理論，以及 Prahalad 等人發展之核心能力談起。這三個論點成功說明了組織能耐的建立與維持競爭優勢之關係與途徑為何。只是，這三個論點是從組織內部的角度來看，強調透過組織本身的能力更新與創新整合，來達成與維持競爭優勢，但相對忽略了組織外部環境之討論。所以，動態能耐觀點是從組織內部與外部導入整合與學習之策略，以建立組織本身之獨特能耐與競爭優勢，來滿足市場需求並達成組織目標。因此，本研究試圖從企業管理領域所發展出來的組織動態能耐，及從相關組織經營與管理的概念裡，找出適合於未來教育相關議題的發展。故將目前國內外有關組織動態能耐研究成果，整理如下：

一、國外相關研究

根據 Nelson 和 Winer (1982) 的研究發現：如果認為組織慣例必須變動的幅度較小，組織通常不會改變慣例。組織慣例 (routine) 的運作方式會決定組織的獨特能耐，並使組織產生競爭優勢。組織慣例包括組織內平時的決策過程、運作程序，及組織成員的一般性行為。由於組織慣例鑲嵌在組織的日常運作中，因此，外界不易模仿與發現，可以形成組織獨特的競爭優勢。所以，組織慣例的建構為組織能耐思考的起點。

Cohen 和 Levinthal (1990) 的研究說明組織對於外界新資訊的吸收與同化的能耐，有助於組織的創新；他們更進一步提出創新績效的好壞與路徑相依程度高低有關，換言之，組織的路徑依賴與科技機會的路徑相依

度，將有助於組織的創新。

Teece 和 Pisano (1994) 指出未來的世界追求的是速度，故唯有能快速進行組織創新，並將內部資源與外部資源快速整合與重組之組織，才能在全球競爭的環境裡生存。

Teece 等人 (1997) 將動態能耐之觀念進行深入之分析，並將動態能耐分成三大構面：組織處理程序、定位與路徑。依照動態能耐觀點，目前正處於外部環境變動快速及競爭激烈時代，組織必須透過學習模式快速整合、重組、配置其內部與外部資源，以建立組織之獨特性與競爭優勢。

在 Tripsas (1997) 的研究觀察下及做歷史性的分析後發現，從 1886 年到 1990 年共 104 年的金屬產業技術與競爭變動的軌跡裡，外部整合能耐（研發投資與良好的溝通基礎）與善用不同地理位置的研發中心等，是影響企業應變外在環境變遷之重要因素。

Luo (2000) 延伸 Teece 等人的觀點，將動態能耐分為三大構面，能耐取得、能耐配置及能耐更新，將其要點分述如下：

- (一) 能耐取得是指組織取得競爭優勢的來源。
- (二) 能耐配置則是當組織發現機會時，組織調整本身資源搶得先機的一種能力。
- (三) 能耐更新是創造組織優勢的成功要素，藉由動態學習創造組織新的優勢資源。

Eisenhardt 和 Martin (2000) 提出資源基礎理論，指出動態能耐（如特定之運作程序與決策制定的組織慣例及相關資產等）對於組織之競爭優勢，扮演著關鍵性的角色。他們亦指出不同的概念，與不同競爭狀況下動

態能耐的異同，及對於競爭優勢所扮演的角色。

Isenhardt 等人提到，動態能耐在這種高度動態市場下是一種簡單的形式。透過一些簡單及優先順序的原則，可使管理者聚焦在比較寬廣的關鍵性議題上，而不需要過於鎖定他們的行為，或使用過去的經驗，來適應未曾出現的環境變化。因此，簡單原則的組織慣例較能夠適應高速動態的環境。而這些原則大多數來自於過去經營者不斷地嘗試錯誤，且不斷地實驗下所累積的經驗（李田樹譯，2001）。

Chakravarthy（1997）的研究結果認為，策略動態性可以用四種型式來表達：改善（improving/imitating）、變遷（migrating）、整併（consolidating）與創新（innovating）。運用此有效的策略，不僅是在尋求延伸應用企業現有的能耐於既有的市場中，更要藉由創新能耐來強化其商業網絡（business context），並且創造更多新的市場契機。

Zott（2003）的研究認為，利用電腦進行了寡佔的競爭賽局模擬，證實了動態能耐的三個屬性：組織的執行力、變革成本、學習效應等，這些都是影響組織是否具有超額利潤的重要關鍵。

Peter 和 Vivid（2003）的研究認為，應針對使用知識管理評估與動態能耐的觀點來建立企業的競爭優勢，且其研究結果顯示，資訊科技是現今企業組織執行知識管理不可或缺的元素。

二、國內相關研究

國內有關於組織動態能耐之研究集中於企業領域，1997 年開始由李仁芳教授主導，並且進行了一系列之相關研究。近幾年開始引發新進學者的注意，而相繼投入該領域之研究。

李仁芳、賴建男、賴威龍（1998）所研究指出臺灣 IC 設計產業中技術知識特質與組織動態能耐具有高度相關。該研究將動態能耐之測量指標分成知識吸收能耐、知識創造能耐與知識蓄積能耐三種。

（一）知識吸收能耐

可以分成常態吸收機制與專案吸收機制兩種方式。

（二）知識創造能耐

可以分成輕型團隊與重型團隊兩種類型。

（三）知識蓄積能耐

可以分成人員蓄積機制與文件蓄積機制兩種類型。

由以上發現可知，組織必須留意這些不同類型的動態能耐，以使得組織對於知識的管理能更順暢。

蔡敦浩（2000）以臺灣三家中小型企業來瞭解組織創新能耐、知識管理與組織學習之間的關係。他指出能耐是長期競爭優勢的根源，也是核心競爭力的基礎，因此企業必須發展出本身之動態能耐才能夠應付隨時而來的衝擊。研究結果發現高階主管隱性知識決定了組織的創新能耐，透過方向指導和組織慣例這一套整合機制傳遞給研發團隊。由於，隱性知識不易被察覺，因此構成「自我繁衍的系統」，高階主管依此調整企業經營目標和策略。至於企業的學習能耐，各組織間存在差異，而企業的創新能耐不僅止於產品開發能力，還包括其他輔助資源的運用。研究中亦指出組織動態能耐是長時間發展的、隱性的及專屬的。

吳仁麟（2004）以動態能耐的觀點回顧聯合報系這幾年的發展過程，有許多運作其實都印證了策略管理理論中關於「核心資源」與「動態能耐」的討論內涵，其中又以「2004年臺灣花卉博覽會」為最具代表性。聯合報系關鍵因子之研究-以2004年臺灣花卉博覽會為例，聯合報系在花卉博覽會中的創新行動中，歷經了「事業機會發現」、「資源開採」、「打破組織常規」與「資源整合創新」等策略議題內容，可視為臺灣報業為尋求新發展方向的代表性創新嘗試。而這些創新嘗試和組織動態能耐的發展具有密切關係。

柯博旻（2004）探討動態能耐的屬性對同產業內不同廠商間競爭優勢的影響，研究發現，動態能耐是產業內出現不同利潤表現的因素之一，當廠商的動態能耐強弱相同時，創新的策略思考是影響競爭優勢的原因，它展現了動態能耐對競爭優勢多方面的影響。

黃貞裕（2006）的研究指出，二十一世紀是一個環境變遷快速的時代，組織必須隨時掌握外部環境與內部環境的變化，以快速回應環境與市場需求，維持其競爭優勢。亦即以動態能耐觀點為基礎，發展適用於學校組織動態能耐評量工具，進而以之做為評估學校組織動態能耐之工具，並對國內之高級中學與高級職業學校進行調查，以瞭解當前高中職之現況，並提出結論與建議。

三、綜合分析

綜觀目前國內外動態能耐的研究，大致可以分為四大類型：

（一）探討動態能耐所扮演的角色

此類型的研究，致力於探討動態能耐在組織中所扮演的角色為何。如 Teece 等人（1997）的研究中，將動態能耐視為組織所具有獨特的、專屬

的及不可模仿的角色；Eisenhardt 和 Martin（2000）的研究中則指出，動態能耐對於組織之競爭優勢，扮演著關鍵性的角色，它並不具有獨特的性質，而是具有共同性。

（二）探討動態能耐的形成過程

此類型的研究，致力於探討動態能耐在組織中形成的過程為何。如 Nelson 和 Winer（1982）及 Eisenhardt 等人（2000）的研究發現，組織慣例的建構為組織能耐形成的起點；Teece 等人（1997）的研究發現，組織必須透過學習模式快速整合、重組、配置其內部與外部資源，以建立組織之獨特性與競爭優勢。

（三）探討動態能耐的主要因素

此類型的研究，致力於探討哪些因素會影響組織之間動態能耐的差異。如 Cohen 和 Levinthal（1990）、蔡敦浩（2000）及吳仁麟（2004）的研究發現，組織的創新能耐，將有助於組織延續競爭優勢；Zott（2003）的研究認為，組織的執行力、變革成本、學習效應等，都是影響組織是否具有超額利潤的重要關鍵；Peter 和 Vivid（2003）的研究認為，資訊科技是現今企業組織執行知識管理不可或缺的動態能耐。

綜上所述，國內外有關組織動態能耐大多集中於企業領域，討論如何透過組織內外的資源整合，發展出組織特有的能耐。組織特有的能耐，包括組織的資產定位以及組織慣例等，研究結果也顯示出，組織動態能耐是長期競爭優勢的根源，也是核心競爭力的基礎，因此企業必須發展出本身之動態能耐才能夠應付隨時而來的衝擊。但是，有關學校組織動態能耐的議題，僅限於黃貞裕以公私立高中教師為主要對象的研究。因此，進一步探討目前國內小學階段組織動態能耐的發展情形，是有其價值與必要性。

肆、本節小結

組織動態能耐對於競爭力的提升有著舉足輕重的影響，對於任何組織而言，皆為重要的議題。就學校組織而言，近幾年來，不但面臨教育改革的浪潮，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，創造屬於自我的獨特能耐，才能因應相繼而來的挑戰。

本研究從四個觀點來定義組織動態能耐，包括：(1) 組織動態能耐是超競爭時代的產物；(2) 動態能耐是長期累積而成的獨特能耐；(3) 必須有強大的知識學習機制，快速從外部環境獲取相關知識；(4) 有效地配置與整合資源，才能打造不變的組織能耐。因此，組織動態能耐藉由個人或集體人員的創意活動，透過不同知識轉換模式的輪替，即時反應快速地進行產品創新。並透過運用組織內外部資源與策略來達成新的資源配置，造成與對手的差異性，形成組織所特有的動態能耐，如此，才能維持組織永久的競爭優勢。

第二節 學校組織健康氣候理論及其相關研究

學校的組織健康 (organizational health) 是描述組織特質的普遍概念，它是一種測量學校組織健康氣候的工具與概念，亦即在描述一個學校的特色 (Hoy & Feldman, 1987; Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991; Hoy & Sabo, 1998)。簡言之，組織健康氣候是一種來自於組織內部的特徵表現，可以藉由其特徵表現，來區別自身與其他組織之間的差異，並且影響組織成員的行為。嚴格來說，學校組織健康氣候是整個學校相對持續的特質，每位成員都可以透過參與，描述出他們共同對於組織的態度 (Hoy & Miskel, 1996)。

自從 1960 年代以來，即有學者發展出量表作為測量學校組織氣候的工具。其基本導向有兩種：(1) 檢測學校的開放性及 (2) 檢測學校的健康程度。有關學校組織氣候的測量量表部份，以 Halpin 和 Croft (1963) 兩位學者所提出的「組織氣候描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire, 簡稱 OCDQ) 最為有名。此量表多用來探討變項之間的相關性研究，目的在探討組織成員對於其所處環境的知覺；相較於 OCDQ 量表用來檢測學校的開放程度，學校組織健康是用來檢驗學校氣候的另一觀點，最早出現於 1969 年 Mathew Miles 的研究中。Hoy, Smith 和 Sweetland (2003) 的研究中指出，雖然「開放性」和「健康」兩名詞不盡相同，但是「開放性的學校趨向於健康的組織；健康的學校趨向於開放性的組織」。因此，在探討有關組織健康氣候相關理論時，必須由「學校組織氣候」的開放性，以及「學校組織健康氣候」這兩方面加以著手。

壹、學校組織氣候的意涵

Lewin 於 1936 年提出了「場地論」(Field Theory) 的觀點，指出人類行為是個人與環境互動的函數，說明了人類行為與一般環境刺激之間的動態關係。因此，人類行為裡，個人與其環境的函數所形成的知覺就是組織氣候 (organizational climate)。Litwin 和 Stringer 則認為組織氣候是介於組織系統因素與動機傾向之間的中介變數。客觀的組織系統因素會經由個體主觀的知覺後，引起其動機組織傾向，並導致個體的外顯行為，進而影響組織效能。所以，氣候是描述組織特質的一般性概念，是一種來自於組織內部的特徵表現，除了會影響組織成員的行為與態度之外，也可以作為和其它組織區別的主要依據。

一、組織氣候的定義

組織氣候指的是成員彼此之間的交互作用，所形成的一種內在環境相當持久或獨特的風格，並可以透過成員的知覺加以描述。學校氣候被視為一所學校的人格特質，而每一所學校給人感覺各不相同，就如同每個人都有獨特的人格一般。換言之，組織氣候是組織成員對於組織環境的整體知覺，可以透過組織成員的主觀知覺來描述。

Lewin (1936) 認為人類行為與一般環境刺激之間的動態關係，所形成的知覺就是組織氣候。

Hoy 和 Miskel (1996) 則認為學校組織氣候是教師對於學校一般工作環境的知覺，受到正式組織、非正式組織、成員的人格及組織領導所影響而產生的反應。

Poole (1985) 總結相關的組織氣候的定義，提出組織氣候的特性與意義如下：

- (一) 氣候與組織規模有關，它代表整個組織的特色。
- (二) 氣候是建立在成員共同理解的基礎上，代表成員的情緒反應。
- (三) 氣候來自於組織及組織成員最重要的行為慣例。
- (四) 氣候會影響成員的行為與態度。

Al-Shammari (1992) 認為組織氣候是指組織成員心中的感受，不屬於組織本身的氣候。

許士軍 (1972) 認為組織氣候是一種整體與主觀的環境概念，可以用來解釋組織成員的行為動機及其所表現的行為。

林新發 (1990) 認為組織氣候是組織中，主管與成員之間交互反應所形成的一種組織內在環境持久的特質。

秦夢群 (2004a) 認為組織氣候是指個人對組織的意象，即對於團體中各種現象的看法。

以下整理出國內外學者對組織氣候的定義，並歸納如表 2-2-1：

表 2-2-1 組織氣候定義彙整表

編號	學者姓名	年代	組織氣候定義
1	Lewin	1936	人類行為與一般環境刺激之間的動態關係，所形成的知覺就是組織氣候。
2	Gilmer	1966	組織氣候是指組織具有異於其它組織，會影響組織內人員行為的特質。
3	Taguiri 和 Litwin	1968	將組織氣候視為組織內部相當持久的特質，能為組織成員所體驗，並影響組織成員的行為。
4	Litwin 和 Stringer	1968	組織氣候是指組織成員對於工作環境直接或間接的知覺，這種知覺會影響到成員的動機和行為。
5	Silver	1983	組織氣候是指組織具有異於其它組織的特性，表現出組織獨特的風格。
6	Al-Shammari	1992	組織氣候是指組織成員心中的感受，不屬於組織本身的氣候。
7	許士軍	1972	組織氣候是一種整體與主觀的環境概念，可以用來解釋組織成員的行為動機及其所表現的行為。
8	蔡培村	1985	組織氣候是內在環境的屬性，源自於組織成員對於組織結構、工作特性與人際關係的整體感受及認知，並且可以透過主觀的知覺來加以衡量。
9	張潤書	1988	組織氣候是指組織成員的個性及目標和組織的目標相一致的變化歷程。
10	林新發	1990	主管與成員之間交互反應所形成的一種組織內在環境相當持久的特質。
11	秦夢群	2004a	組織氣候是指個人對組織的意象，即對於團體中各種現象的看法。

資料來源：研究者整理

綜合上述所論，研究者將組織氣候定義如下：

- (一) 組織氣候是一種持久性的特質，會影響組織成員的行為。
- (二) 組織氣候是一種獨特性的概念，用以和其它組織作區別。
- (三) 組織氣候是一種動態性的關係，是環境行為的交互作用。
- (四) 組織氣候是一種主觀性的知覺，來自於成員心中的感受。

二、當前重要的組織氣候量表

(一) OCDQ量表

自從1960年代以來，Halpin和Croft（1963）提出的「組織氣候描述問卷」(OCDQ)，大規模施測於美國境內71所小學。OCDQ量表的特點之一，是其所使用的方法是建立在描述性的問卷調查。從問卷調查的結果可以測量出教師之間，以及教師和校長相互之間，因為互動所產生的不同學校氣候而形成的知覺。將學校成員對於學校組織氣候的知覺差異，依照Halpin和Croft之分析與歸納，學校組織氣候可以分為六種類型：

1.開放型氣候（the open climate）

開放型氣候的組織中，呈現出有活力與愉悅的氣候。個人之目標與組織目標相契合，個人能從工作中獲得滿足感，在正式或非正式組織的溝通裡，領導者會關懷員工並且願意協助他們解決困難。在開放型氣候下的員工行為，毫無掩飾與做作，不會為了滿足領導者的想法而虛假奉承，完全是根據自我的人格與需求而產生行為。因此，這樣的組織氣候之下，成員的行動是開放有活力的。

2.自主型氣候（the autonomous climate）

自主型氣候的組織領導者給予員工較大的自主權，不會以命令的口吻來要求員工做事。員工可依自我之需求與個人的動機來處理事務，因而有較高的工作士氣與滿足感。然而，與開放型氣候的組織比較之下，在自主型氣候的組織裡，由於領導者與員工的關係較疏遠，在工作的成效上就不及開放型組織。雖然如此，自主型氣候成員的行動是可以自我決定的。

3.控制型氣候 (the control climate)

控制型氣候的組織最大特徵，是親密感低與工作導向交錯所形成的氣候特質。領導者一切的行為皆以達到最高成果為目的，但是往往忽略了員工的個人需求與人格傾向。雖然，在工作表現部份，呈現上揚的狀態，但員工多感負擔沈重。而且，因個人需求被忽略，員工多半被迫處理不願之事，結果產生真實性較低的行為。因此，在這樣的組織氣候之下，成員的行動是趨於工作導向的。

4.親密型氣候 (the familiar climate)

親密型氣候的組織成員彼此之間關係非常親密，是親密感高與關係導向交錯所形成的氣候特質。同仁之間相處融洽，卻缺乏有效的組織管理。領導者關懷員工，使其個人需求與人格傾向獲得滿足感，但是團體中缺乏有效的領導，在工作成效上也未盡理想。因此，在這樣的組織氣候之下，成員的行動是趨於關係導向的。

5.父權型氣候 (the paternal climate)

父權型氣候組織的領袖對於大小事務都事必躬親。就如同家庭中的父親一樣，具有權威但是也表現慈祥。員工就像孩童一般居於聽命的地位，工作滿足感不高且彼此之間有些距離，造成員工的工作士氣低落，成果效率常未如理想。因此，在這樣的組織氣候之下，成員的行動是受到限制的。

6.封閉型氣候 (the closed climate)

封閉型氣候組織的最大特徵，是領導者及員工呈現漠不關心工作成果的心態，使得組織領導者與員工之間疏離感極大，而且外界的刺激少有機會進入組織，一切呈現穩定且很難動搖的僵固狀態。因此，在這樣的組織

