南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營之研究

南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營之研究

涂仁雄
南投縣隘寮國民小學校長

劉仲成
國立台中教育大學兼任副教授

摘要

本研究旨在瞭解南投縣國民小學教師所知覺的國民小學校長文化領導與學校創新經營之現況、比較不同個人背景變項與學校環境變項的國小教師所知覺校長文化領導與學校創新經營之差異情形，並探討兩者之間的關係，進而探究校長文化領導對學校創新經營之預測力，以做為學校領導者與後續研究之參考。研究結論如下：南投縣國民小學教師所知覺之校長文化領導與學校創新經營整體表現都屬於中高程度。教師所知覺之校長文化領導因教師之性別、擔任職務、學校規模之不同而有差異存在；知覺之學校創新經營因教育人員之性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務、學校地區而有差異；南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營之間有正相關；南投縣國民小學校長文化領導對學校創新經營有預測力。

關鍵詞：校長文化領導、學校創新經營

A Study of Elementary Schools Principals' Culture Leadership and School Innovation Management in Nantou County

Tu Jen-Hsiung
Nantou County Ai Liao Elementary School, Principal

Liu Chung-Cheng
National Taichung University of Education, Associate Professor

Abstract

This research aims to understand the current situation of principals'culture leadership and innovation management in elementary school, and to compare the differences between principals'culture leadership and school innovation management perceived by teachers with different personal variables and school environmental variables, and to explore the relationship between principals'culture leadership and school innovation management. The main findings of the research were: Elementary school teachers'perception of principals'culture leadership and school innovation management was both above average. There were significant differences about principals'culture leadership of teachers'perception based on sex , age , position, school size and school history. There were significant differences about school innovation management of teachers'perception based on sex , age, educational background, years of service ,school location, school size. There was a positive correlation between principals'culture leadership and school innovation management. Principals'culture leadership could effectively predict school innovation management.

Keywords: principals'culture leadership, school innovation management

壹、前言

學校校長是一所學校的決策者、領導者和經營者。無論是學校發展規劃的制定，還是學校改進具體環節的實施，都要求校長具有較高的領導能力，能夠根據國家的方針、政策和法規，制定學校發展藍圖，善於從多種決策中排除干擾，及時做出科學決斷。因此，提升校長領導力對我國學校的發展而言既有其必要性，也有其重要性。

一般教師對於校長領導，比較能感受到的是關懷與倡導技術行為層面的領導方式，對於建立在文化觀點上的領導往往察而不覺，未能與領導者理念產生契合（吳春明，2008）。因此，如果校長能藉由文化領導建立包括願景、使命、核心價值等學校一系列的核心理念，來影響組織成員的信念、價值觀、規範，將有助於形塑並且提升學校優質文化。校長之文化領導可以提升學校優質文化，而教師對於校長文化領導之知覺程度，可能會受到其背景變項之影響。究竟國民小學校長所展現出之文化領導的現況為何？不同背景變項的國民小學教師知覺校長文化領導是否有差異存在？值得深入探討，此為本研究動機之一。

近年來，政府與民間大力推動並倡導創新經營，除大力宣傳外，更舉辦各種活動。如「商業週刊」104所特色小學；另亦有辦理學校創新經營獎、領導卓越獎、教學卓越獎、乃至於Power教師的遴選等。種種跡象顯示，採取創新經營策略已是時代所趨。在在都顯示教育單位在「創新」的重視與努力，尤其在學校創新經營管理方面，更是各校校長在面對競爭與績效責任要求，必然應有的省思與作為。「創新」即成為學校永續發展的品質保證、也是活絡學校文化的動力、更是學校生存發展的必要策略思維。未來學校經營實不能一成不變或墨守成規或因襲舊軌，否則必會逐漸被淘汰。因此，探討國民小學教師所知覺的學校創新經營現況為何？不同背景變項的國民小學教師對學校創新經營上的知覺差異情形為何？值得深入探究，為本研究的動機之二。

由教育部（2012）修正之「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」觀之，探討卓越領導之條件，其中提到：「針對教育政策研擬辦學方案，具有具體成效者。參選校長應能營造和諧的學校氣氛和成員合作奉獻的學校文化。」顯示校長領導卓越與形塑學校文化有密切的關係，而校長文化領導與學校創新經營之間又有著個別的重要性。國民小學校長文化領導與學校創新經營之相關情形如何？國民小學校長文化領導對學校創新經營之預測情形如何？值得深入研究與探討。查閱國內相關研究，從文化領導的角度切入，研究其與學校創新經營之相關文獻甚少，而針對南投縣的研究更是寥若晨星，研究者於南投縣國民小學服務，期盼透過研究更瞭解現今南投縣國民小學校長的文化領導及學校創新經營效能的關係，此本研究動機之三。