氣候之下，組織的活動是僵固而停滯不前的。

綜合上述所論，OCDQ量表的使用的特點，就是用「開放性」與「封閉性」的概念來檢驗學校組織氣候。由OCDQ問卷所測出「開放型氣候」的特點表現出以下幾個現象：

1. 校長與員工都表現出異於其它組織的獨特行為。
2. 校長藉由良好的行為模範來領導組織成員往適當的方向發展，並且依賴學校本身的情境，提供成員適時的支持與關心。
3. 校長的領導行為表現是老師們和校長所需要的。
4. 開放型氣候的學校不僅反應在工作的成效，也滿足社會的需求。

封閉型氣候則與開放型氣候完全不同。由OCDQ問卷所測出「封閉型氣候」的特點表現出以下幾個現象：

1. 校長和老師均遵從學校既有規定，校長只處理日常例行性的雜事，以至於教師的反應低調且滿意度低。
2. 校長的領導行為被組織成員視為過於嚴厲、自私及表面化，這些錯誤的行政措施導致教師的挫折感和缺乏同情心。
3. 封閉的氣候之下校長和教師的行為與其它組織比較下，並無獨特之處。學校到處充斥著勾心鬥角、裝模作樣和虛假的感覺。

(二) OCDQ-RE量表

OCDQ一直廣泛的使用在測量學校的組織氣候，但是另一批學者對此也提出一些不同的看法。Silver (1983) 的研究指出，OCDQ量表缺乏清楚

的邏輯概念，而且題目太過於簡單，有些測試的項目信度與效度都不高。因此，在這些批評之下出現了一些新的量表，例如，Hoy 與 Clover於1986年根據教職員個人行為和校方行為所組成的六個面向來描述學校的組織氣候，而提出了「國民小學組織氣候問卷」(OCDQ-RE)；Stern 與 Steinhoff於1963年所提出的「組織氣氛索引」(OCI)，以及Willower, Eidell 與 Hoy於1967 所發展出的管理學生心態問卷(PCI)等，每種量表各有其適用範圍，也各具有優缺點與使用的限制，研究者可依不同的研究主題與對象，自行選擇上述之工具。

因為本研究的目的，將探討國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係，所探討的階段是屬於任教於小學之教育人員。而且，OCDQ-RE量表已經可以明確的區分出四種不同的學校氣氛類型，在研究上條理較為分明，適用於國民小學氣氛的研究。因此，將OCDQ-RE量表一些的特點，描述如下：

1.OCDQ-RE量表包含了六個層面的行為：校長行為包括有（1）支持式行為(supportive behavior)、（2）管理式行為(directive behavior)及（3）限制式行為(restrictive behavior)；教師行為包括有（1）同僚式行為(collegial behavior)、（2）親密式行為(intimate behavior)及（3）疏離式行為(disengaged behavior)。

2.OCDQ-RE量表經由因素分析後，其評估方式有兩個因素：（1）評估教師之間互動情形的開放程度；（2）評估教師與校長之間關係的開放程度。這兩項因素互相獨立且分屬不同層面，因此交織而成四種不同的學校氣氛類型。如圖2-2-1及表2-2-2，就說明了這四種氣候類型及標準概況，在此分別說明如下：

1.開放型氣候(open climate)

校長行為與教職員的行為都是開放的，最大的特色是教職員與校長之間都能相互的合作與尊重，因此，在這種氣候，表現出幾個特點：

(1) 校長與教師都表現出開放的行為，校長能傾聽教職員的意見，教職員也非常願意提出自己的看法（親密性高）。

(2) 校長支持教師的專業能力（支援性高），鼓勵教師參與校務，並減輕教師的負擔（管理行為低）。

(3) 教師之間進行專業互動，保持親密行為，並相互尊重容忍，深知彼此且私交甚篤（同僚關係密切）。

2.投入型氣候(engaged climate)

在這樣的組織裡校長表現出封閉行為，而教師表現出開放的行為，因此，在這種氣候下，表現出幾個特點：

(1) 校長剛愎自用，監督並限制教師的行為（管理行為高）。

(2) 校長表現出不支持教師的專業能力，也不理會教師個人的需求（支援性低）。

(3) 教師之間互動良好，彼此尊重容忍，表現出專業行為，全力投入教學工作（同僚關係密切）。

3.疏離型氣候(disengaged climate)

校長表現出開放的行為，而教師卻表現出封閉的行為，因此，在這種氣候下，表現出幾個特點：

(1) 校長表現出支持並且關心教師的教學工作，而且，願意支援教師一切教學的資源（支援性高）。

(2) 對於教師的專業能力給予肯定，而且怕影響教學，不願意教師負擔太多的行政工作（管理行為低）。

(3) 教師之間冷漠疏離，相互批評攻訐，對校務漠不關心，也不服從校長的領導（同僚關係不密切）。

4.封閉型氣候(closed climate)

校長和教師都表現出封閉的行為，因此，在這種氣候下，表現出幾個特點：

(1) 校長給予繁重的行政工作，凡事依法行政不講人情，造成上司與下屬之間的關係疏離（限制性高）。

(2) 校長表現非支持性的行為，專制獨裁，監控教師行為（管理行為高），對於教職員的意見也不予採納（支援性低）。

(3) 這樣的管理方式下不只帶給教職員強烈的挫折感，而且，教師的反應也愈趨於冷漠，表現出消極抵抗來反彈校務，造成行政運作的障礙（親密性低）。

(4) 教職員之間彼此缺乏誠信，相互批評攻訐，且不用心於教學工作上（同僚關係不密切）。

		校長的行為	
		開放的	封閉的
教師的行為	開放的	開放型氣氛 open climate	投入型氣氛 engaged climate
	封閉的	疏離型氣氛 disengaged climate	封閉型氣氛 closed climate

圖 2-2-1 學校組織氣候類型

資料來源：*Educational administration: Theory, research, and Practice (6th ed)*.

(p.146) by Hoy, W. K. & Miskel, C. J., 2001, New York: McGraw-Hill.

表2-2-2 學校組織氣候類型的標準概況

氣候面向	氣候類型			
	開放的	投入的	疏離的	封閉的
	支持式 (supportive)	高	低	高
管理式 (directive)	低	高	低	高
限制式 (restrictive)	低	高	低	高
同僚式 (collegial)	高	高	低	低
親密式 (intimate)	高	高	低	低
疏離式 (disengaged)	低	低	高	高

資料來源：*Educational administration: Theory, research, and Practice (6th ed)*.

(p.147) by Hoy, W. K., & Miskel, C. J. 2001, New York: McGraw-Hill.

綜上所論，學校組織氣候代表學校持久且獨特的人格特質，它來自於組織成員相互之間的交互作用，這些交互作用所形成的氣候類型，學者以「開放性氣候」與「封閉性氣候」來作區分。例如，OCDQ及OCDQ-RE量表，都是用來描述學校成員，對於所知覺之學校組織氣候差異性，並用來區別學校的不同組織氣候類型。

貳、學校組織健康氣候的意涵

學校組織健康氣候是用來架構學校組織氣候的工具之一，和組織氣候（OCDQ及OCDQ-RE量表）以「開放性氣候」與「封閉性氣候」，來區別學校的不同組織氣候類型有所不同。組織健康氣候是用來描述學校氣候的健康程度。組織健康的概念並不是新近的，Hoy, Tarter 與 Kottkamp 所合著的《Open School/Healthy Schools: Measuring organizational climate》一書中，已經詳細描述組織健康氣候的意涵，以及組織健康氣候概念的由來。

Hoy 等人於該著作的前半段，先進行「組織氣候」的研究，後半段才進行「組織健康」的探討。書中指出，Miles 於 1969 年所建立的理論架構，可以適切的解釋組織健康的概念。Miles 指出，任何的組織皆會歷經繁華與低潮，一個健康的組織懂得如何將繁華的榮景延續下來，避免長期處於狀態不佳的泥淖中。Miles 樂觀的認為，一個組織的健康與否，最重要的是，不只要關心如何促進組織的成長與發展茁壯，同時也要消除組織中影響人際關係發展的阻礙。

一、學校組織健康的內涵

自從 Miles 提出了「組織健康」的概念，使得以往學者在談論「開放性」的組織氣候時，有了另外一種思考的模式。以下是研究者從不同的觀點來談論學校組織健康的內涵，希望為組織氣候的相關研究，開啟另一道

思考的模式。

(一) 學校組織健康的動態觀點

動態(dynamic)一詞是指組織面對環境的不確定性時，能透過整合內外資源作出即時回應的能力，換言之，是組織能更新本身的能力及與環境變化一致的獨特能耐。組織並不是長期處於靜止不動的狀態，相關研究證實學校組織中存在非理性及不穩定的現象，若不能瞭解組織非線性與動態性的特性，經營將面臨極大的危機(李宏才，2003；徐振邦，2000)。徐振邦的研究中指出，學校行政組織運作的歷程，通常具有實質的成果，然而，在沒有外界干擾的因素下，卻出現與平常不同的結果，使得組織內呈現無秩序的狀態。這種破壞組織動態健康的因素，組織必須具有即時的反應能力。因此，處於非理性與不穩定的環境當中，學校組織健康氣候是屬於動態的。

(二) 學校組織健康的特性

「組織健康」一詞最早是由 Miles 所提出來的，主要是以健康的概念來探討有關學校組織氣候的概念(Tsui & Cheng, 1999)。Miles 認為健康的組織不只能存活於環境中，而且當面對困境時，能夠不斷的成長並維持其榮景，亦能夠延續其生存能力。

Parsons, Bales 與 Shils(1953);Hoy 與 Tarter(1997a);Hoy 與 Miskel (2001) 等學者的研究中，將「組織健康」當成是使組織適應於環境的能力，促成組織成員之間可以和諧相處，並且達成組織目標的一種組織特質。換言之，「組織健康」可以當作是學校成員之間人際關係的一項重要的指標。1980 年代以後，「學校組織健康」就成為教育領域一項重要的研究議題，如 Ozdemir (2002) 就在他的研究中，對學校管理者提出「組織健康」的重要性。

Tsui 和 Cheng (1999) 指出，學校組織健康的概念可以從兩方面來討論。首先，學校應被視為是一個社會系統，在這個系統中管理者、教師以及學生都應該扮演好本身的角色。而學校組織健康的概念，被視為反應這些角色相互之間的互動情形。如果，管理者、教師以及學生都能扮演好自身的角色，並達成學校的教育目標，則這所學校就被視為「健康」的學校。

根據 Hoy, Smith 和 Sweetland (2003) 的研究結果，對於組織健康提出了幾點結論：1.健康的學校裡組織成員的關係非常良好，教師之間彼此相處融洽；2.教師樂於工作且喜歡和學生相處，並給予學生高度的學業目標，相信學生都有能力可以完成；3.校長的管理行為友善且支持教師，對於教師都持有高度的肯定；4.健康的學校和社區關係密切，和學校的互動積極且良好。

另一方面，一個健康的學校組織應該表現出該有的教學效能，根據 Parsons (1967) 提出學校組織應表現在責任與控制需求三個層面上，即技術層面(technical)、管理層面(managerial)以及組織結構層面(institution)。

- 1.在技術層面上是指達成有效教學與學習目標的程度，它與教師教學及學生學習過程息息相關；
- 2.在管理的層面上是指組織內部的溝通與管理活動，在學校裡校長是主要的管理者，校長必須找出激勵教師的方法、開發教師的潛能，促進合作的途徑；
- 3.在組織結構層次方面是指組織與其環境的關聯，包括組織本身以及組織所處的環境。

學校需要社區的支持和認同，行政人員和教師需要領導者的支持，才得以展現出他們特有的功能，才能和諧的解決來自外在環境的壓力（湯堯，2003；秦夢群與吳勁甫，2006）。所以，一個健康的組織中，社區、行政人員和教師這三個層面是和諧共處、相互協調的。如此，不但能適應外在的需求，組織也會為達成基本功能和任務而努力與外界合作，並且將力量投注在成功的道路上。

從上述的論述中可以明白健康組織的意義，Miles (1969) 也指出健康的組織必須具有三個面向及十個特性，如表2-2-3，將其簡述如下：

(一) 工作需求

1. 焦點目標 (goal focus)

健康組織的成員瞭解組織目標為何，目標對於組織成員而言是清楚合理的，並且為他們所可以接受的。目標必須是真實和適當的，能符合環境的要求，並且努力就能達成既定的目標。

2. 適當的溝通 (communication adequacy)

組織成員之間能透過正式與非正式的管道充分溝通，溝通並不會被扭曲，可以迅速的感受彼此內在的壓力，成員了解如何讓工作表現更有效率，彼此能獲得充足的資訊，齊心合力在工作上追求成效。

3. 權力的平衡 (optimal power equalization)

健康的組織強調民主的進程，影響力的分配是相對平衡的，下屬可以向上層階級發揮其影響力，並且知覺他們的卓越能力。管理者重視權力分配之平等與合理性，較少使用強迫權。

(二) 維持須求

1. 適當的運用資源 (resource utilization)

健康組織的資源運用及分配合理，無論是人力資源的適切性，或是組織內外資源的整合，都能維持其資源所能產生的優勢。

2.團結一致 (cohesiveness)

組織成員能瞭解組織的既定目標，成員和組織之間在合作的氣氛下，成員可以被組織所影響，而成員也能對組織發揮其影響力。彼此之間就像生命共同體一般，生存相依，榮辱與共，團結一致永不退卻。

3.高揚的士氣 (morale)

健康的組織成員都有豁達的性情，彼此之間相知相惜，對於目前的工作與生活方式都能感到幸福與滿足，面對挑戰都能保持著高揚的士氣。

(三) 成長與發展須求

1.創新 (innovativeness)

在競爭激烈與變遷快速的現代社會中，創新對於競爭力之提升有著舉足輕重的影響，創新管理促使組織成為一個創新組織，成為組織生存發展與永續經營的必要條件。

2.自動自發的態度 (autonomy)

組織並不是被動的受環境所影響，而是面對外在環境的壓力時，可以發揮其獨立性，組織內部與外部能主動回應環境之變遷。

3.適應力 (adaptation)

組織必須持續因應環境變遷的需要而調整其經營管理模式，除了能進行改變以不斷成長與發展之外，還可以避免面臨淘汰的噩運。

4.適當的問題解決 (problem-solving adequacy)

當組織面臨環境的變化卻忽略變化的產生，而無法擬定對抗與解決方

式，將導致挫折失敗，因此健康的組織能快速地解決問題，其問題解決機制不但能保持且能不斷強化。

表 2-2-3 Miles 組織健康氣候的面向

工作須求		
特性	焦點目標	目標對於組織成員而言是合理清楚的，並且為他們所可以接受的。
	適當的溝通	溝通並不會被扭曲，可以良好和迅速的感受彼此內在的壓力，使成員之間都能獲得充足的資訊，齊心合力在工作上追求表現。
	權力的平衡	影響力的分配是相對平衡的，下屬可以向上層階級發揮其影響力，並且知覺他們的卓越能力。
維持須求		
特性	適當的運用資源	健康的組織其資源運用及分配是合理的。
	團結一致	成員和組織之間在合作的氣氛下，成員可以被組織所影響，而成員對組織亦能發揮其影響力。
	高揚的士氣	對於目前工作與生活方式都能感到幸福與滿足。
成長與發展須求		
特性	創新	組織能發明並開發新的產品，能向新的目標前進，使組織氣候變得更不一樣。
	自動自發的態度	組織並不會被動的受環境所影響，面對外在環境的壓力，更可以發揮其獨立性。
	適應力	組織有能力產生正確的變革，並引導組織自身成長與發展。
	適當的問題解決	不會花太多的精力來解決問題，而問題的解決機制並不會太薄弱，而是更為強大。

資料來源：Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T.J. Sergiovanni (Eds.), *Organization and human behavior: Focus on school*. by Miles, M. B., 1969 (pp. 375-391). New York: McGraw-Hill.

二、當前重要的組織健康氣候量表

(一) 中等學校組織健康量表(OHI)

中等學校組織健康量表 (Organizational Health Inventory, 簡稱 OHI) 是由七項學校日常運作中的表現面向, 透過校長、教職員、學生及社區家長之間的互動情況所定義出來的。該量表由 Hoy 等人利用 Parsons 的觀點所發展出來, 是基於技術層面、管理層面及制度層面等建構而成 (Hoy & Feldman, 1987, 1999)。Parsons 認為, 在學校的技術層面上是指教學與學習的進度; 在管理的層面上是指組織內部的活動; 在制度層面上是指組織與其環境的關聯。

Parsons 的研究提供了對於學校氣候發展的全面性觀點, 可用在測量學校氣候和學校健康氣候上 (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991)。雖然這三個層面之間有矛盾之處, 但為提昇效率且在相互依賴的關係壓力下, 使得各個層面相互合作的必要性提高。一個健康的組織中, 這三個層面是和諧共處的, 而且組織為達成基本功能和任務時, 也會努力與外界力量合作, 並且將力量投注在成功的道路上 (秦夢群與吳勁甫, 2006)。

茲將此三種層面及七個面向整理如下表 2-2-4, 並分別說明如下:

1. 在制度層面上, 是以機構的主體性來做判斷。機構的主體性是學校適應周遭環境, 與保留學校課程良善的能力。具有主體性的學校可免於社區及家長無理的要求。

2. 在管理層面上, 必須考量以下四個方向, 包括: 校長的影響力、校長倡導行為及交辦工作的明確性程度、校長開放與友善的關懷態度, 以及校長在教學資源上的支援程度等。

(1) 校長的影響力是指校長能影響上層作決策的程度，有利於資源的取得。

(2) 校長交辦工作的明確性程度是指校長能明確指示對於教師職務或教學工作上的期許，以及教學成果與過程的標準。

(3) 校長倡導與關懷的態度是指校長的態度是否開放與友善，而且樂於支援教學。

(4) 校長在教學上支援的程度是指校長對於教師所提出有關課程、經費以及教材上的支援。

3. 技術層面上必須考量工作士氣和重視學業成就二個主要要素。

(1) 工作士氣是指教職員所散發出的彼此之間相互的信賴、工作的熱誠、教學的自信以及成就感等。

(2) 重視學業成就是學校的教學成果壓力，代表對於教師教學成果展現的重視。

表 2-2-4 組織健康氣候的三種層面及七個面向之摘要表

	說明	範例項目
制度層面		
Institutional Integrity 機構的主體性	說明學校的課程完整。 這類的學校不會因為社區和家長的要求而侷限他們的課程內容。 這類的學校能夠很成功的處理外界的壓力。	教師不會受到外界以及家長的無理要求。 這類學校不易受到外界的壓力影響。 市民代表會影響學校董事會。
管理層面		
Principal Influence 校長的影响力	校長影響上層作決策的程度。 這類的校長具有說服力，能與上層主管一起共事，但是在思想與行動上有自己的主見。	這類校長能獲得自己向上層主管要求的東西。 這類校長能與上層主管一起共事。 這類校長會受到上層主管阻礙。
Consideration 關懷	這類校長的行為是友善的、願意支援的、開放的，同僚間和樂相處。	這類校長很和善，平易近人。 這類校長能接受教師的建議。 這類校長注意教職員的個人福利。
Initiating Structure 倡導結構	這類校長追求工作上的成果。 這類校長在交付工作時，會清楚說明他的期望，以及所希望的成果標準是什麼。	這類校長讓教職員知道他的期望是什麼。 這類校長維持成果標準。 這類校長事先計畫行程。
Resource support 資源支援	學校內的教學資源充分，而且可以輕易獲得其它所需的資源。	在需要額外的資源時都可以獲得。 教師的教學資源豐富。 教師可以獲得教學上的指導。
技術層面		
Morale 工作士氣	教師之間互相信賴、有自信、有熱誠及很友善。 教師覺得彼此之間的關係很好，而且可以從他們的工作獲得成就感。	在這類學校裡教師能彼此認同。 教師用熱誠完成他們的工作。 教師的工作士氣高。
Academic emphasis 重視學業成就	學校在教學成果上有壓力。 學校為學生設下高但是可以達到的標準；學習環境有條理而且嚴謹；教師相信學生的能力；學生努力用功，而且尊重在學業表現突出的同學。	這類學校所設定的教學成果是高的。 學生尊重獲得好成績的同學。 學生努力讓之前已研讀的課業更好。

資料來源：學校文化與學校氣氛，湯堯，載於**教育行政學-理論、研究與實務** (p.250)，林明地等譯 (Hoy & Miskel 著)，2003，臺北：麗文。

Hoy 等人利用 Parsons 三種層面及七個面向的理論，編製而成中等學校版 OHI 量表，包括有 7 個分量表，44 個題目，研究對象是以 New Jersey 市 78 所中學為樣本，以隨機抽樣的方式，每校至少抽取 5 位教師接受測量。如表 2-2-5 所示，在量表信效度方面，參考 Kaiser 特徵值大於 1 的原則，經因素分析結果得到 7 個因素，因素特徵值從 14.28 到 1.38，總共可解釋的變異量為 74%(Hoy & Feldman, 1987,1999)。

在進行因素分析後更以分測驗間之相關進行二階段因素分析，分析結果顯示：有一個更為一般性的潛在因素存在，此因素可解釋 45% 的變異量。顯示出組織健康中所有七個面向皆在這個一般性的潛在因素上有高負荷量（介於 .563 至 .747 之間）。因此，將這個一般性的潛在因素稱為「學校組織健康」。由上述可知，7 個潛在因素在結構之上，還有更具一般性的二階因素（學校組織健康）存在。在信度方面，各分量表 α 係數從 .87 至 .95，如表 2-2-5。OHI 量表的計分採取 4 點量表計分，得分越高，代表學校越健康。

表 2-2-5 中等學校組織健康量表因素分析及信度考驗摘要表

因素名稱	因素負荷量	特徵值	各因素 α 係數
機構的主體性	.563	3.81	.91
校長的影響力	.747	1.38	.87
關懷	.633	2.71	.90
倡導結構	.722	2.04	.89
資源支援	.607	3.45	.95
工作士氣	.707	5.05	.92
重視學業成就	.703	14.28	.93

資料來源：研究者整理

中等學校組織健康量表(OHI)內有 44 個敘述性的問題，分成七個測試項目，用來評估組織健康的基本範圍。就像 OCDQ 一樣，OHI 的受訪者也是學校的教職員。在樣本內的 78 所接受施測的中等學校中，根據施測的結果發現，有些學校具有非常健康的組織，而有些學校則是非常不健康。從這七個項目測試的結果，除了可讓我們知道學校的健康程度之外，也可以藉由結合這七項測試項目的分數，發展出一個組織健康索引；所得到的測驗分數越高，表示這個學校的組織動態越健康，而從這個索引，可以勾勒出非常健康與非常不健康的學校氣氛的標準。(Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991; Hoy & Tarter, 1997b; Hoy & Feldman, 1999)。

從中等學校組織健康量表(OHI)的施測結果，可將中等學校組織氣候分成健康與不健康兩種類型，分別說明如下 (Hoy & Feldman, 1999)：

1.健康學校的特色

(1) 機構主體性高

健康的學校不會因為社區和家長的要求而影響到課程與教學內容，能夠很成功的處理外界的壓力，並且利用市民團體的力量，來影響政府政策以爭取學校的福利。

(2) 校長影響力高

健康學校的校長具有說服力，可以影響上層作決策的程度，除了能與上層主管一起共事之外，在思想與行動的準則上會有自己的想法與主見；並且會利用自己的人脈關係，向上級爭取有利於學校發展的經費與資源。

(3) 高倡導行為

健康學校的校長是一個動態領導者，也是個行動管理者，可以整合關

係導向與工作導向。在工作導向方面，校長在交付工作時，會清楚說明他的期望，以及所希望的成果標準是什麼。

(4) 高關懷行為

在關係導向方面，校長的行為是友善開放的，並且願意支援教師的教學工作，和同僚之間能相處和樂，沒有距離。同仁之間相互信任，願意分享教學上的心得，並且共同追求工作上所展現的成果。

(5) 充足的資源支援

健康學校的教學資源充足，教職員可以輕易獲得其教學及教室管理上所需要的資源。他們擅於將這些資源運用於教學事務上，使得教師教學與學生學習，獲得最大的成效。

(6) 工作士氣高昂

健康的學校裡，教師之間是互相信賴的，組織成員個個充滿了自信心，為人處事上充滿熱誠而且很友善。教師覺得彼此之間的關係很好，彼此相互合作，凝聚力相當強，而且可以從他們的工作上獲得成就感，願意和其他同仁共享得來不易的果實。

(7) 重視學業成就

健康的學校會為學生設下高度的學業標準，而這個標準是學生努力就可以達到的。校園裡會為學生提供嚴謹有條理的學習環境，因此，教師相信學生有達到標準的能力，對學生充滿了高期待；而學生也非常努力用功，盡其可能的超越先前所表現的水準，並且，願意尊重在學業表現突出的同學。

2. 不健康學校的特色

(1) 機構主體性低

不健康的學校會因為社區和家長的無理要求，而影響到課程與教學內容，即使與目前教育模式運作有不協調的情況，學校也會接納社區民眾的意見。不健康的學校無法處理外界的壓力，甚至於因為少數家長之意見而改變既有政策。

(2) 校長影響力低

不健康學校的校長無法說服上層作決策，除了不能與上層主管一起共事之外，校長的建議亦無法獲得上級主管的慎重考量。因此，在思想與行動的準則上也沒有主見，就像是上級執行命令的工具一般，沒有生命力。

(3) 低倡導行為

不健康學校的校長對於追求工作上的成果，態度上並不積極。交付工作時，無法清楚說明他的期望，以及所希望的成果標準是什麼，使得員工無所適從。

(4) 低關懷行為

不健康學校的校長是一個人際關係的失敗者，校長無法接受同仁所引起的問題，甚至於冷落或抵制同仁。和同僚之間無法相處和樂，不會與老師談論教室內所發生的問題，並協助解決。因此，對教師的支持程度很少。

(5) 缺乏資源支源

不健康學校無法從上級機關得到所需要的資源，因此，教學資源相當缺乏。學校無法提供充足之教學資源協助老師，而教職員無法從學校獲得

教學及教室管理上所需的資源。

(6) 工作士氣低落

不健康的學校裡，教師之間互相猜忌，組織成員個個精神散漫，為人處事毫無鬥志而且極不友善。教師覺得彼此之間的關係惡劣，無法相互合作，教師對學校之認同度不高。因此，無法從他們的工作上獲得成就感。

(7) 不重視學業成就

不健康的學校為學生提供的學習環境是散漫沒有秩序的，因此，教師對於學生的學習能力充滿質疑，而學生也不積極努力用功，並且，對於學業表現突出的同學還會視之為不合群的異類。

研究發現，組織健康與學習成效息息相關；學校氣候越健康，中學學生的數學與閱讀成績也越高 (Hoy & Tarter, 1990)；運用學校健康量表所測量出組織動態越健全的學校，教職員對於校長、同事與學校的信任度就越高 (Hoy & Tarter, 1997a)。而且，如眾人所料，學校的健康情形與開放程度之間有密切關係；健全學校的信任度、員工精神與參與度都較高 (Hoy & Tarter, 1990)。總之，開放的學校是健康的；健康的學校是開放的。健康也與組織內教職員對學校的用心度有關。因此，健康的學校擁有比較多教學用心的教師 (Hoy, Tarter & Bliss, 1989；Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991)。

(二) 國民小學學校健康氣候量表 (OHI-E)

一項研究國民小學教師的報告證實，一所健康的學校氣氛是因為教師的教學有效率；而一位教學有效率的教師，對於學生的學習成效有正面幫助 (Hoy & Woolfolk, 1990)。由於本研究的對象是以國民小學教育人員

為主，加上本研究量表將參考國民小學學校健康氣候量表(OHI-E)，因此，以下將介紹國民小學學校健康氣候量表(OHI-E)的建構過程。

國民小學版組織健康氣候OHI-E量表，包括5個分量表，共有37個題目，研究對象是以美國78所國民小學教師為樣本。在量表信效度方面，參考Kaiser特徵值大於1的原則，經因素分析結果得到5個因素，特徵值從14.586到2.261，總共可解釋的變異量為61%。

進行因素分析後，再以分測驗間之相關進行二階因素分析，分析結果顯示：有一個更為一般性的潛在因素存在，此因素可解釋53%的變異量。國民小學版OHI-E量表中，所有五個面向皆在這個一般性的潛在因素上有高負荷量（介於.220至.881之間）。因此，將這個一般性的潛在因素稱為「學校健康氣候」。

由上述研究結論可知，在五個潛在因素結構之上，還有一個更具一般性的二階因素（學校健康氣候）存在。在信度方面，各分量表 α 係數從.84至.95，如表2-2-6所示。因此，在組織健康氣候OHI-E量表的得分越高，代表學校越健康，反之，則學校越不健康(Podgurski, 1990；Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991；Hoy & Tarter, 1997b)。

表2-2-6 國民小學組織健康量表因素分析及信度考驗摘要表

因素名稱	因素負荷量	特徵值	各因素 α 係數
機構的主體性	.220	2.669	.89
同僚領導	.731	4.269	.95
資源的影響	.601	3.874	.89
教師的凝聚力	.881	14.586	.93
重視學業成就	.695	2.261	.84

資料來源：研究者整理

從國民小學學校組織健康量表(OHI-E)的施測結果，將國民小學組織氣候分成健康學校與不健康學校兩種，分別說明如下(Podgurski, 1990; Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991; Hoy & Tarter, 1997b)：

1.健康學校的特色

(1) 機構主體性高

健康的學校是一個令人愉悅的地方，不會因為社區和家長的打擾而影響到課程與教學內容之外，更不會理會社區和家長無理的要求，並且，能夠成功的處理外界的壓力。

(2) 教師之間具有高凝聚力

健康學校的教師喜歡並且能認同學校，對於身為學校一份子感到與有榮焉。喜歡教學也樂於和學生相處，教師之間的關係良好互相信賴，展現友善之意，彼此相互合作，而且可以從他們的工作上獲得成就感。

(3) 高同儕領導

健康學校的校長是一個動態領導者，採取同儕的領導方式，會接受同仁所引起的問題，而不會冷落或抵制同仁，可以整合關係導向與工作導向。校長的行為是友善開放，並且願意支援的，和同僚之間相處和樂。校長在交付工作時，會清楚說明他的期望，以及所希望的成果標準是什麼。

(4) 充足的資源支援

健康學校的教學資源充足，教職員可以輕易獲得其教學及教室管理上所需的資源，而校長扮演教學領導者的角色，無論在教學或人格精神上，都可以擔負起引導教師的任務。並且，透過個人和上級的良好關係，為學

校爭取教學資源。

(5) 重視學業成就

健康的學校為學生設下高卻可以達到的學業標準，而且為學生提供的學習環境嚴謹有條理，因此，教師相信學生的能力，對學生充滿了高期待，而學生也非常努力用功，並且尊重在學業表現突出的同學。

2.不健康學校的特色

(1) 機構主體性低

不健康的學校是一個令人傷心的地方，可能因為社區和家長的無理要求而影響到課程與教學內容。即使與目前教育運作有不協調的情況，學校也會接納社區民眾的意見，毫無主見，因此，無法處理外界所給予學校的壓力。

(2) 缺乏同儕領導

不健康學校的校長是一個被動及無效能的領導者，無法和同僚之間相處和樂。校長在交付工作時，不能清楚說明他的期望，以及所希望的成果標準為何。校長無法探索學校教育議題的各層面，更不能包容不同意見的存在。

(3) 教師之間缺乏凝聚力

不健康學校的教師無法認同學校，對於教學工作並不積極，教師之間充滿猜忌，組織成員個個精神散漫，彼此關係疏離，缺乏凝聚力，難以相互合作，因此，無法從他們的工作上獲得成就感。

(4) 缺乏資源支援

不健康學校的校長和上級的關係不佳，無法為學校爭取更多的教學資源，導致教學資源缺乏，教職員無法獲得其教學及教室管理上所需的資源。

(5) 不重視學業成就

不健康的學校為學生提供的學習環境是散漫沒有秩序的，因此，教師對於學生的學習能力充滿質疑，而學生也不積極努力用功，並且，對於學業表現突出的同學還會視之為不合群的異類。

(三) 三種學校健康量表的比較

自從中等學校健康量表(OHI)出現後，有一些學者試圖以OHI量表，找出適合於中小學學校之健康量表。其實，所有的健康量表在基本觀念上是一樣的，只是所用來評估學校健康的項目上，稍微差異而已(Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991; Hoy & Sabo, 1998)。國小所使用的組織健康量表(OHI-E)與國中所使用的組織健康量表(OHI-RM)，與原版適用於中等學校的OHI，在心理測量屬性的項目上很相似，所有評估的信度與效度都很高。

OHI的三種版本是測量學校健康程度的一項很有用的工具，分別適用於中學(OHI)、國中(OHI-RM)及國小(OHI-E)。這類工具的概念評估項目與很多效能高的學校特質相似，但是，彼此之間有些許的差異，如表2-2-7所示。研究者也將這些差異分析如下：

1. 學校結構複雜度不同

與中學比較起來，國民小學學校結構較為單純，從中學到國中最後到國小，因為學校結構的不同，所呈現的氣候範圍也會有所差異。因此，中

學板的 OHI 量表有七個面向，國中板 OHI-RM 量表縮減為六個面向，而國小板的 OHI-E 量表只剩下五個面向而已。推論其可能原因，可能與學校結構不同，所產生的氣候氛圍不相同有關。

2. 調查對象不同

從表 2-2-7 可以了解，因為學校結構複雜度的不同，量表的面向就有所不同，中學版校長的「倡導」和「關懷」行為，到國中及國小版，合併成為「同儕領導」；中學板與國中版之「教師的資源支援」和「校長的影響力」，到國小版之後就變成單純的「資源的影響性」。究其原因，與受調查的對象有關係，因為，國民小學教師所感受到來自於校長、社區以及同仁之間的關注或壓力，和中學及國中教師的知覺，自然有所不同。

表 2-2-7 三種學校健康量表的比較

中等學校 (OHI)	國民中學 (OHI-RM)	國民小學 (OHI-E)
Institutional Integrity 機構的主體性	Institutional Integrity 機構的主體性	Institutional Integrity 機構的主體性
Initiating Structure 倡導結構	Collegial Leadership 同儕領導	Collegial Leadership 同儕領導
Consideration 關懷		
Resource support 教師的資源支援	Resource support 教師的資源支援	Resource Influence 資源的影響性
Principal Influence 校長的影響力	Principal Influence 校長的影響力	
Morale 工作士氣	Teacher Affiliation 教師的凝聚力	Teacher Affiliation 教師的凝聚力
Academic emphasis 重視學業成就	Academic Emphasis 重視學業成就	Academic Emphasis 重視學業成就

資料來源：Educational administration: Theory, research, and Practice (6th ed).

(p.155) by Hoy, W. K., & Miskel, C. J., 2001, New York: McGraw-Hill.

參、學校組織健康氣候的相關研究

衡諸國外有關學校組織健康氣候的研究成果相當豐碩，除了Hoy本人所發表的研究成果外，其它學者也寫出相當豐碩的學術論著；但是，國內的研究部分，除了秦夢群與吳勁甫（2006）探討「校長轉型領導、學校組織健康氣候與教師組織承諾關係之研究」之外，其它成果卻付之闕如。雖然，國內相關研究不多，但不代表此議題毫無可以探討之處。相反的，隨著學校教育工作受到社會大眾的重視，參與校務的人員也變得更多元，因此，如何營造一所健康的學校氣候，將關係著學校辦學之成敗關鍵。

因此，本研究將從傳統組織氣候的開放性概念，延伸至組織氣候的健康概念，如此，將使得研究可以更為嚴謹與縝密。因此，研究者將組織氣候與組織健康氣候的相關文獻整理如下，以便作為本研究立論之根據：

一、國外相關研究

（一）組織氣候部份

Amabile等人（1996）指出，從組織氣候環境來看，組織中增進創造力的因素包括主管的激勵、工作團隊的支持、自主性高、足夠的資源支持及具有挑戰性等；組織中降低創造力的因素包括過度的工作壓力與組織僵固等。換言之，組織中增進創造力的因素是屬於健康學校所擁有的特質，因此，健康的學校氣候將有助於組織創造力的提升。

Alencar（1997）曾對銀行、學校及醫院等組織，研究增進與降低創造力的組織環境因素，結果顯示開放、彈性、對不同意見的尊重及支持新的創意等，這些健康的組織氣候將有助於增進創造力；不能接納新的意見、與部屬的關係不佳等不健康的組織氣候，對員工的創造力有極大的阻礙作用。

Madison (2002) 探討紐澤西州各國小管理者之領導風格、學校氣候與教師工作滿意度之關係。學校氣候的測量採用Hoy 和 Tarter在1997年所編製之組織健康量表 (OHI-E) 來測量。研究結果顯示，老師樂於與擁有正式權威之管理者共事。而且，組織健康量表之「教師的凝聚力」愈高，代表學校教師愈傾向於貢獻心力，以營造一個健康的組織氣候，而且教師的工作滿意度愈高。

(二) 組織健康氣候部份

Hoy 和 Tarter (1990) 之研究中發現，健康學校的組織成員具有衝勁且朝氣蓬勃，彼此之間相互合作，富有革新的精神。

Hoy、Tarter 和 Wiskoskie (1992) 之研究中發現，當組織氣候愈健康，其成員對校長之信任程度就會愈高，同僚之間更能展現友善之意。並且，對於身為學校一份子感到與有榮焉，因此，對組織之信任程度愈高。

Hoy 和 Woolfolk (1993) 的研究發現，健康之學校氣候可增加教師效能，教師滿懷熱情地執行其教學工作，而教師也相信有健康的組織氣候，將會間接影響學生的學習成效。

Hoy 和 Hannum (1997) 的研究指出，學校之氣候愈健康，學校就愈重視教學成效，而學生就愈願意接受課外的作業，以期獲得更好的分數，因此，整體學習表現上就愈好。

Scott 和 Bruce (1994) 指出學校資源供給的適合度，及獎勵制度的實施，將有助於組織創新支持氣候的建立。換言之，健康的學校會提供充足之教學資源協助老師，而教師願意創新其教學方式，以期獲得更好的教學成效。

二、國內相關研究

(一) 組織氣候部份

蔡淳安（2006）的研究指出，1.臺北縣國民小學教師所知覺之學校組織氣氛趨向於開放；且教師所知覺的學校組織氣氛，因服務年資的不同而有顯著差異。2.學校組織氣氛越開放，教師在專業能力、自主權力與整體專業自主的表現越好；且知覺「開放型」學校氣氛之教師，具有較充足之專業能力、自主權力與專業自主程度。

吳怡君（2006）的研究指出，1.男性、41-50歲、已婚、服務年資16年以上之台中縣市國民小學教師，其知覺學校組織氣氛較開放。2.教師兼任行政與研究所畢業以上或師範院校畢業之台中縣市國民小學教師，其知覺學校組織氣氛較開放。3.學校規模49班以上之台中縣市國民小學教師知覺學校組織氣氛較開放。

邱珮華（2005）的研究指出，1.在不同年齡、教育程度、服務年資、擔任不同職務、不同校長到校年資、校長擔任教學與否、不同學校規模及學校歷史之教師對學校組織氣氛知覺，均有顯著差異。2.臺北市國民小學教師知覺校長課程領導對學校組織氣氛潛在變項之結構方程模式存在。