貳、文獻探討

文獻探討共分為「校長文化領導」和「學校創新經營」兩部分，透過文獻的整理與探討來釐清兩個研究變項的意義與內涵層面的分析，以做為研究基礎。

一、校長文化領導的意涵

(一)校長文化領導的意義

校長在領導學校成員時，為了宣示辦學理念目標，將學校各種象徵符號予以意義化。藉由各種儀式、慶典、姿勢、言詞、行動等，將學校之訴求以多元的方式傳達給老師、學生、家長，甚至社區民眾（Sergiovanni，1984）。文化領導係以學校組織文化為本的領導，強調校長領導策略的運用及校長個人的魅力特質，運用具有象徵性意義的符號，以型塑學校的願景（張慶勳，2003）。校長以身作則，幫助成員明白並欣賞學校各種活動背後的意義，發展學校本身獨特的文化和使命，推動各人同心協力，拓展未來（鄭燕祥，2006）。校長文化領導是校長將自己的教育理念，融合學校在地文化及組織成員特性，

形成一組有意義的價值體系，使學校成員形成一套共享價值與行動，進而形塑正向優質的學校組織文化（吳春明，2008）。

綜合上述學者的觀點，研究者將校長文化領導定義為：學校的校長，運用符號意義特質，溝通成員意見，激勵教職員工思考與行動，促使學校成員形成共同的學校願景，共同塑造維持優質正向校園文化的歷程。

(二)校長文化領導內涵分析

研究校長文化領導的目的，在探討校長如何透過學校組織文化的維護與創新來提升學校的辦學品質。整理國內外學者對組織文化層面分類的看法，再從中找出校長文化領導的層面。分述如下：

Dyer（1985）將組織文化區分成四個層次，分別是人工飾物、觀點、價值觀及假設等四個層面如圖1所示。

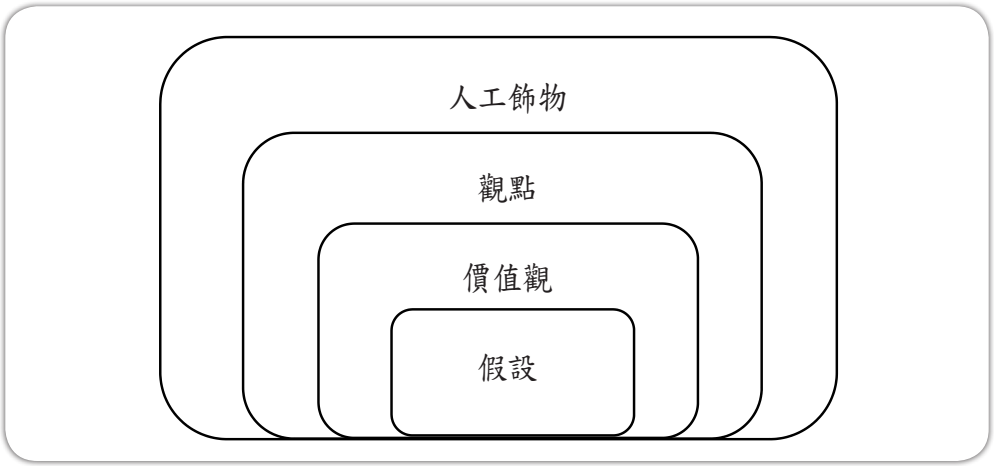

圖1 Dyer（1985）組織文化層次

資料來源：修改自“The cycle of cultural evolution in organizations.”by Dyer, W. G. , 1985. *Gaining control of the corporate culture*. p.11.

Schein（1985）將組織文化分為人工飾物、外顯價值觀及隱含的基本假設等三個層次。基本假設是組織文化的核心，會在價值觀及人為飾物上顯現出來，如圖2所示。

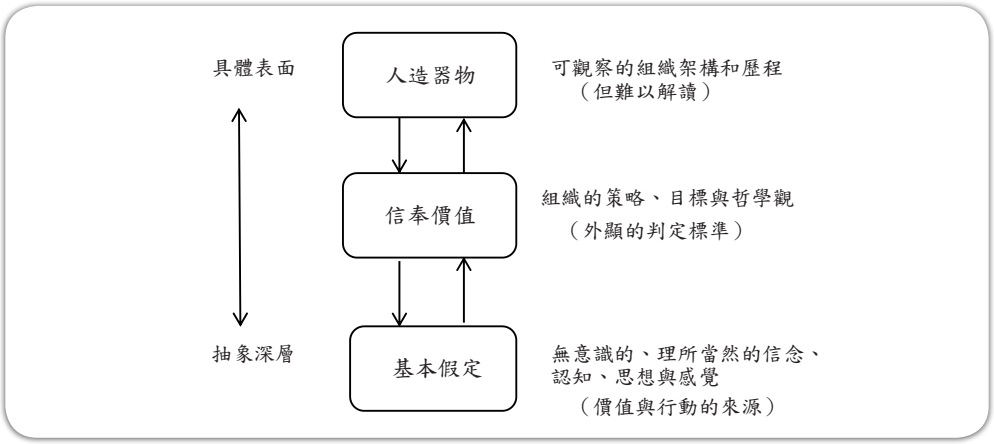

圖2 Schein組織文化的層次

資料來源：修改自Organizational Culture and Leadership (p.35), by E. H.Schein, 1992,CA: Jossey-Bass.