(二) 組織健康氣候部份

國內有關學校組織健康氣候相關研究，除了秦夢群與吳勁甫的研究之外，其它付之闕如。其研究結果顯示，「學校組織健康量表」（OHI）具有良好的信度與效度。校長轉型領導表現愈佳，學校組織健康氣候也愈良好；教師組織承諾愈高，學校組織健康氣候也愈高；校長轉型領導可以透過學校組織健康氣候，間接對教師組織承諾造成正向的影響。

綜上所論，有關組織氣候與組織健康氣候之相關研究主題，大多集中於組織的開放性、成員的自主性發展、校長的領導模式、同仁之間的相互凝聚力、教學效能與學童的學業表現等。研究結果顯示，「開放」與「健康」之學校組織氣候，校長採取的是同儕領導與賦權增能的方式，允許學校教職員有更多的自主空間，並且以促進學校整體發展為目標，來鼓勵教師專業成長。因此，在「開放」與「健康」的學校裡，當教師遭遇專業判斷的矛盾時，可自行思考如何解決，不必對校長言聽計從；而校長也尊重教師的教學自主性，並且包容不同意見的存在；校長會接受同仁所引起的問題，而不會冷落或抵制同仁；因此，校長與教師共同努力的目標，即是希望學校能茁壯發展，校長會關注每位同仁的個人福利，實現共同的願景。

肆、本節小結

學校組織氣候是用來描述學校的健康程度，其相關研究可以分為「開放性」與「健康性」兩個層面來討論，本研究係針對「組織的健康概念」來討論組織氣候。健康的學校懂得擺脫狀況不佳的低潮，促進組織的成長與發展，並消除阻礙健康之因素。本研究從學校組織健康的動態觀點及特性來談論組織健康的內涵：

一、依動態觀點來看，組織要有即時處理非理性及不穩定事件的應變能力，校長會與老師談論教室內所發生的問題，並協助解決，所以組織健康的內涵是動態的。

二、依特性來看，健康的學校裡成員關係良好，彼此之間能展現友善之意，校長會關注每位同仁的個人福利，教師能自我要求在課堂上要有良好的表現。校長、教師、學生、家長及社區互動關係良好。

從研究發現，健康與學習成效息息相關；學校氣候越健康，中學學生的數學與閱讀成績也越高；運用學校健康量表所測量出組織動態越健全的學校，教職員對於校長、同事與學校的信任度就越高。而且，學校的健康情形與開放程度之間有密切關係；健全學校的信任度、員工精神與參與度都較高。總之，開放的學校是健康的；而健康的學校是開放的，健康的學校組織氣候氣氛融洽，內外部關係良好，有危機意識及處理偶發事件的應變能力。所以，學校要能永續發展，達成所設定的教育目標，使學生快樂學習，教師能發揮教學專業，其組織氣候必須是開放而健康的。因此，組織健康氣候的相關議題，是值得學校教育人員用心去體會與了解。

第三節 學校創新經營理論及其相關研究

學校創新經營不僅是一種理念，更重視行動的實踐。它是創新與經營的結合體，以「創新」為體，並以「經營」為用，發揮學校教育的功能，如此，將有助於展現教育活力與創意、豐富教育內涵與活動、確保學校生存與發展、引領教育革新與進步以及促進教育品質與卓越(吳清山，2004)。處於知識經濟時代，任何學校想要擁有競爭優勢，就必須懂得創造知識並且持續創新，因為，創新活力是任何組織能不斷突破，並且勇往直前的動力來源。

學校創新經營緣起於外在環境的挑戰與變遷，以及對於組織績效責任的要求(De Pree,2002)。為因應此變革趨勢，必須在實質教育內涵與發展趨勢上，進行部份的調整與改革，創新經營就是符合時代的變遷所應運而生的。只是，長久以來，學校多為僵化、刻板的科層結構，成員大多缺乏主動汲取新知及分享知識的習慣，使得組織缺乏自我反省與批判的能力(顏童文，2006)。因此，在思索如何進行學校創新經營的同時，必須先了解如何促成學校組織的變革發展，開創新局以因應環境所帶來的影響。

壹、組織創新的意涵

一、創新的意涵

「創新」(innovation)一詞，國內外學者對其有不同的詮釋與看法，最早由美裔奧地利經濟學家Schumpeter於1942年所提出，從此，「創新」的概念在企業界引起了廣泛的討論。管理大師Drucker(1995)認為「創新是展現創業精神的特殊工具，是一種賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正符合消費者需求的資源」。他開始以有系統的方式研究創新，將改變(change)視之為機會(opportunity)，並開發不同的事業，或是提

供不同的服務，其目的是為了滿足消費者的需求。經濟學家Thurow (1996) 指出，仰賴自然資源的產業優勢已經不復見，腦力產業將形成主流，智慧資本以及人力資本等組織創造能力，將取代自然資源與資金等傳統資源，成為競爭優勢的關鍵要素。Porter (1980) 更提出競爭優勢的概念，目的就是創造企業的競爭優勢，在競爭激烈的外在環境下，唯有不斷的創新與改善，藉此提升差異化與專注化，才能建立與維持企業的「持久的競爭優勢」。

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。

吳思華 (2005b: 40) 從企業經營的角度來談「創新」：首先，「創新」指的是能產生「獨特、新穎」的點子或作品，亦即產出的技術或專利必須具有極高的原創性才有很大的價值；其次，「創新」必須創造出「顧客能夠感受得到的高價值」才算是真正的創新，因此，創新本身其實是一項關鍵的專業能力；最後，任何創新的成果都必須轉換成適當的運作模式，匯聚足夠的資源，讓新事業持續存在，或能融入既有的組織中，才算真正完成了創新的任務。

林建煌 (2005) 認為，新產品是來自於創新。創新可分為連續性創新 (continuous innovation)、動態連續性創新 (dynamically continuous innovation) 與非連續性創新 (discontinuous innovation)。連續性創新係指基於現存產品上所作之改進；動態連續性創新是指現有產品上的重大創新；非連續性創新則為全新的產品。另外，依據創新的動力來源，可以將創新分為技術驅動的創新 (technology driven innovation) 與顧客驅動的創新 (customers driven

innovation)，前者係指創新來自科技本身的進步與發展，後者則指創新來自顧客的需要。

張明輝（2006a：2）認為：「創新的範疇可以小至個人的新觀念，大至科學技術、國家社會的改革。創新的來源可能來自個人與組織本身，也可以從外界引入，創新的內涵不僅包括創造的概念，同時也涵蓋了觀念的發展與落實。」

張明輝與顏秀如（2006：31）認為：「創新是個人或團體系統化地採用其認為新穎的觀念、措施或是器物，來提升個人或組織績效的過程。」

吳清山與賴協志（2006：59）將「創新」定義為：「運用創意點子來開發新事物和改善品質，使其轉化為有用的產品、服務或工作方法的歷程」。

國內一些研究中，如馮清皇（2001）、張輝政與洪榮昭（2003）及林虹妙（2005）等，從「過程」、「結果」、「認知意義」、「行動」、「範疇」及「層次」不同層面來定義創新。因此，研究者歸納國內外相關學者的看法，將其整理為「創新的過程與結果」、「創新的認知與行動」以及「創新的層次」三個面向來討論創新的意義，如下表2-3-1：

表2-3-1 創新的定義彙整表

創新的面向	學者（年代）	定義
創新的 過程與結果	Knight (1967)	創新是一種產品、服務或生產程序的創新。
	Damanpou (1991)	創新可能是一種新的產品或服務過程。
	Robbins (2001)	創新可以增進某項產品、服務及過程技術的改變。
	黃博聲 (1998)	創新是運用知識或關鍵資訊，創造出有用的產品、服務或製程。
	張明輝 (2003)	創新是讓原有的創意變成一種有用的商品、服務或生產方式的過程。
	吳清山 (2004)	運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程。
	吳思華 (2005b)	能產生「獨特、新穎」的點子或作品，及顧客能夠感受到的高價值。
創新的 認知與行動	林煌凱 (2002)	創新是一種抽象的觀念或行為，影響個體的認知與價值觀。
	劉大和 (2002)	創新是一種精神，而且關注在某一項改革的行動上。
	林建維 (2003)	藉由改善與發明，讓現有的資源創造極大化價值的持續性活動，所產生的極大化價值，可以協助企業在產品的製程技術及市場行銷服務，獲得絕對的競爭優勢。
	吳清山 (2004)	創新不是為了創新而創新，它具有一定的價值性目標，所進行的產品、服務或工作方法的過程必須付諸行動才有用。
	李瑞娥 (2004)	創新是一種新概念或新事務，這種新概念或新事務會隨著認知經驗的改變，影響到個人的價值或行為。

資料來源：研究者整理

(續) 表2-3-1 創新的定義彙整表

創新的層次	Tushman 和 Nadler (1986)	創新可以分為微變型的創新、綜合型的創新以及跳蛙型的創新。
	Nord 和 Tucker (1987)	創新可以分為躍進式的創新及漸進式的創新。
	Holt (1988)	創新依照變化的新奇程度可分為原創型的創新、採用型的創新及產品改良型的創新。
	Schumann等人 (1994)	創新可以分為漸近性的創新、獨立性的創新，以及突破式的創新。
	吳清山與林天祐 (2003)	創新可以分為漸近性的創新、明顯性的創新，以及突破式的創新。
	Moore (2004)	創新可以分為破壞性創新、應用性創新、產品性創新、程序性創新、經驗性創新、行銷性創新及商業模式創新。

資料來源：研究者整理

綜合上述所論，研究者將「創新」的意義重新詮釋如下：

(一) 「創新」是新開發的

「創新」原本就是企業追求組織績效促進永續發展的方法，將組織現有的知識加以發展成獨特的見解，並產生更新穎的知識，就是「創新」；在競爭激烈的過程中，率先取得產品的原創點子及技術，使其在同業中佔有獨一無二的地位而獨領風騷，就是「創新」。

(二) 「創新」是有價值的

「創新」的價值來自於顧客所能夠感受到的，因為，任何產品的開發，都是為了滿足消費者的要求，任何曲高和寡的產品，即便它具有高創意，也不能稱為「創新」。所以，產出的技術或專利必須符合顧客的期待才有

高價值，而這個結果就是「創新」。

(三) 「創新」是可運作的

「創新」的可貴來自於對組織本身可以產生立即有效的運作，無論是產品的開發及服務或工作成效的提升，都必須能落實於組織運作上，而不流於空談。因此，創新並不是科學家在實驗室所作的研究成品，而是可以將創新點子及研究成品轉化為有用的產品、服務或工作方法，進而提升個人或組織績效的過程。

二、組織創新的意涵

在知識經濟時代，組織創新已成為組織維持競爭力的關鍵所在。如何尋求有利於組織創新的因子，排除不利於組織創新的因素，是組織尋求創新突破的關鍵。因此，對於組織創新意義的釐清是相當重要的。由於，每位學者研究與切入的角度不同，所以，對於組織創新的定義多有所分歧。研究者歸納相關學者的看法（蔡啟通，1997；莊立民，2002；濮世緯，2003；林虹妙，2005；王世璋，2006），將其整理為「組織創新的結果觀點」、「組織創新的過程觀點」以及「組織創新的多元觀點」三個面向，來討論組織創新的意義，並歸納整理如表2-3-2：

(一) 組織創新的結果觀點

從組織創新的結果觀點來看，主張組織創新是指組織生產或設計新產品，重視組織的產出結果。Kim（1980）指出組織創新是綜合兩個以上的現有概念或實體創新配置的創造性過程；Burgess（1989）指出組織創新是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；Lumpkin 和 Dess（1996）認為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；Kelm、Narayanan 和

Pinches(1995)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的主要概念，重視產出結果。

(二) 組織創新的過程觀點

此觀點主張組織創新是一種過程，並不只是一種結果。管理大師 Drucker(1985)認為組織創新是一種過程，是一項有組織、有系統且富有理性的工作；Scott 和 Bruce(1994)則從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定；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；李瑞娥（2004）認為組織創新是運用有用的新概念或新事務，激發及改善組織成員的認知經驗及組織行為。此觀點強調組織創新是一種過程，並不只是一種產出。

(三) 組織創新的多元觀點

採取多元的觀點者認為組織創新既是過程也是結果。如 Tushman 和 Nadler（1986）認為，組織創新包括產品與製程的創新改變；Lumpkin 和 Dess（1996）認為，組織創新必須要能反應組織對新想法、新奇及創造性過程的經營、鼓勵與支持，同時能將結果轉化於組織具體的新產品、新服務或技術上；Robbins（2001）認為組織創新是一種新奇的概念，可以用來啟動或促進某項產品、過程或服務，以提升組織效能；王世璋（2006）綜合國內外學者的研究，採取多元的觀點，將組織創新定義為：組織為因應外在環境改變及內部需求，運用創意思考，轉化為有用的產品、服務或工作方法，以促進品質提升與改善的過程。

表2-3-2 組織創新的定義彙整表

創新的面向	學者（年代）	定義
組織創新的結果觀點	Kim (1980)	組織創新是綜合兩個以上的現有概念或實體創新配置的創造性過程。
	Burgess (1989)	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。
	Lumpkin 和 Dess (1996)	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技術與服務。
	Kelm、Narayanan 和 Pinches (1995)	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的主要概念，重視產出結果。
組織創新的過程觀點	Drucker (1985)	組織創新是一種過程，是一項有組織、有系統且富有理性的工作。
	Kanter (1988)	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。
	Amabile (1988)	組織創新包括設定議程、設定步驟、創意產生、創意的施測及實施結果評估等五個階段。
	Scott 和 Bruce (1994)	從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定。
	李瑞娥 (2004)	組織創新是運用有用的新概念或事務，激發及改善組織成員的認知經驗及組織行為。此觀點強調組織創新是一種過程，不只是一種產出。

資料來源：研究者整理

(續) 表2-3-2 組織創新的定義彙整一覽表

組織創新的多元觀點	Tushman 和 Nadler (1986)	認為組織創新包括產品與製程的創新改變。
	Lumpkin 和 Dess (1996)	認為組織創新必須要能反應組織對新想法、新奇、實驗及創造性過程的經營、鼓勵與支持，同時能將結果轉化於組織具體的新產品、新服務或新技術上。
	蔡啟通 (1997)	組織創新是組織在近三年內，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。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。
	Robbins (2001)	組織創新是一種新奇的概念，可以用來啟動或促進產品、過程或服務，以提升組織效能。
	莊立民 (2002)	組織創新是指所採取的概念或行為，對於組織來說都是新的，包括管理、服務、產品等。
	王世璋 (2006)	採取多元的觀點，將組織創新定義為：組織為因應外在環境改變及內部需求，運用創意思考，轉化為有用的產品、服務或工作方法，以促進品質提升與改善的過程。

資料來源：研究者整理

由上述文獻研究可知，組織創新的定義很難單純從產品或過程的觀點來說明其真正的內涵。因此，本研究對於組織創新的定義所採取多元的觀點，是考量到學校組織的特性與需要，並將其應用於學校組織創新的範疇上，相信長期對校務發展，將具有一定的創新成效。

三、組織創新的影響因素

企業界有關組織創新的研究非常的多，而其中有關影響組織創新的因素是多層面的。曾智顯（2001）的研究以Wolfe的理論為架構，將影響組

織創新的因素分為以下四項：

(一) 人員

組織人員對於組織創新的影響，從早期以領導高層的決策為主，到近年來以非正式組織的創意生產者（ideas champions）為主，再變成以組織創新的主導者為主。

(二) 結構

結構對於組織創新的影響是很重要的，機械式的組織較適合在穩定的環境中發展。但是，在變動及無法預測的環境中，機械式的組織將導致缺乏應變的彈性，所以，有機式的組織較能發展創新行為。

(三) 組織氣候與組織文化

影響組織創新的因素除了有形的人員與結構因素外，還有無形的組織氣候與文化。因為，透過這些無形的組織氣候與文化，將會直接或間接的影響組織成員的工作凝聚力，甚至於創意點子的開發。因此，組織氣候與組織文化就成為組織創新的重要關鍵因素之一。

(四) 環境

組織與外部溝通的質與量將會影響組織的創新能力，因為透過與外界的溝通可以帶來新的創意。因此，透過正式與非正式的溝通網絡與外在環境接觸，重新注入原本沉靜的組織氣候，將有助於組織創新的進行。

Rogers（1995）認為影響組織創新的因素有以下三點：

- 1.個人或領導者特性：如傾向改變者的心態。

2.內在組織結構特性：如集權化、複雜化、正式化、相互連結程度、組織剩餘資源與組織結構的大小。

3.外在組織特性：如制度的開放程度等。

蔡啟通（1997）的研究指出，影響組織創新的因素有組織結構、組織創新氣候、組織成員集體創造性、組織背景變項、組織環境。

Tang（1999）提出影響組織創新的九大因素，包括領導能力、任務特性、高階支援、組織行為、整合能力、專案規劃能力、執行能力、知識與技能以及資訊交流與溝通管道。

林啟鵬（2003）指出影響組織創新共有七個構面因素，包括領導風格、組織學習、團隊運作、創造能力、集權化程度、正式化程度、資源提供等。

林虹妙（2005）認為影響組織創新的因素有七項：組織氣候、組織結構、外在環境、內部資源、組織背景變項、組織成員、領導風格。

Amabile（1996）進一步評鑑組織工作環境對於創造力與激勵的影響，提出了「評鑑創造力氣氛」之KEYS量表（KEYS：assessing the climate for creativity），測量組織對於創新環境的支持度，測量結果將組織創新氣候區分為促進因素與阻礙因素兩個面向，整理如表2-3-3（簡文娟，1998；廖勝能，2001；邱皓政，2002；姚欣宜，2005），並分析如下：

（一）促進創新的因素

1. 組織鼓勵（organizational encouragement）

有建設性的建議、獎勵和肯定創造性的工作，具有一套活絡新構想的機制，及對於組織嘗試性的工作具有共同的願景。

2. 主管鼓勵 (supervisory encouragement)

管理者可以提供良好的工作模式、設定適當的工作目標、支持工作團隊、重視個體的貢獻，以及展現對於工作團隊的信心。

3. 工作團隊的支持 (work group supports)

在擁有不同技能的工作團隊中，成員能夠有效的溝通、能公開的表達想法、彼此之間互相信賴和相互協助，而且，能有效挑戰個別的工作。

4. 充足的資源 (sufficient resources)

能夠取得適當的資源，包括資金、資訊及設備等。

5. 挑戰性的工作 (challenging work)

組織成員對於挑戰性的工作和重要的計畫，都能有正確的認知與努力而為的態度。

6. 自由度 (freedom)

能夠自由的決定應該從事什麼工作，並且知道如何控制自我工作內容，以便可以順利完成它。

(二) 阻礙創新的因素

1. 組織的障礙 (organizational impediments)

透過內部的行政程序，對於新構想加以嚴厲的批評，內部充滿破壞性的競爭，各個逃避風險，表現出安於現狀的消極態度。

2. 工作壓力 (workload pressure)

具有過度的時間壓力，對於生產力產生不切實際的期望，並且對於創造性的工作，常常顯得力不從心。

表2-3-3 組織工作環境對於組織創新的影響內涵

因素	內涵
組織鼓勵	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織管理者必須具有鼓勵下屬承擔風險與產生創意的共同價值觀。 2.公平且支持性的評估方式，才能產生正確的內在激勵。 3.創意將因為有可以預知的獎勵措施，而增強成員的創新行為。 4.參與管理與學習決策，將有助於個體創造力的發展。
主管鼓勵	<ol style="list-style-type: none"> 1.清楚工作的目標。 2.主管和下屬之間具有互動的關係。 3.主管支持工作團隊的想法。
支持的工作團隊	<ol style="list-style-type: none"> 1.多元的團隊成員，透過相互激盪與挑戰彼此的價值觀與想法。 2.團隊中充滿開放的支援氣候。 3.在共同分享評價與達成共識的承諾下，增加創造力的內在動機。
資源的充足性	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織對於方案所需資源的支持程度，會直接影響方案創意的高低。 2.員工對於組織所提供的資源多少，將會影響對於方案的價值考量。
工作自主性	<ol style="list-style-type: none"> 1.當成員意識其具有高度的工作自主性，會直接影響創意的多寡。 2.當成員自覺其擁有的自主權越高，就會產生更多的創意。 3.部門對於創意的運用有一定的自主權，將會影響員工感受工作自由度。
工作挑戰性	<p>員工若認知工作具有挑戰性，包括從工作中感受其重要性與成就感、有機會承擔責任、對問題進行探索時，會對創意產生正向的幫助。</p>
工作壓力	<ol style="list-style-type: none"> 1.因為時間所導致的工作壓力，包括工作時間不足、時間設限等，皆會產生負向，且有害於創意的工作壓力。 2.因為工作壓力所導致的精神緊繃，導致健康不佳，皆會消滅個人創意的發揮。
組織組礙	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織內部的保守主義、正式化的科層體制，會組礙創意的發展，影響個人創意的內在動機。 2.組織內部的派系紛爭、頻繁的政治活動文化，將會扼殺員工創意空間的發揮。

資料來源：研究者整理

蔡宜貞（2005）將過去的研究文獻中，有關影響「企業組織」創新因素，彙整如下表2-3-4：

表2-3-4 影響「企業組織」創新的因素

創新因素構面	內容	相關學者
組織運作	組織具備專業學習氣候 組織創新運作具獎勵制度 組織從事知識管理活動 部門員工之間的溝通順暢	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) Tesluk, Farr 和 Klein (1997) 劉春初、蔡明田、莊立民 (2001) 蔡啟通 (1997)；簡文娟 (1998)
主管鼓勵	領導者具備正向的積極態度 領導者具備熱情的態度 組織管理方式正式化與專精化	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) Tesluk, Farr 和 Klein (1997) Ekvall (1999) 蔡啟通 (1997)；簡文娟 (1998)
工作的挑戰性	工作複雜度很高 成員感受到挑戰性 成員具有冒險的精神	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) Ekvall (1999) 蔡啟通 (1997)；簡文娟 (1998)
團隊與同儕支持	部門員工之間能彼此互助合作 部門員工之間能相互支持	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) 簡文娟 (1998)；劉曉雯 (1997)
自由度	組織給予員工工作的自由性 工作環境氣候自由	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) Tesluk, Farr 和 Klein (1997) 簡文娟 (1998)；劉曉雯 (1997)
組織障礙	工作量過重 外部環境給予的壓力大 缺乏彈性 組織氣候傳統保守	Amabile 和 Gyskiewicz (1989) 簡文娟 (1998)；蔡啟通 (1997)

資料來源：改編自組織創新氛圍、教師工作內外動機對國小教師創意教學行為影響之結構方程模式檢驗 (p.36)，蔡宜貞，2005，國立交通大學教育研究所碩士論文，新竹市。

由以上相關文獻可以了解，影響組織創新的因素相當的多元化，從人員、組織結構、內外環境、組織文化與組織氣候，以及經營管理的方式

等，都會直接或間接的影響組織創新的發展。因此，在推動學校組織創新的同時，研究者建議管理者必須注意以下幾點，如此才能畢其功於一役：

（一）行政管理要專業化

行政管理專業化對於組織創新的推動，將扮演領航員的角色。透過行政整合與管理，將有系統的進行創意點子的開發，以及創意人才的培養。透過管理者落實創意點子的推動與實現，組織創新的動力將會源源不絕。

（二）同儕領導要人性化

行政事務的推動有賴領導者發揮引領的功能，行政領導行為的成功與否，將關係著組織創新能否有效的進行。同儕領導講求的是平行化的管理方式，類似企業界專業經理人的角色，沒有主從高低之分，只問個別能否發揮到最高點。因此，同儕之間都能和樂相處，彼此願意分享成功的果實。

（三）資源提供要充足化

資源是推動組織創新的能量來源，如果擁有充足的資源，整體的創新動能才能發揮到最高點。因此，行政管理者應該提供充足的資源給每位成員，每位成員在不虞匱乏的情形之下，更能激起其創意點子，帶動組織創新。

（四）外部關係要和諧化

組織創新的推動有賴於外在環境的刺激，此刺激注入原本平靜的組織結構，便產生一股新的創新泉源。因此，和外在環境的互動管道是否通暢；和外在成員之間的關係是否能和諧共處，都會影響組織創新的成功可能性。因此，當面對外來的壓力時，組織必須將壓力轉換為推動的助力，並在維持合作的狀態之下，組織創新的動能才能源源不絕。

四、組織創新的相關理論基礎

近年來，企業組織創新之相關研究成果相當豐碩，尤其是有關組織創新理論的提出與釐清。在多位學者的努力之下，如Nonaka、Takeuchi及Damanpour等人，相繼提出了組織創新理論，對於組織創新經營與管理，具有相當程度的影響。以下為研究者分析相關組織創新文獻所提出之理論觀點，以期建構完整之組織創新理論：

(一) 有機組織理論觀點

Damanpour 和 Even (1990) 認為，有別於機械式組織消極的不願創新，有機式組織是採取持續不斷的創新歷程。在有機的組織結構中，溝通管道是暢通與平行的，強調資訊的交換及接受新穎的觀念。因此，有機式組織理論觀點注重組織外部環境對於組織內部的衝擊，組織必須有一套回饋機制適時的調整與創新，才能回應外界所帶來影響。所以，有機式組織理論是組織創新理論的第一個觀點。

(二) 知識創新理論

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 認為組織在創新的過程中，必先學習多方面的相關知識。如何將這些相關知識加以整合，並以此為基礎創造新的知識，是相當重要的過程。因此，Nonaka 和 Takeuchi提出一系列之新概念，並且，建構了相當完整之知識創新理論（引自濮世緯，2003；王世璋，2006）。

1. 隱性知識與顯性知識

Nonaka 和 Takeuchi主張知識分為兩種，即隱性知識與顯性知識。透過個人或組織的創新活動，新的組織知識得以在互動中產生，因此，這種

知識建構的過程產生了四種知識轉化活動，包括（1）社會化（從個人的隱性知識到團體的隱性知識）；（2）外部化（從隱性知識到顯性知識）；（3）組合化（從分離的顯性知識到統整的顯性知識），以及（4）內部化（從顯性知識到隱性知識）。

2. 知識螺旋

Nonaka 和 Takeuchi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。這些知識轉換模式的輪替，導因於四種不同的機制：社會化、外化、內化與結合等。隱性知識透過知識轉換模式在組織內部擴大，稱為知識螺旋，由個人的層次逐漸至團體、組織，最後傳播到組織外，過程中透過不斷的社會化、外化、內化與結合轉化，創新知識才得以產生。

3. 知識創新的五階段論

Nonaka 和 Takeuchi根據不同知識轉換模式的輪替過程，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）

隱性知識無法由語言來表達，主要透過經驗獲得。因此，組織內不同的個體願意彼此分享所擁有的隱性知識，將有利於組織創新知識的推動。

（2）創造觀念（creating concepts）

創造觀念的意涵是指透過成員間心智模式的分享與互動，藉由多種推理方式來催化，可以將隱性知識轉成顯性知識，這個過程稱為創造觀念。

(3) 證明觀念的適當性 (justifying concepts)

組織成員所創造的新觀念，必須在某一階段加以確認其適當性。透過這個過程中，將不斷的過濾與釐清，因此，成員之間的觀念會更加的清楚。

(4) 建立原型 (building a prototype)

此階段將已獲得成員確認的觀念，轉化為較具體的原型。如同新產品的開發，將原有的構思實際轉變為可供商業化的產品。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。

(5) 跨層次的知識擴展 (cross-leveling knowledge)

組織知識創造是一個不斷自我提升的過程。原有的構思經過創造、確認和模型化後將會繼續前進。經由跨層次的知識擴展到組織內部與組織之間。換言之，知識的創新將永無止盡的進行。

貳、學校創新經營的意涵

一、學校創新經營的意義

學校創新經營 (innovation management) 並非是抽象式的概念，相較於一般學校有關教學、課程的變革，學校創新經營不只是產生和現狀相異的現象而已，更強調創造學校新的價值。學校是屬於養護型與非營利的單位，其特性和目的與企業組織經營的方式有所差異。因此，相較於企業組織創新發展的目的而言，學校創新經營的目的，在於配合學校組織的特性與時代的需要，以達成學校教育目標、增進學校效能及促成學校組織變革與發展，並且肩負著任重道遠的歷史責任。以下是研究者參考顏童文 (2007) 的分類方式，從不同的角度來討論學校創新經營的意義：

(一) 從組織績效的角度

1. 吳清山及林天祐（2003：134）將學校創新經營定義為：「在學校環境的場域中，採用創意的點子將其轉化為學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提昇學校效能及達成教育目標」。

2. 張明輝與顏秀如（2006：34）將學校創新經營定義為：「學校為提昇教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。」。

(二) 從創意工場的角度

1. 教育部於2002年公佈《創造力教育政策白皮書》，勾勒出理想的創造力國度，而其中在學校層面，即以經營創新的學習環境與活潑的教學氛圍為主體，來提升教育視野，發展各校特色，創造多元教育的學習環境，稱為創新經營。

2. 吳清山與賴協志（2006：60）將學校創新經營定義為：「在學校的環境場域中，採用創意點子，將其轉化至學校的服務、產品或工作方法的行動過程，透過團隊合作與溝通協調，以發展學校的特色、提昇學校效能並達成學校教育目標。」

(三) 從創新文化的角度

鄭崇趁（2006：51）指出：學校創新經營即在為學校建構一個「創新」的局面，此一創新的局面包含積極優質的校園組織文化，及師生之間「交互作用，整合發展」的具體行為實踐。因此，學校創新經營需要在環境設施、課程教學及行政管理上具有精緻卓越的表現。

(四) 以整體發展的角度

張輝政與洪榮昭(2003)主張：學校創新經營在於突破傳統的思維，藉由成員價值信念的引導與轉化，利用新思維、新方法及新產品的不斷創新，藉以解決組織隨時面臨的困境與問題，目的在於回應顧客的需求，提昇教育品質的滿意度，持續學校的發展。

湯志民(2006：61)認為學校創新經營係：「學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境的劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程」。並進一步分析之：

1.就本質而言

學校創新經營必然要突破傳統觀念，有新穎獨特的創意點子，但其前提是符合教育理念，使學校創新價值穩定，否則會流於荒謬和搞怪。

2.就過程而言

學校創新經營須有教職員生和家長的團體共識，形成學習型組織的團體動能，將行政、課程、教學和環境可能面臨的人事物限制的劣勢轉化為優勢，使學校創新價值提升。

3.就目標而言

學校創新經營意在創造本校的獨特風格和組織文化，發展超越或與他校區隔的學校特色，使學校價值提升創新。

綜合上述所論，研究者參考顏童文(2007：98)有關學校創新經營的意義整理如下：

(一) 學校創新經營的目的在於提昇學校效能及達成教育目標，不僅重視點子的創意以突破傳統觀念的教學觀念，更賦予教育目標新的價值性。

(二) 學校創新經營的手段在於營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，透過成員共同的參與和合作，有助醞釀學校獨特的創新氣氛，並激發成員的創造力。

(三) 學校創新經營的過程在於系統化的經營策略，透過不斷地創新、改造、修正及執行的過程，將創意的點子轉化到學校的課程內容、教學方法及教學成效，使學校能永續發展。

二、學校創新經營的內涵

探討學校創新經營之相關議題，除了必須先了解其真正意涵，也必須對於學校日常處理的事務做統整性的了解，才能畢其功於一役。正如同秦夢群（2004a）指出，學校行政事務之範圍不外乎以下五項：

(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。

綜上所論，學校日常處理的行政事務包括組織與教學、員工人事、學生事務、財政與總務及學校與社區關係。亦即，學校創新經營的內涵，將包括這些日常處理的行政事務，因此，找出最佳的經營模式，以提升整體的學校效能，將是學校進行經營創新的主要目的。

學校創新經營的內涵可以由單一層面到多元層面來探討，如Robbins (2001)認為：組織創新應包含產品的製造、服務流程及行政管理的創新。

張明輝(2003)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政管理創新等。

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。學校教育願景是指學校依據政府政策、學校條件以及社會的期望，所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，對學校整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑，包括運作目標、運作主體、運作內容、運作過程以及運作結果的評估等五個部分。

吳清山(2004)認為學校創新經營的內涵，可以從觀念、行政、教學、課程、學習、環境等構面來思考，主要的內容包含觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新以及特色創新等八項。

張明輝和顏秀如(2005：9)認為學校創新經營的內涵如下：

(一) 就創新的焦點而言

可分為：(1)觀念創新：包括知能創新與組織文化創新；(2)組織運作的創新：包括教學創新、行政管理創新以及學校活動創新；(3)環境創新：包括設備環境的創新與資源應用的創新。

(二) 就創新的層次而言

包括漸進式創新、突破式的創新。

(三) 就創新的型態而言

可分為模仿性創新、再造性創新及原發性創新。

林虹妙（2005）歸納學校創新經營的五大層面內涵，分述如下：

(一) 行政管理創新

係指由學校經營者以身作則講求創新理念，並推動學習型組織的作法，運用知識管理、知識創新、全面品質管理等理念，廣納組織成員的意見，鼓勵創新意見的提供，帶領行政團隊與教學團隊加強行政效率與品質，提高組織服務績效，進行校務創新計畫。不但在觀念、技術、服務、流程上推動創新，更鼓勵學校全體成員進行知識分享，強化業務經驗傳承，運用先進資訊科技，建構優質發展創新的組織文化。

(二) 課程教學創新

係指教師藉由資訊科技的技能，瞭解社會脈動與學生需求，將創新的觀念與技術，運用創意進行研發與設計獨一無二的教學活動及適性課程。並建構有利於教師培育創意課程與教學之活動。如知識分享機制、教師研習、學習檔案歷程管理等創新的經營措施。

(三) 活動展能創新

係指學校行政部門廣納全體教職員工與學生、家長、社區的意見，以不同以往的作法舉辦各種校內外的例行活動，如畢業典禮、親師座談會、學生社團學習、新生訓練、校際交流、國際交流、教職員交誼活動等，且

活動成效有其創新的突破，藉以發展學生多元才能，亦可樹立學校特殊的校風與文化。

(四) 對外關係創新

係指藉由辦理校際交流、參訪活動、地方性社區服務活動，建立良好的外部關係，引入社會、社區、家長與畢業校友的資源參與學校校務，不但能提升家長會、教師會、校友會的運作機制，還能達到教育行銷，建立學校獨特品牌的目的。

(五) 校園規劃創新

係指藉由校園環境的綠化、教學場所的規劃、學校建築的設計，將教職員與學生的需要、教育的理念、人文的氣息等等均融入學校的軟體空間設備當中。並可運用校園或當地特有的風土文物、自然資源，改造學校特色，以提高學生學習動機與品質，促進學生科學創意的啟發，深具教學實用價值。

秦夢群與濮世緯（2006）歸納學校創新經營的五大層面內涵，分述如下：

(一) 行政管理創新

一直以來，學校作風保守，官僚體制充斥，對於組織的創新作為會產生阻礙影響，尤其是領導者及行政團隊的作風，必定會左右其它成員之創新經營能力。所以，行政管理的創新，對於學校創新經營的成敗與否，具有關鍵性的影響。

（二）課程教學創新

教學活動是學校最重要的工作項目，隨著內外環境的變遷，學校課程教學的創新有其必要性，尤其是面對資訊科技時代所使用的相關技術，要如何將其應用在教師教學及學生學習活動上，更是學校創新經營的主要命脈。

（三）外部關係創新

對學校而言，家長及社區關係經常影響學校行政及教學的運作，如何和家長及社區建立良好的互動關係，打破傳統閉門造車的教育模式，將其運作的力量導向學校的體系中，是學校推動創新經營的重點之一。

（四）學生活動創新

面對多元文化的教育改革浪潮，傳統以升學為導向的教學模式逐漸的式微中，取而代之的是計劃性培育學生的特殊才能，除了提供學生發揮創意的舞台外，學校也應該建立適性的獎勵措施，以提高學生創新活動。

（五）校園環境創新

校園環境的良窳將影響創新活動的順利進行，如何規劃學校空間及軟硬體設備，符合教育性及人性化的發展，以提高教學環境的美感及使用的安全性，皆為學校創新經營的重點工作。

中華創意發展協會（2006）所舉辦的Innoschool「學校創新經營獎」中學校創新經營的內涵如下：

（一）行政管理革新方面

1. 創新經營方式，增進學校校務基金。

2. 整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。
3. 掌握實施「關鍵管理」原則，提升管理的成效。
4. 建立校園危機與衝突處理的機制。
5. 實施品質管理，創造學校永續經營的契機。

(二) 課程與教學領導方面

1. 推動知識管理，支援教師創意課程設計與創新教學的資源。
2. 建立鼓勵教師進修的機制，提升教師創意課程設計與創新教學能力。
3. 建構行動研究及檔案歷程，促進教師進行創意課程設計與創新教學。
4. 建立知識分享機制與激勵措施，增進創意課程設計與創新教學的實效。

(三) 學生多元展能方面

1. 發展學生特殊專長與才藝，並成為學校的特色。
2. 創造多元機會讓學生表現其才能。
3. 提供彈性適性的獎勵，讓學生肯定自我。
4. 建立承先啟後的機制，發展學生才能。

(四) 校園環境美化方面

1. 利用有限的經費規劃學校空間與軟硬體設備，並達成境教功能。
2. 建置有品質的校園空間，以提升教學環境的美感。
3. 具體規劃符合人性化發展的校園空間，提升使用的安全性。

(五) 社會與環境資源應用方面

1. 設置學校與社區資源交流的機制，開放學校空間供社區人士使用。
2. 運用當地資源設置學習站，有助於提昇學生學習的功效。
3. 運用各種多元的機會，激勵家長正面的參與學校教育。

湯志民（2006：3）認為學校創新經營的內涵，就方式言，包括觀念創新、行政創新、課程創新、教學創新、文化創新、活動創新、環境創新以及特色創新；就層次言，分為漸進式創新、明顯性創新和突破式創新；就型態言，分為模仿性創新、再造性創新和原發性創新。

綜合上述各位學者專家對於創新經營的內涵所作的闡述，作者歸納相關論述，並參考顏童文（2007）所提出之觀點，整理出學校創新經營的內涵如圖2-3-1所示，並分析如下：

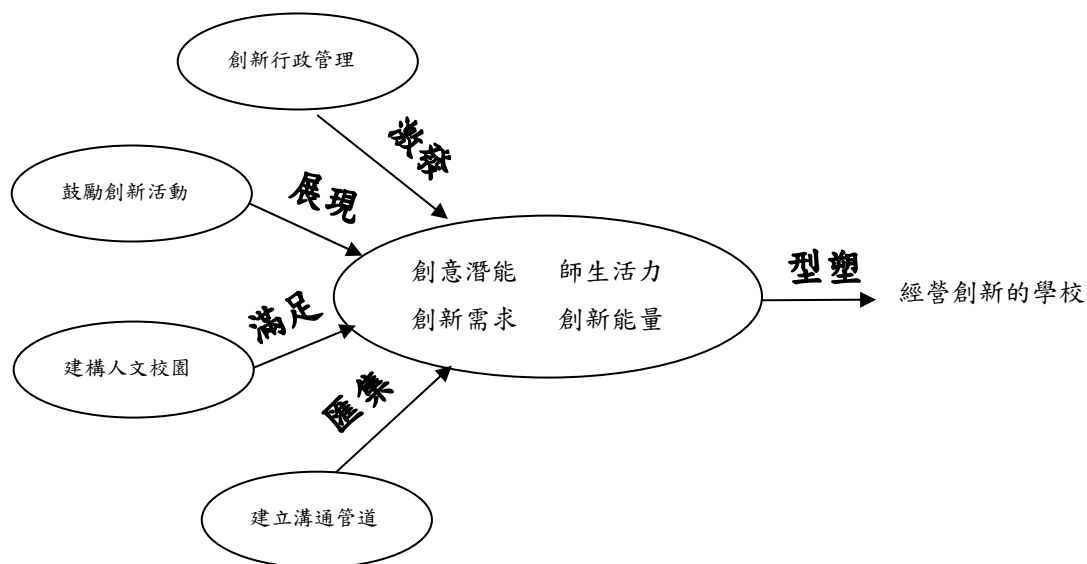


圖 2-3-1 學校創新經營的內涵

資料來源：引自優質學校創新經營的理念與策略（p.101），顏童文，2007，學校行政雙月刊，47，92-112。

(一) 創新行政管理，激發創意潛能

學校創新經營的首要工作，就是建立完善的行政管理制度，無論是服務創新或者是行政流程創新，都能為學校帶來新的價值與新的使命。行政運作的目的是為了支援教學活動，但是，以往學校行政「標準化」的運作模式，常常是阻礙創新活動的元兇之一。吳思華（2005b：40）曾說：「創意人認為他們的創意是獨一無二的；每一次創意的產生，都是嘔心瀝血，不可能標準化，嘗試以標準化來規範他們的創意，既不禮貌，更不尊重。」所以，透過創新行政管理，使成員的思緒不再受到「標準化」的牽絆，如此，創意活力點子才能源源不絕的產生。

(二) 鼓勵創新活動，展現師生活力

學校的教學工作是為了幫助學生學習，傳統學校活動受到智育掛帥的影響，學生相關的學習活動都以升學為首要考量，以致於教師的教學 workflow 流於形式，學生的學習也一成不變。張明輝（2006a：11）指出「組織透過創新活動使創意不再止於形而上的靈感或新點子，而能進一步的概念化與落實。故學校除了培養個人創造力，營造創新的氣氛，以激發組織創造力外，必須引導成員的創造力創造新的價值，將學校中個人或團隊的創意構想具體實踐」。其實，如果教師可以知覺到學校是支持教學創新的，對於好的想法願意傾聽並提供支持，則教師會有更多的創意教學策略。所以，透過鼓勵師生共同投入創新活動，才能為學校注入一股新的生命力，展現師生之間相互學習及成長的氣氛，如此定能提升教學成效。

(三) 建構人文校園，滿足創新須求

新校園運動的興起，首重校園所產生的境教功能，教學與學習的行為都是人與環境交互作用的結果，因此，學校空間的建構必須以「人」為核心。吳思華（2005a：47）曾說：「科技始於人性，創新來自人文」，說明

了唯有建構具有「人文」的創意校園，及具有巧思的環境佈置，並且提供人性化的工作環境與充足的資源，創新的需求才能滿足人們所期待，由此而生的「創新」點子，必能滿足師生的共同需求。

(四) 建立溝通管道，匯集創新能量

學校經營不可能閉門造車，關起門來辦學，它必須受到教育行政機關、家長及社區的監督，而傳統的學校文化因無法融入外來的聲音，以致於因循苟且不易進步。近年來，教育改革聲四起，教師會及家長會的力量已經具有舉足輕重的影響力，學校要進行創新經營，這些力量不但不能排除，更需要廣納意見，匯集來自四面八方的能量，形成一股創新的動力，如此，不但可以滿足內部顧客（教師及學生）的需求，更能符合外部顧客（家長及社區人士）的期待。

參、影響學校創新經營的因素

本研究旨在探討組織動態能耐及組織健康氣候與學校創新經營的現況，並且推論其間的因果關係。因此，有必要了解影響學校創新經營的因素為何，才能找出符合本研究所欲探討的問題。

研究者參考相關的研究文獻，將影響學校創新經營的因素列出，並加以分析如下：

一、組織結構之不同

1970 年代是有關學校組織結構研究的重要分水嶺，在此之前，組織結構一直被視為機械式的概念。隨著社會的變遷及自我意識的高漲，有機式組織結構之思潮才因而興起。Nicholson (1990) 認為組織的創新性發展，與有機式組織結構及機械式組織結構具有密切的關係；Damonpour (1991)

認為有機式組織結構是採取不斷的創新，機械式組織結構則採取持續的不創新，折衷式組織結構則採取介於上述兩者之間的創新方式；張輝政與洪榮昭(2003)的研究指出，支持組織創新的特性當中，具備相當程度的有機式組織結構及顯現某種程度的學習型組織的特徵，對於創新而言相當重要；Afuah (1998) 在其研究中指出，有機式組織結構中，有幾點重要的特徵是有助於組織的創新的（徐作聖與邱奕嘉譯，2000，參見表 2-3-5）：

（一）有機式組織的溝通是平行而非垂直的，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，機械式的組織結構則否。

（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。

（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。

（四）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。

一直以來，學校給予人的印象是屬於養護型的組織，因應環境變革的能力較弱。加上學校具有鬆散結合（loosely coupled）及雙重系統（dual system theory）的特性，過於強調教育人員的專業自主性，相對的也減緩了其整體的競爭力（張明輝，1997，2002）。近年來，受到國內外社會環境的變遷，張明輝（1999）指出，我國國中小組織結構產生了重大的變革，包括：1.由單純的行政部門與教學系統二元化，轉化成行政部門、教師會及家長會三足鼎立的局面；2.由傳統的科層化組織模式，蛻變為參與式的行政歷程；3.家長會成為學校行政的一股監督的力量。所以，學校組織已漸漸由機械式的科層化組織，轉化成參與式管理的有機式組織。因此，將有助於學校推動創新經營，以提升競爭優勢。

表 2-3-5 不同組織性結構之資訊處理方式差異比較

有機式組織結構 (organic)	機械式組織結構 (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。	1. 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。	2. 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。	3. 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。	4. 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。	5. 對認識創新潛力少有貢獻。

資料來源：創新管理，徐作聖與邱奕嘉譯，2000，p.115，臺北：華泰文化。

由上述所論，有機式組織結構與機械式組織結構之間的差異，將會影響學校創新經營的實施。所以，在學校創新經營的同時，必須先了解學校組織結構為何。

二、組織氣候的差異

組織氣候是指成員彼此之間的交互作用，所形成的一種內在環境相當持久或獨特的風格，並可以透過成員的知覺加以描述。Harrison, Jo-Ann, Glaubman (1990) 在「創新與學校變革」的研究中，以四十二所國中的行政人員為對象，發現開放的組織氣候下，採取技術創新，並且運用管理能力強的行政團隊，將有助於學校創新；Drucker (1995) 認為，靈光乍現的創新點子並不足夠，系統化的組織創新才可靠。而組織要能系統化的創新就必須型塑支持創新的組織氣候。換言之，組織的創新支持氣候將有助於組織創新的進行 (蕭富峰、李田樹譯，2002)；黃仁祈 (2002) 的研究發現：企業文化、組織學習、組織創新三者之間存有正相關。

綜上所論，組織創新氣候是組織成員對於組織創新環境的整體知覺，可以透過組織成員的主觀知覺，支持型塑創新的有機式組織結構，進而強調團隊合作與跨部門的整合功能，以達到創新成果。並且由學校領導者努力排除一切創新的障礙，型塑支持創新的組織氣候，達成有利於學校經營的成效。

三、外在環境的影響

濮世緯(2003:95)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，將影響組織的創新能力，主要原因在於學校與外界間知識流動而帶來創意；Van de Ven(1986)的研究中，從管理者的角度認為，組織成員、創意、交易與環境對於組織創新活動，有其影響與貢獻；王柏年(1998)的研究指出「環境的不確定性與員工參與」的交互作用，對於管理創新與技術創新，皆有顯著的負向影響。因此，當學校思索如何進行創新經營的同時，如果能夠跨越組織界限，透過與家長及社區建立良好的互動關係，考慮環境因素並且時時掌握環境的脈動，跳脫舊有的思維框架，將有助於學校的經營創新。

四、內外資源的整合

蔡啟通(1997)的研究發現，當組織越積極鼓勵創新，並且充分提供資源，則組織成員整體創造性與組織創新皆較高。因為，組織積極鼓勵創新與資源提供，對組織創新的影響，是透過組織成員整體創造而來的；Sharma(2001)的研究中指出，學校尋求有用的內外部資源，以及建構良好的教師學習文化，將有助於學校組織創新。廖勝能(2001)、周翠萍(2002)、林啟鵬(2003)，及吳清山(2004)等研究發現，資源的提供是組織創新經營的重要因素之一。張輝政等(2003)的研究指出，物質資源、知識與技術、人員及時間或多或少對學校創新的進展是重要的。即使

有充足的人力，若無其他資源的配合，創新經營的效果仍屬有限。因此，學校內外部資源的整合與運用得當與否，將影響整體學校創新經營成效。

五、背景變項的影響

張輝政等(2003)研究指出，在支持學校經營創新的組織所具有的特性當中，屬於組織背景變項的部份，包括：學生背景、家長的社經背景、學校規模、學校歷史、教師出身背景等，對於學校創新經營都產生若干程度的影響力；蔡啟通(1997)的研究指出，組織的背景如產業別、公司歷史、員工人數、資本額及營業額，會對組織全體成員的創造性以及組織創新產生影響與干擾；因此，組織背景變項對於探討學校創新經營有相當高的預測能力，必須列入重要變項加以探討。秦夢群和濮世緯將有關學校創新經營程度在背景變項上的差異，整理如表2-3-6：

表2-3-6 學校創新經營程度在背景變項上的差異

變 項 研 究 者	教職員背景變項				學校背景變項			
	性別	教育程度	現任職務	服務年資	學校規模	學校性質	學校所在	學校歷史
濮世緯 (2003)							都會 > 偏遠	
姚欣宜 (2005)		高 > 低	兼任行政 > 未兼行政	高 > 低	小 > 大		偏遠 > 都會	高 > 低
林虹妙 (2005)			一級主管 > 二級主管	高 > 低	中 > 大、小	私立 > 公立		高 > 低
徐瑞霞 (2006)			兼任行政 > 未兼行政	高 > 低	大 > 小			高 > 低
林文勝 (2006)	男 > 女			高 > 低	大 > 小			
林新發等 (2006)				高 > 低			都會 > 偏遠	

資料來源：學校創新經營理念與實施之研究，秦夢群和濮世緯，2006，**教育研究與發展期刊**，2 (3)，p.146。

綜上所論，影響學校創新經營的變項相當的多元化，包括有機式組織結構及機械式組織結構、組織氣候及內外環境的影響、內外部資源的整合，以及組織的背景變項等，都可能直接或間接的影響學校創新經營的成敗與否。因此，在探討組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營的關係時，必須了解影響學校創新經營的變項為何，才能有效的蒐集研究文獻與調查資料，以便完成研究假設的考驗，獲得良好的研究成果。

肆、學校創新經營的策略

Hamel 等人 (1998) 曾說過：「對於一家在許多資源方面都處於劣勢的企業來說，策略創新是唯一取勝之道」。因此，提出了「創新策略取決於各種獨特的創意活動，並以顧客的須求為基礎」的概念；林虹妙 (2005) 指出，學校創新經營的實踐過程，必須排除不合時宜的經營理念，重新植入創新經營的內涵；吳清山與賴協志 (2006) 認為，學校是教育理念落實及深耕的場域，為了提昇學校效能，創建優質的學校，必須結合優質的行政、優質的教學、優質的環境及優質的文化，而學校創新經營正是優質學校必備的條件之一。因此，學校從事創新經營是一項具有挑戰性的工作。

鄧美珠 (2003) 認為精緻學校所應用的創新理念與策略，可以分為十二個項目：(一) 創新教師課程教學設計；(二) 創新學生學習活動展能；(三) 創新校園環境美化綠化；(四) 創新學校創新管理機制；(五) 創新社會資源共享共用；(六) 建置學校行政資源庫；(七) 建置各科教學資源庫；(八) 充實知識管理相關設備；(九) 提升成員資訊科技能力；(十) 提供組織成員學習機會；(十一) 形塑成員經驗分享文化；(十二) 學校行政主管以身作則。

林明地 (2004) 根據創意學校經營的內涵與理念，認為創意學校經營可以努力方向有四點：(一) 從學校結構的調整著手；(二) 精鍊成員的人際互動；(三) 改善學校的微觀政治學；(四) 由文化意義的展現加以努力。

吳清山 (2004) 認為，要使學校創新經營得到良好的效果，其實施策略如下：(一) 校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新；(二) 形塑學校為學習型組織，塑造學習文化；(三) 建立學校人才庫，善用學校人力資源；(四) 鼓勵成員提出創意，做為校務推動參考；(五) 提供各項充分資源，以利創新推動；(六) 觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力。

林虹妙（2005）針對學校內部與外部的需求，綜合歸納出五點策略，可以應用於學校創新經營上：（一）校長主動倡導且鼓勵成員致力於創新；（二）塑造開放與學習的學校文化；（三）善用現代創新管理的策略與技術；（四）重現學校異質有機團體的建置與發展；（五）廣納各方資源且提供充沛資源；（六）觀摩他校創新作為，激發創新動力。

以下係參考顏童文（2007）提出的優質學校創新經營的可行策略（如圖 2-3-2），所發展出學校創新經營的可行方向。希望透過這些可行策略與配套措施，有效的應用於學校日常整體運作，為傳統學校的經營模式注入一股新的活力，進而完成「卓越教育」的目標：

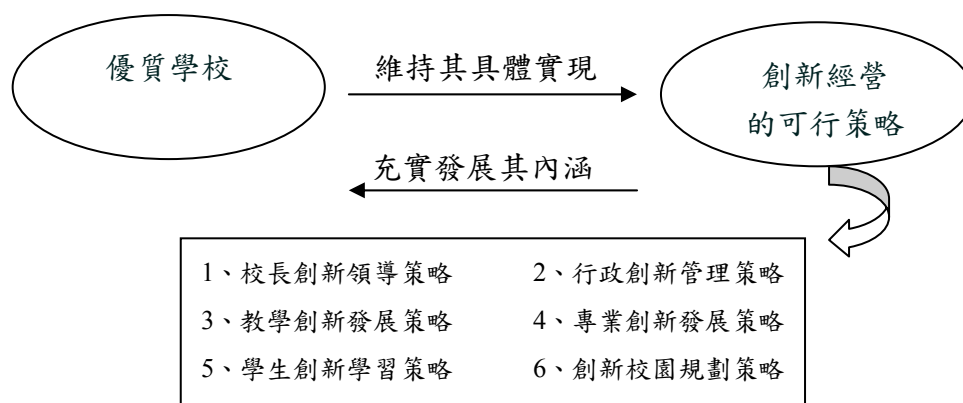


圖 2-3-2 優質學校創新經營的可行策略

資料來源：引自優質學校創新經營的理念與策略，顏童文，2007，學校行政雙月刊，47，p.103。

一、校長創新領導策略

藉由新型態領導理論的精神，面對學校進行創新經營時，校長可以採行的創新領導方式，有以下幾點可行策略：

(一) 以「道德領導」的模式帶動創新文化

道德領導的精神是經由領導者在潛移默化中對其成員發揮影響力，進而使成員因彼此擁有共同的價值觀，形成休戚與共的感覺，進一步培養組織成員具有追隨者的精神。因此，學校進行創新經營的第一步工作，必須由校長實施道德領導，使學校成員認同校長的領導哲學，帶動學校創新文化，心甘情願跟隨其進行創新改革，學校自然會形成一股創新文化模式，如此將有助於學校推動創新經營。

(二) 以「整合領導」的方式溝通創新橋樑

整合領導的提出，是基於數位網絡時代，組織為了求生存，領導者必需整合「相依」和「分立」二種背道而馳的力量，並以建設性的方式整合此兩種衝突力量，使組織成員既能彼此相依而又能維持個別的獨立自主性（張明輝，2006）。學校行政系統運作的目的，是為了支援教學工作的順利進行，雖然兩者關係密切，但是平常的運作模式卻是各自獨立，較少互動。所以，透過整合領導的方式搭起溝通的橋樑，促進不同成員間合作與認同，使教學專業與行政運作能夠相輔相成，達成創新經營目的。

(三) 以「科技領導」的精神延續創新管理

張奕華（2003）指出，校長必須有效的示範科技領導，而主動參與教育科技在各層面的執行，才是有效能的校長。所以，應用領導的技巧並結合新興科技，是學校面對高科技時代所必須因應的措施，亦是校長

在面對創新經營的運作中，所必須具有的領導能力。因為，唯有透過科技領導，才能延續創新管理。

二、行政創新管理策略

傳統的行政管理模式著重於個人工作的完成，鮮少有同儕互動或是經驗分享的機會。學校創新行政管理策略，希望透過行政運作來推動組織學習與同儕互動。採取鼓勵創新，營造校園溝通、交流、討論、學習成長與精緻的學校文化。培養後設認知的能力和技術，讓同仁學習如何思考來培養其創新的能力，將其所學應用在工作情境中。經由創新行政管理策略帶動教師專業素養的提昇，將有助於學校教學工作的永續發展。因此，藉由創新行政管理的精神，提出幾點可行策略如下列所述：

(一) 引進「藍海策略」提升學校「價值創新」

這種策略的目的不在於打敗競爭對手，而是致力於為顧客和公司創造價值躍進的觀念，以創造沒有競爭對手的新市場空間能力。這種新型態的「藍海策略」，正是學校在思索創新經營的同時，所缺乏的「創新價值」。因此，藉由引進「藍海策略」，能使成員重新思考創新的價值，它不是製造彼此的對立，而是有助於學校創新價值的建立。

(二) 型塑學習型學校以奠定創新經營的基礎

學習型學校的成員，必須持續不斷的學習，並且運用系統思考的方式，從事各種不同的行動研究，和問題解決歷程、方法、工具與應用實踐。經由同仁之間相互合作所形成的共享氣氛，進而增強其個人知識和經驗，提升創造力與學習能力，並且改變整個學校的組織行為，強化學校組織變革和創新的能力（張德銳，2005）。所以，學校就像個體一樣，必須不斷的學習才會持續的精進，學校創新經營的過程本身就是一個學習和成長的

過程，因此，學校能夠發展成為一個學習型組織，將是推動優質學校創新經營的重要基礎。

三、教學創新發展策略

學校教育的目的是為了教導學生具備未來生活的能力和知識，特別是學校創新經營的過程中，課程與教學的創新是其中一項重要的指標。當面對知識經濟時代的衝擊，九年一貫課程的改革、多元入學方案的轉變，如何有效的創新課程與教學來提高學生的學習效能，是刻不容緩的工作。以下就優質學校的課程與教學創新發展，提出幾點可行策略：

(一) 以學校總體課程為基礎發展本位課程

創新課程與教學的發展策略，首先應在學校總體課程為基礎之下，呈現出系統性的課程規劃及執行力，並兼具創意學校的本位課程，透過行政的整體運作機制，建構出縱向連貫及橫向連結的整體架構，發展出一套有系統與符合學生能力的課程內容，使課程內容符合學生的興趣，不但更為生動活潑，並且具有彈性，使學生的學習內容更加的豐富多樣。

(二) 組成教學研究團隊共同創新課程教學

創新不可能只依賴個人的能力就可以達成，所謂：「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」，說明了團結力量大的概念。創新課程與教學是團隊努力的成果，也是耗費心血與時間而成的，為了提昇專業成長，創意課程設計須透過各領域教師共同組成創意團隊，並培養行動研究能力，對於所遭遇的問題進行系統性思考，進而蒐集資料，分析發展改革方案後予以評鑑檢討，將創新課程與教學的訴求，從邊緣推動至核心，重新喚醒團體中的成員對創新的渴望，建立一個自主自律的現代化團隊，共同創新課程與教學。

(三) 建立創新課程教學分享論壇提供諮詢

傳統上視學校為正式的科層「組織」，而非兼具正式與非正式的特質。在正式的科層組織中，領導者與部屬壁壘分明，彼此間觀念與想法距離明顯有差距，放棄或忽略了宣揚其對教育的價值與信念，使得成員之間無法進行專業的對話及互享氣氛。目前，正處於高科技時代，透過資訊與通訊科技平台的建置，將有助於教學經驗的創新應用與傳播，透過創新教學經驗分享論壇所建構的資料庫，經由資訊與通訊科技平台技術，提供其它教師的諮詢，彼此可以相互支援所需的資源，避免因人力及專業不足，而造成學校行政運作的缺失及耗費不必要的時間及人力物力，將有益於學校整體的永續經營。

(四) 賦權增能的評鑑以落實課程教學創新

當 Cuba 與 Lincoln(1989)提出第四代評鑑後，賦權增能(empowerment)的評鑑機制乃應運而生。賦權增能的概念不只強調「賦予你權力」的消極作為，更重視「藉由協助相信你具備有此能力」的積極態度，因為教師本身就是課程的發展者也是教學工作的實施者，課程教學的事務是最嫻熟的(取自陳美如，2002)。所以，賦權增能的評鑑機制強調所有利害關係人都應該要涉入，利用多元的管道蒐集資訊，建立多元省思回饋機制，打破以往注重科學的方法及專家取向的評鑑模式，將教學現場的教師納入評鑑機制中，賦與其更高的自我檢視及同儕相互之間的評鑑，如此不但有助於教師專業的提升，更可以落實課程與教學的創新發展。

四、專業創新發展策略

知識的傳遞與創新均有賴於教育功能的充分發揮，尤其是人才的培育及人力資源的養成，關係著組織最大經濟效益的創造，而專業人力資源的

知識生產力更是組織創新發展的不二法門（Borghoff & Pareschi，1998）。教師是學校的核心人員，學校創新經營的過程中，為了能順利推動與落實，必須重視學校教師專業人力資源的培育工作，強化其發現問題、解決問題，及提出興革意見的能力，建立全面尊重教師人才及專業知識的工作倫理及機構文化。以下就優質學校的專業創新發展，提出幾點可行策略：

（一）型塑教師專業發展支持氣氛

為了協助教師專業發展，學校行政措施需要配合教師專業發展支持氣氛的建立，提供教師們一個能促進團隊合作及多元的專業成長的支持環境，以及積極營造教師間樂於專業分享的學校組織氣氛。因此，行政單位應本著學校本位教師專業發展的精神，對於教師專業成長的須求，提供人力及物力的支援，讓教師在無後顧之憂的情形下，發展和諧溫馨、共存共榮的學校氣氛，進而建構創新專業發展的基礎。

（二）重視教師專業自主創新策略

教師在學校經營中扮演著承先啟後的角色，教師站在教學的第一線，經常面對教學上的種種問題，為了解決這些問題，經常有令人驚奇的創意產生，學校必須重視教師的專業自主，給予更大的創意空間及彈性，接受其提供的可能想法及創新策略、方法、工具及模組等，並且透過熱烈的討論、對話、分工及合作，經由教學後的反思，使具有創意點子的教師願意提供更多的投入，誠如 Elmore(1995)認為研究和反思的實踐對專業發展是不可或缺的。因為這一股「專業的活力」，一方面有利於自己的專業成長；一方面能夠幫助學生有效學習，如此，學校才能擺脫為人所垢病的「固步自封」及「墨守成規」之批評；才能邁向創新與璀璨的歷程，展現學校創新經營的新契機。

(三) 開發教師多元進修學習管道

面對科技資訊的日新月異，教學工作不能只是墨守成規，這樣很難面對時代變遷帶來的衝擊與震撼，必須開發教師多元進修學習管道，透過持續不斷的進修與研究，深化對教育現象的省察，將新的訊息轉化成創新教學策略、方法、工具及模組，並且持續終身學習，如此，才能促進教學方法日新又新，並帶動教學活力及熱忱，以達成創新專業發展的基礎。

五、學生創新學習策略

學校是學生學習知識及培養為人處事的場域，除了知識及技能的獲得之外，同儕之間良好互動關係的建立、學生自信的獲得及至終身學習態度的養成，都須要透過多元化的學習活動才能達成。所以，透過全方位的學習取向，規劃適性的學習活動，才能使學生從學習中將知識的建構轉化為生活能力（謝勝隆，2006）。以下就優質學校的學生創新學習發展，提出幾點可行策略：

(一) 規劃創新社團活動發展學生特殊專長

學生學習活動是教育的核心工作，而學生學習表現往往是優質學校的重要指標之一，學校有義務透過創新社團活動的安排，以發展學生的特殊才能為出發點，協助學生學會「認知體驗」、「尊重別人」及「生涯發展」，例如，發展舞蹈、美術、音樂、戲劇、民俗技藝或體育團隊等社團活動，藉由多元化的活動安排，發展學生的多元智能，引導學生由知識建構轉化為帶著走的能力，進而形成學校的教學特色。

(二) 結合地方資源強化學生全方位的學習

學校本位課程發展除了發展學校特色課程之外，也應結合地方相關資

源，使學生進一步認識自我成長的環境，例如：臺北縣總共有三十八所特色學校，其中鼻頭國小結合學校周遭資源發展了很多蘊含教育意義的活動，像「天生好釣手」活動，讓生態保育的概念落實在生活中；「九孔幼苗放養」活動，除了引進海洋資源的教育理念，也強化學生對生態環境保育的重視（洪啟昌，2006）。

（三）提供認證獎勵機制持續學生創新學習

臺北市南門國中提出了「證照會說話，學習看得到」，首創「南門好少年證照」的認證獎勵制度，一共研發了12項具體的學習指標，透過教育活動的設計，引領學生親身體驗，並鼓勵學生拿到證照來發掘自己的才能，讓學生除了激勵自己外，更能從學習當中發現快樂之泉。如此，將使學生更「樂於學習」及「悅納自己」，使學生的創新學習可以持續發展。

六、創新校園規劃策略

校園是學生學習的場域，校園中具有教育意義的環境佈置，不但可以提高學生的學習效率，更可以營造學生學習的積極態度，進而啟發學生的思考能力。所以，如果在校園的規劃上可以盡一份巧思，鼓勵親師生三者共同參與校園的整體規劃，將可以激發親師生共同參與創意點子的開發，進而創造優質的校園文化。以下就優質學校的創新校園規劃，提出幾點可行策略：

（一）營造校園創意空間與人性化的環境設計

學校是提供教師教學及學生學習的地方，任何學習空間都必須能滿足教師教學及學生學習的須求，並且有足夠的彈性來滿足學生的學習模式及教師的教學方法。因為，營造創意空間，才能激發教師創意策略；富有人性化的環境設計，才能激盪學生創意學習。因此，校園的創意空間及人性

化的環境設計，將有助於讓原本僵化的硬體空間，重新注入新的教育意義。

(二) 符合求新求變求精求進求絕求妙的原則

湯志民（2002）提出了校園創意設計的六項原則：式樣求新、功能求變、品質求精、內容求進、本質求絕及絕處求妙。透過這六項校園創意設計的指導原則，可以激發師生創意思考能力，發展學校的特色。張秀惠與詹志禹（2006：75）進一步指出，透過公共藝術加入人文氣息的设计，不但樣式新穎，並且可以做為本位課程設計的活教材；另外如圓型劇場及露天音樂台的設立、戶外攀岩的設備等，使得校園中處處充滿了學習的機會，將以往室內僵化的學習模式，擴展到校園中的每一個角落。

(三) 建置無遠弗屆的網路空間提升學習成效

在高科技時代，電腦科技配合教學的作法被認為是有助於提高教學效能的方式，其中校園網路的建置提供教育一個全新的行政與教學取向。使用網路科技，可讓教師隨時運用電腦網路連結教學資料庫，提供學生更為豐富的學習材料；學生亦可透過非同步網路課程，隨時上網學習，並透過網路教學系統與教師互動，進而提升教學品質（張明輝，2006：5）。如此，不但可以實現以學生為中心的學習環境，師生關係也由以「老師為中心」的上對下模式，轉變成為「師生互為主體」的共享機制（秦夢群與濮世緯，2006）。

綜合上述所論，學校創新經營的可行策略分為六個層面，包括：（一）創新校長道德領導、整合領導及科技領導策略；（二）引進企業界新興的「藍海策略」及「學習型學校」的行政管理模式；（三）鼓勵教師創新課程與教學，並建立分享論壇及賦權增能的評鑑機制；（四）透過型塑教師專業發展氣氛，鼓勵教師多元進修；（五）規劃學生創新社團活動及提供認證機制，強化學生全方位的學習；（六）營造校園創意空間與人性化的

環境設計，及建置校園網路平台以持續創新發展等。透過這六個層面的可行策略，賦予學校創新經營的過程中，更多自主發揮的空間，建立一所符合人性、創意、溫馨、精緻的卓越學校。

伍、學校創新經營的相關研究

學校是屬於養護型與非營利的組織，與企業以營利為主要目的有所差異，長期以來，學校行政組織僵化、教學系統鬆散連結、教職員心態安逸保守等，對於學校施行創新經營的影響甚鉅。管理學大師Drucker（1995）認為「非營利組織」比誰都需要管理的概念，面對學校內外環境的快速變遷，想要尋求進步與辦學績效，學校領導者必須要有創新經營的理念。有鑑於此，綜觀國內外之研究文獻，雖然有不少組織創新或革新之研究，然僅針對學校創新經營進行探討之研究就相當稀少。因此，研究者參酌組織創新與學校創新經營的相關文獻，並加以分析如下：

一、國外部分

Amabile(1988)的研究中，針對組織成員創造力展現做了深入的探討，結果發現，在激勵鼓舞的氣氛中，以及在資源供應充足的情形下，員工之創造力可以得到極致的發揮，如此將有助於組織的創新發展。並且於研究中指出資源不足的因素，應列入阻礙組織創造力發展的九大因素之一。

Damanpour（1991）在1960年至1988年間，對相關學者所參與的四十五個研究結果進行後設分析，得到結論：專門化程度、功能分化程度、專業程度、管理者對變革的態度、科技知識資源、行政支持度、充足的資源支持，以及內部溝通和外部溝通等九個組織特徵，和組織創新有正相關。其研究中也發現，組織規模與組織創新的關係變項中，有可能因為公立與私立學校的性質不同，對於組織創新會有所影響（引自徐聯恩，2003）。

Dianda 和 Corwin (1993) 研究美國加州地區之特許學校 (charter school) 創新經營的情形，發現由家長、教師與社區成員聯合管理的學校，在行政管理、課程教學的表現上，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 (引自濮世緯，2003)。

King (2003) 的研究中探討國民小學如何進行學校課程創新。結果發現在課程創新中校長應扮演課程促進者的角色，以身作則並提昇教師合作與教師領導的能力。學校行政運作方面應重視教師專業發展的機會與空間，並支援教師教學與課程創新，如此，將有助於課程創新的順利進行。

二、國內部分

蔡啟通 (1997) 探討組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係的研究中，其中一項結論為：若組織愈能積極鼓勵成員創新並提供充分的資源支持，則組織成員整體創造性將會愈高。

廖勝能 (2001) 研究學校組織創新氣氛與知識管理之關係，結果發現，國民小學的學校行政人員對於學校組織創新氣氛為中上程度；服務年資、學校歷史與現任職務等背景變項，會影響學校組織創新氣氛，知覺顯著性較高。

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、對事情能夠專心投入、樂觀面對挑戰，及社會互動頻率越高時，就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。

張毓芳 (2002) 的研究發現，學校組織氣候可以分為開放型、投入型與封閉型氣候。而校長的轉型領導程度愈高，學校氣候越開放，愈有助於學校創新。所以，校長應該營造創新學習環境，關心教師教學表現，鼓勵教

師專業分享，尊重專業決定。

林偉文（2002）研究組織文化、創意教學潛能與創意教學之關係，其研究指出：教師之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；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。

李良相（2002）對國內高科技公司進行分析，以了解其經營模式創新過程。研究發現，臺灣高科技企業一開始泰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。另外，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。

徐健銘（2002）對於高科技中小企業產品創新與知識管理之研究中發現：1.研發創新的技術知識之內隱程度，會影響其產品創新與知識管理作為；2.研發創新的技術知識標準化程度，會影響其產品創新與知識管理作為，亦會影響組織進行知識吸收時的廣泛程度與吸收方式；3.研發創新的技術知識複雜程度，會影響其產品創新與知識管理作為，技術知識複雜程度愈高；則（1）知識吸收來源愈廣泛（2）成員多元化程度愈高（3）共同解決問題時越需要透過頻繁的溝通；4.特質會影響其產品創新與知識管理作為，其正式化程度越高，越有助於知識的蓄積。而且，在創新研發專案的進行上，自主性越高的研發人員，以及參與程度越高的企業，越有助於產品創新與知識創新管理的成效。

鄭英耀與王文中（2002）針對341位教師進行調查，發現促進教師創造力最重要的五項組織因素分別為：

- （1）鼓勵實驗態度並提供所需資源。
- （2）同時重視個人創造與集思廣義。

- (3) 支持並提供機會讓教師進行創意實驗。
- (4) 重視多元角度思考問題。
- (5) 架設良好的溝通管道，讓觀念可以流通、分享彼此的經驗。

江羽燕與林珊如（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。

濮世緯（2003）以開放理論的觀點，探討學校創新經營的壓力，發現其壓力來自其所處的環境；而學校與外界溝通模式的質與量，將影響組織創新的能力，主要原因在於學校與外界之間的溝通管道，透過溝通管道，將相關資源、訊息、人員相互流動並整合應用，重新注入一劑強心針，如此才能為學校帶來新的創意。

林啟鵬（2003）研究我國高級職業學校組織創新之因素，包括組織特性、領導風格、組織學習、團隊運作、創造能力、集權化程度、正式化程度及資源提供等八個因素，其中組織特性、領導風格、創造能力、組織學習及團隊運作等，為高度正相關；集權化程度及資源提供等為中度相關；正式化程度為負相關。

姚欣宜（2005）的研究指出，支持學校創新經營與學校創新氣候有高度相關。

李瑞娥（2004）研究國民中小學終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究，結果發現組織學習與組織創新之間有顯著相關，因此，組織學習將有助於學校組織創新。

林筱瑩（2005）研究臺北市國民中學創新經營中發現，影響學校創新經營的因素包括校長的創新經營理念、教師及家長的意願、能力與認同、

社區文化環境與資源、學校的空間與設備及教育政策與行政措施等。

王世璋（2006）研究國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新之研究，發現國小校長採取轉型領導，並且透過組織學習來影響學校組織創新。

綜上所論，國內外有關創新經營的文獻中發現，探討企業組織創新經營方面，主要以管理創新與技術創新為主；而學校創新經營部份，主要以教學與課程創新為主，以整體性的角度來研究學校創新經營，主要以林啟鵬（2003）、濮世緯（2003）、姚欣宜（2005）及林虹妙（2005）的研究為主，其研究成果並不豐富，有待進一步的探討，也成為本研究的動機。

陸、本節小結

學校為非營利機構，處於穩定狀態，一直以來多為科層僵化的科層結構，難以求新求變。為了展現教育活力，提升卓越的教育品質，學校必須懂得創造知識並持續創新，才能擁有競爭優勢，本研究從企業界的組織創新，與學校創新經營的內涵，來探討學校創新經營的方向：1.要能創新行政管理，才能激發創意潛能；2.要能鼓勵師生分享創新經營，才能展現師生活力；3.要能建構人文校園，才能滿足創新需求；4.要能建構溝通管道，才能匯集創新能量。

因此，本研究所提出的創新經營策略如下：

一、在校長方面，要以道德、整合領導、同儕及科技領導的方式，帶動創新氣氛。

二、在行政方面，要以藍海策略及型塑學習型學校，延續創新管理。

三、在教學方面，要以發展學校本位課程，組織研究團隊，建立教學分享

機制，及賦權增能的評鑑模式，以提升創新績效。

四、在專業成長方面，要重視教師專業自主及提供多元進修管道，型塑創新教師文化。

五、在學生方面，要為其規劃創新社團活動，結合相關資源及提供獎勵機制，以強化創新學習。

六、在校園規劃方面，要重視人文氣息的設計及造型優美與設計感，以激發師生創意思考能力。並且在軟硬體設施能與學校空間形成縝密的結合，以提高學校的營運績效。

第四節 學校組織動態能耐、組織健康氣候與 學校創新經營相關研究

林建維（2003）指出組織創新能耐是動態能耐的基礎，企業界必須發展出動態能耐，才能因應外在環境所帶來的衝擊，建立組織獨特的優勢。從文獻中發現，科技應用、內外部資源的整合、知識管理、組織學習、行政管理及機構的主體性等都是組織動態能耐與組織健康氣候的焦點與構面，也都會影響學校組織創新的進行。因此，本節將探討組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營之相關研究文獻，找出其間之相關程度與因果關係，以充實本研究之理論架構。

壹、組織動態能耐與學校創新經營的關係

國內外有關組織動態能耐與學校創新經營的相關研究相當的稀少，可以參考的文獻並不充足。因此，研究者從動態能耐的相關研究構面，包括行政整合、學校定位、科技應用、創新學習及知識管理等五個層面，與企業組織創新及學校創新經營的相關研究文獻中，歸納整理如下：

一、國外相關研究

Poter（1980）所提出的一般性競爭策略，目的就是在創造企業的競爭優勢，在激烈的外在環境下，企業唯有靠不斷的創新與改善，才能建立與維持企業的「持久的競爭優勢」。故企業必須透過行政整合、科技應用及創新學習，專注於組織內部資源與能力累積的過程，創新技術能力的累積以成為組織競爭優勢的重要來源。

Barbosa（1985）的研究發現組織僵固性（organization rigidity）高及組織規模過大，將不利於組織推動事業技術創新的企圖與效率，因此，避免

組織因核心能耐僵固，導致組織動態能耐降低，是組織創新能耐以提高競爭優勢之關鍵。

Winograd 和 Flores (1986) 的研究指出，組織耗散結構崩潰之狀態，對人類認知發展的重要性很高。一個崩潰組織勢必造成組織成員，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，重新思考既定的組織模式，進而創造新知。

Cohen 和 Levinthal (1990) 的研究指出，創新績效的好壞與路徑相依度有關係，組織先前知識的擁有，對於新知識的取得與利用會有影響。並且以「吸收能耐」說明了組織對於外界新資訊的吸收與同化的能耐，將有助於組織的創新。但是創新績效的好壞與路徑相依程度高低有關，換言之，組織的路徑依賴與科技機會的路徑相依度，將有助於組織的創新。

Grant (1996) 的研究指出組織策略的目的就是要建構競爭優勢，不但要在現有的資源和能耐上建立策略，也必須能強化經營創新，以創造更多額外的資源和能耐，才能確保企業持續性的競爭。

Teece 和 Pisano (1994) 的研究指出，未來的世界追求的是速度，唯有能快速地回應環境的變遷，並將內部資源與外部資源快速整合與重組之組織，以進行組織創新，才能在全球化激烈競爭的環境裡生存，並持續組織永久的競爭優勢。

Utterback (1994) 認為企業創新活動是一種動態歷程，在不同產品發展階段，創新活動的焦點也不一樣。在產品發展初期，企業不斷以新素材或新方法進行產品實驗，待產品技術穩定後，再開始思索另一層面的創新活動。直到所屬產品規範的標準建立後，創新活動才逐漸減少。

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劃與企業資源的配置之外。而這些容易被忽略的隱性知識反而是組織生存的重要利器。Nonaka 和 Takeuchi 進一步指出，創新是一種個人與組織的自我更新，創新的本質在於依據組織獨特的願景，一旦組織中的個人對於新的願景有所承諾，自然會主動參與新知識的創造，強化知識工作者的學習能力，進而形成一種組織能耐，稱為組織創新能耐。

Teece、Pisano 和 Shuen (1997) 等人的研究發現，唯有擁有整合與配置組織內外資源之管理能力的組織，並且能快速地進行產品創新，才能在全球競爭的環境下獲得成功。依此而論，持動態能耐觀點者，認為組織外部環境具有變動的特性，因此，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。尤其，在面對未來競爭對象與市場定位難以決定時，創新的反應是必要的。

Tripsas (1997) 的研究文獻中，將組織動態適應能耐分為兩大類（引自濮世緯，2003）：

（一）辨識與整合廠商疆界外知識的能力

這些來自於疆界外的知識，對於發展新的技術能力是非常重要的，因此，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. 一是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. 一是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（如技術轉移），以及許多正式的機制（包括策略聯盟或長期供應商關係）。因此，外部整合能力是經過長期累積的。

(二) 組織內部整合的能力

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能發展不同世代的技術，以增加組織對技術變遷的適應能力。

綜上所論，根據Tripsas之研究發現整合內外部的資源與知識，才能發展組織創新能耐，以增加對環境的適應能力，並提高競爭優勢。因此，提升組織動態能耐，將有助於組織創新能耐的獲得。

Lawson 和 Samson (2001) 利用「動態能耐」的觀點進行「創新」的研究，結果發現組織必須發展「創新能耐」，才能有助於組織在原有的價值體系中進行創新經營。

二、國內相關研究

邱淑鈴(1997)運用混沌理論來研究政府的組織管理，研究結果指出，由於環境的快速變動以及複雜性的不斷增加，組織必須改變過去的核心僵化，建立新思想與運用不穩定的正面效果來建立動態能耐，如此，將可以促進組織創新管理的能力。

林佳慧(2000)的研究在探討知識管理機制與組織創新氣氛的關係。研究發現知識管理與組織創新氣氛之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的成功與否，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。

蔡敦浩（2000）的研究是以臺灣三家中小型企業，來瞭解組織創新能耐、知識管理與組織學習之間的關係。研究結果發現，高階主管的隱性知識決定了組織的創新能耐。高階主管透過方向指導和組織慣例的整合機制，並傳遞給研發團隊，以提升其創新能耐，持續企業的競爭優勢。由於高階主管的隱性知識不易被成員所察覺，因此，構成了「自我繁衍的系統」，高階主管需回應外在環境變化，依此調整企業經營目標和策略。

張輝政（2003）的研究指出，學校創新經營在於突破傳統的思維，藉由成員價值信念的引導與轉化，利用新思維、新方法及新產品的不斷創新，藉以解決組織隨時面臨的困境與問題，目的在於回應顧客的需求，提昇教育品質的滿意度，持續學校的發展。因此，發展組織動態能耐將有助於學校的創新經營。

濮世緯（2003）指出，在社會快速變遷及對於教育改革的呼應下，學校正面臨了民主風氣的高漲及教育資源不足的局面，如何以「動態經營」導向，替代傳統的「靜態管理」導向，整合學校內外部之相關資源以推展校務，甚至於採取「創新」的作法，來融入學校行政與領導之中，而成為一所有效能的學校，這些都成為新世紀學校經營者所必須面臨與學習的課題。在其研究中發現，行政管理層面是組織创新的首要層面，有機的組織結構會使決策制定分權化，且工作角色的自由安排，可提高成員的創造力，較能促進組織創新。

綜上所述，有關組織動態能耐與學校創新經營的研究結果顯示，組織動態能耐的五個層面與學校創新經營整體發展，兩者之間確實有相關性存在。面對變遷激烈的外在環境，企業唯有秉持創新與卓越，充實自身的創新能力，並且維持卓越品質，才能強化企業本身的競爭優勢。雖然，學校和企業界所面對的內外環境的複雜性與競爭程度並不相同，但自從臺灣加入WTO後，教育市場流動性加大，學校組織應該時時注意外在環境的脈動。

所以，學校必須回應社會變遷與教育改革的訴求，整合學校內外部資源，如人力資源、物質資源及技術知識資源等；管理者應突破傳統的思維模式，藉由成員價值信念的引導與轉化，利用新思維、新方法及新產品的不斷創新，適時進行經營上的創新。如此，透過組織創新能耐的建立，才能提高學校的競爭優勢，吸引優良的學生入學。

貳、組織健康氣候與學校創新經營的關係

國內外有關組織健康氣候與學校創新經營之相關研究相當的稀少，可以參考的文獻也不多。因此，研究者從組織氣候相關文獻，以及組織健康氣候的相關研究構面，包括機構的主體性、同儕領導、資源的影響性、教師的凝聚力及重視學業成就等五個層面，與學校創新經營的關係，歸納整理如下：

一、國外相關研究

Shepard (1967) 研究發現，組織如果能提供一個環境，讓組織成員之間的合作關係更密切，並且透過開放的組織氣候及完整績效的回饋機制，將使得成員之間相互合作的凝聚力更加強化，使得成員之間相互負責，產生更多的貢獻力，如此將有助於組織創新。

在組織氣候與組織創新之相關研究方面，如Tingey 和 Vibber (1968) 的研究結果指出：(1) 組織必須允許人們有更自由的活動空間；(2) 管理階層允許員工有不同的意見反應；(3) 具有創造力的員工必須為組織的變革負責；(4) 組織創新來自於暢通的溝通管道(取自陳群聰, 2005)。上述的研究反應出組織允許員工有較多的自由活動，並且接納成員有其它不同的觀點，以及增加組織上下與平行的溝通管道等，這些「開放性」與「健康性」的組織氣候，將可以增進員工的創造力，帶動組織創新。

Paolillo 和 Brown (1978) 曾分析研究發展部門的組織結構特質，與組織氣候兩者和創新的關係，結果發現組織氣候包含自治、資訊流通、創造力、報酬及訓練等五個層面，和創新成正相關。

Kanter (1986) 的研究結果指出，組織為了促進創造性績效，管理者應該培養具有創新氣候的組織環境，並且建立一套完整的管理制度以支持創新活動，如此，將有助於組織的持續創新，並維持組織的競爭優勢。

Amabile (1988) 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候裡以及在資源供應充足的情形下，員工之創造力得到極致的發揮，並且將資源不足列入阻礙創造力發展組織的九大因素之一。

Amabile 和 Grysiewicz (1989) 等人利用自陳量表測量個體對組織創新氣候的知覺，而發展了一套組織工作環境量表 (Work Environment Inventory; WEI)。該量表以135個題目，測量組織成員對於創造行為相關的影響因素之知覺。同時，根據研究顯示，個體成員創意行為的展現，會因為組織中不利於創造行為的條件而有所抑制。因此，加入了負面因素的測量，以了解組織中不利於創新活動的因素有哪些。

WEI的理論基礎主要將組織的環境因素區分為幾個因素，其中，主管的領導風格是有效決定員工創造力的因素之一，受到上司的鼓勵與支持、信任工作能力及自主較強的組織氣候等，員工較具有創意的想法。

研究者將Amabile 和 Grysiewicz所提出組織創新相關的三大分析構面，整理如表2-4-1，並分析如下 (簡文娟，1998；邱皓政，2002；姚欣宜，2005，陳群聰，2005)：

(一) 激勵創新的方式 (Organizational motivation to innovate)

包括了中高層管理人員的鼓勵與其他相關行為，例如設定目標的明確性、支持同仁從事有意義的冒險及具備冒險精神、學習探索新創意、培養熱情的工作態度及未來導向的工作方向等。

(二) 工作領域的資源 (Resource)

工作領域的資源指的是組織能提供給成員以協助其完成工作之資源，包括了具體的資金與材料、可獲得的訓練及經驗、員工本身的知識與能力、生產系統與時間因素等。

(三) 創新的管理技能 (Management Practices)

創新的管理技能涵蓋在組織或部門層次中，有助於「組織創新」的技能，包括平衡的自由與限制、目標導向行為、合作與參與管理、任務分配與個人能力意願的契合、開放的溝通管道、經常性且具建設性的回饋等。組織藉由這些創新的管理技能，讓員工在工作時擁有足夠的自由度，加上挑戰性的工作內容，形成多元技能的工作團隊。

綜合上述Amabile 和 Grysiewicz所提出之研究可以發現，組織內部人員對於組織正式系統、管理者的領導方式、工作領域的資源及其它重要環境的主觀知覺後，形成人員本身的信念、態度、價值觀與動機，這些都會影響組織創新的進行。

表2-4-1 組織創新的三大分析構面

分析構面	分向度	意義	達成創新性的比例
激勵創新的方式	鼓勵建言	鼓勵自由發言並允許提出新觀念	47%
	酬賞與肯定	同仁的創意作品可以得到適當回饋與酬賞	35%
工作領域的資源	自由度	允許自由選擇所要作的事與需完成的工作	74%
	管理楷模	管理者充滿熱情活力，並擅長與同仁溝通	65%
	充裕的資源	組織能提供充裕的設備、訊息、人力與資金	52%
	冒險取向	員工願意冒險嘗試挑戰	33%
創新的管理技能	組織特性	組織具有合作、創新支持、適度競爭等特性	42%
	組織性	工作具有挑戰性	22%
	壓力	組織外在的競爭壓力	12%

資料來源：The creative environment scales: Work environment inventory. By Amabile, T. M., & Grysiewicz, S. S, 1989, *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.

Hoy 和 Tarter (1990) 之研究中發現，健康學校的組織成員具有衝勁且朝氣蓬勃，彼此之間相互合作，富有革新的精神。換言之，在具有「健康」組織氣候的環境下，組織成員彼此之間感到相互信任，並且能展現友善之意，透過相互合作自我要求在工作上要有良好的表現，這些特質都有利於組織創新。

West (1990) 的研究中，指出在具有健康氣候的組織裡，大部分的創造性行為都會受到主管的高度社會性支持，而組織成員會因為主管的高度支持，而提高其創意動機與創新行為，協助組織進行創新。

Scott 和 Bruce (1994) 的研究中，以組織創新行為當作預測變項，研究結果顯示，影響創新行為的決定因素應包括「領導」、「個人屬性」、「工作團隊」與「創新的心理環境」。其中領導、團隊及心理環境都與組

織氣候有高度的相關。

Yong (1994) 的研究指出，組織管理者如何尋找以及培養組織中創新的工作者，可以從三個途徑著手：1.瞭解創意的流程；2.鑑別有創意的人；及3.鼓勵一個有創意的組織氣候。換言之，組織管理者可以透過營造鼓勵創新的組織氣候，並提供充足的資源協助及支持員工的創新行為，來發現員工是否具有創造力，藉此提升組織創新。

Wolfe (1994) 的研究指出，影響組織創新的因素為人員、組織與環境等因素，其中，人員、組織與環境所形成的互動知覺，就是組織氣候。因為，透過這些無形的組織氣候與文化，將會直接或間接的影響組織成員的工作凝聚力，甚至於創意點子的開發，透過彼此的交互作用，所產生的組織創新氣候，將會影響組織創新。

Awamleh (1994) 針對在Jordan的24個部門及9個中心部門所做的研究發現，創新的最大障礙來自於組織氣候，而不是相關的社會環境所造成的。因此，營造「開放」與「健康」的組織氣候，將有助於組織創新。

Higgins (1995) 提出了創新方程式 (Innovation Equation) 的概念，認為「流程、個人及群體創造力」加上「組織文化」才是導致組織創新的重要因素。換言之，個人與環境交互作用所產生的組織氣候，將影響創新行為的表現。

Oldham 和 Cumming (1996) 的研究發現，當員工處於兼具複雜性及挑戰性的工作情境中，而且主管人員抱持著支持及肯定的態度時，員工最容易受到激勵，而產生富有創意的產品。換言之，透過主管的支持行為以及關心部屬所形成的創新氣候，將有助於組織的創新行為。

Amabile (1996) 的研究結果認為，組織成員所處的工作環境，是影響組織創新的重要因素之一。而成員對於所處工作環境之知覺，而形成的一種價值觀，這些價值觀就是組織氣候。它可以引導成員的思考模式，允許成員嘗試創新策略並保持競爭力，因此，組織氣候是影響組織創新的重要因素。

Tesluk, Farr 和 Klein (1997) 等人的研究結果認為，組織氣候是提升組織創造力的重要因素，並且提出組織創新氣候的五個可行策略，包括(1)目標的重視(2)方法的重視(3)回饋導向(4)任務支持(5)社會支持。

Hoy 和 Tarter (1998) 的研究顯示，運用學校健康量表所測量出組織動態越健全的學校，教職員對於校長以及同事的信任度就越高，同仁之間的凝聚力將會更加穩固，有助於組織的持續創新。

Greengerg 和 Baron (2000) 的研究指出，組織成員對於其身處之工作環境因素的知覺是為「組織氣候」，而這種知覺將形成高昂的工作士氣以及強烈的創新動機，因此，研究結果顯示，「組織氣候」與「組織創新」具有相關性。

Markus 和 Frese (2003) 的研究中，以權變的觀點來探討組織氣候與企業組織創新之間的關係，結果發現「組織氣候」與「組織創新」兩者之間呈現正向而且顯著相關。

張鴻文 (1986) 的研究指出，高科技研究機構之研發部門的組織氣候（包括結構、責任、報酬、風險與衝突等五個層面），與組織創新行為有顯著相關。

二、國內相關研究

許士軍（1997）及林建維（2003）等研究中指出：一、創新活動的發展與創新能耐的形成，其根本的要素就是「人」，但是，創新通常是無法管理的。因此，組織在整個創新活動上的規劃、執行與控制上必須拿捏準確，尤其是「人」的因素，管理者必須將「人」的因素做妥善處理，以減少執行控制上所帶來的困擾。二、創新活動不能獨立於組織的活動範圍之外，必須被組織慣例所規範，如此，才能累積創新能耐，消除組織中阻礙創新發展的因素，形成組織獨特且具有持續性的競爭優勢。

蔡啟通（1997）針對132家公司進行研究調查，包含製造業與服務業，研究顯示，在製造業與服務業的組織氣候中，組織鼓勵與資源支持構面對於組織創新有正向的顯著性（ $p < .001$ ）。而組織氣候中之組織內部壓力環境構面對於組織創新，並無顯著性影響。

林啟鵬（2003）及賴姿容（1998）的研究發現，組織氣候是影響組織創新的重要因素。

林虹妙（2005：59）的研究進一步指出，具有良好組織創新氣候的特徵，包括支持型塑創新結構、強調團隊合作與跨部門的整合功能、利用分權與授權以達成創新成果、給予學校成員清楚的創新承諾，加上學校領導者努力排除創新的障礙。一所包含這些優良特徵的組織創新氣候之學校，將有利於學校創新經營的成效。

綜上所論，有關組織健康氣候與學校創新經營的相關研究中，主要探討的是轉型的領導模式、給予成員更多的自由空間、組織內外暢通的溝通管道、同仁之間的相互合作、營造組織創新氣候、避免阻礙創新的因素，以及提供足夠的資源等，這些將有助於組織創新經營與管理。因此，從文

獻資料中顯示，組織健康氣候構面與學校創新經營，兩者之間確實有顯著的關係存在，並且，由研究結果可以清楚了解，營造「開放」與「健康」的組織氣候，將有利於組織創新與學校創新經營的推動。

參、組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營的關係

國內外並無有關組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營之相關研究，研究者分別從這三者之相關層面探討其關係為何，以作為本研究有力的立論依據，以下就相關研究文獻，歸納整理如下：

一、國外相關研究

Leonard-Barton (1995) 指出組織創新知識的建立與分享是否有效，受到四個核心能耐所影響，其中組織原有的價值與規範所形成的組織文化與價值，會影響組織成員在創新上的考量。換言之，建立組織動態能耐所形成的核心競爭力，透過組織成員之間所形成的創新氣候，將會影響組織創新。

Amabile 等人 (1996) 的研究中指出，從組織氣候環境來看，組織中增進創造力的因素包括主管的激勵、工作團隊的支持、自主性高、足夠的資源支持及具有挑戰性等；組織中降低創造力的因素包括過度的工作壓力與組織僵固等。這些影響組織創造力的層面，都和組織動態能耐與組織健康氣候的面向有關。

Tushman 和 O'Reilly (1996) 的研究中指出，創新的產生源於兩道單元流程：第一道包含促進創新的結構、人員、獎勵及文化；第二道則包含一切有助於執行的因素。以團隊層次而言，除了團隊成員的相互合作外，團隊成員的同質性與異質性將有助於組織創新的發展。因此，組織動態能

耐與組織健康氣候與創新的產生有關。

Amabile (1997) 的研究中指出，組織管理者應積極營造上司與部屬之間的溝通管道，以及團隊與部屬的支持創新氣候，並且給予部屬明確的工作目標及工作自主性，除此之外，透過團隊行政整合（動態能耐）與支持創新氣候所形成的高度凝聚力，這些都有助於組織的創新。

二、國內相關研究

邱皓政（2002）研究中顯示教師在校園環境中是否表現出創新行為，受到兩個因素影響，其中「組織環境因素」包括組織外部的影響、組織內部的影響、工作任務的影響，這些因素對於個體而言都是屬於外在客觀條件，基於個人的職務角色或是經驗，這些內外在的影響力，對於每個人的作用與感受並不相同，形成個人對於組織環境的不同知覺。因此，個人所形成的動態能耐與環境交互作用所產生的氣候知覺，都會影響教師在校園環境中是否能表現出創新行為。

由上述組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營的相關研究顯示，學校應回應外在環境變遷所帶來的衝擊，以及組織發展過程中對於創新的需求。透過良好的行政管理與整合模式，建立組織成員唇齒與共的精神，在互助、互信的基礎上給予成員支持及開放的組織氣候，並配合足夠的資源援助，使組織成員之間具有強烈的凝聚力，型塑健康的組織環境，如此，將有利於學校創新經營的推動。

肆、本節小結

從相關研究發現，學校能清楚自身的發展方向，經由行政工作與程序的整合，及有效利用資訊科技軟硬體來作為創新知識的管理與傳承，並持續進行創新學習，表示學校具備有良好的動態能耐；學校不會屈從於外在

壓力，能有效利用內外在資源，校長會關注每位同仁的個人福利，並接受同仁所造成的問題，教師彼此之間感到相互信任，分享教學經驗，學生能精益求精，重視課業表現，表示學校具備有健康的組織氣候。

在良好的動態能耐及健康的組織氣候之下，學校能透過創新的行政管理，鼓勵教師進行教學實驗，並提供經費或軟、硬體設施；教師願意透過校園資訊與通訊科技平台技術，分享與教學相關資訊；藉由辦理或參與社區活動，引入多元的人力與資源，協助校務發展；空間設計上能考量教職員或學生的需要，營造富有人性化的校園規劃。因此，透過良好的動態能耐及健康的組織氣候，才能加速學校創新經營的推動，如此，才能因應快速變遷的社會，提高自身競爭優勢的能耐。