Ott（1989）根據Schein在1985年所提出文化模式研究進行修改，將「行為模型」增列為組織文化，分成四個層次，如圖3所示。

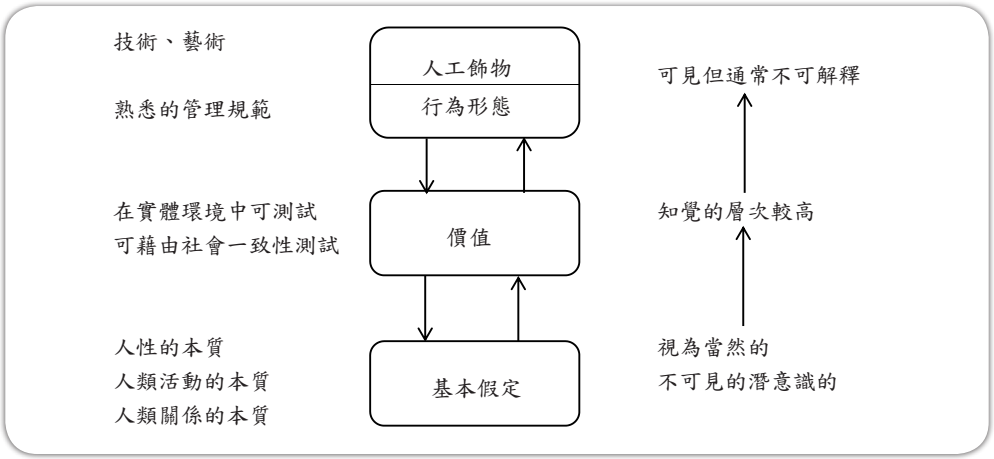

圖3 Ott（1989）組織文化層次及其間的互動關係。

資料來源：修改自廖文川，2012，中部地區國民中學校長文化領導與學校組織變革關係之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系未出版碩士論文，頁19。

Hofstede 等（1990）則提出另一個較不同的組織文化模式，他們認為文化可以分成象徵、傳奇人物、儀式、價值觀等四個層面，如圖4所示。

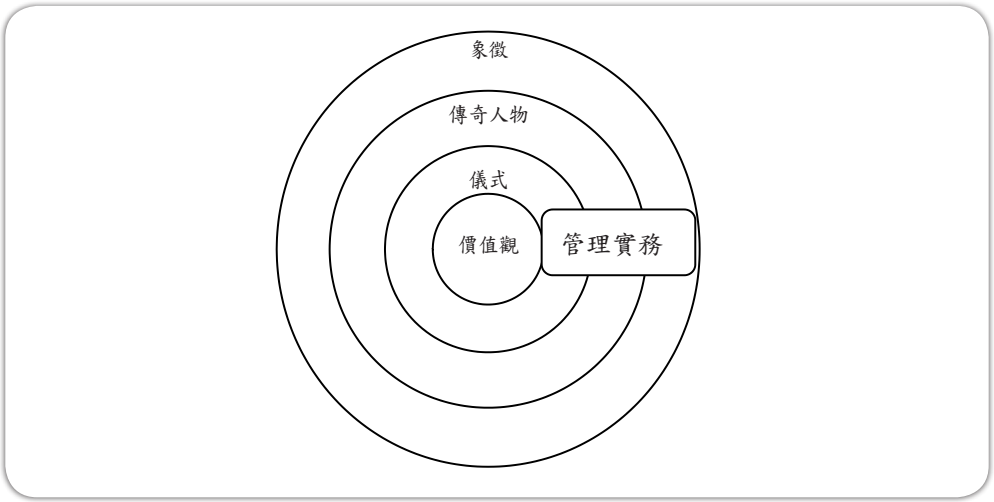

圖4 Hofstede 等人（1990）的文化模式

資料來源：修改自”Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, by Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sanders,1990, Administrative Science Quarterly,53, p.297.

Martin（1992）則認為文化的層次除了 Schein（1985）所提出的三個層次外，還有「管理實務」。Trice & Beyer（1993）則將文化分成兩個基本成份；一個是本質，一個是組織成員所發展出一套意識形態，以規範成員如何思考、感覺與行動。Hawkins（1997）用水蓮圖來統合組織文化的層級與內涵。依據水蓮的外顯性與內隱性，將其區分成花、葉、莖及根等四個部份，用來代表組織文化的人工製品、行為型態、心靈集合、基本假設等四個層級概念，如圖5所示。

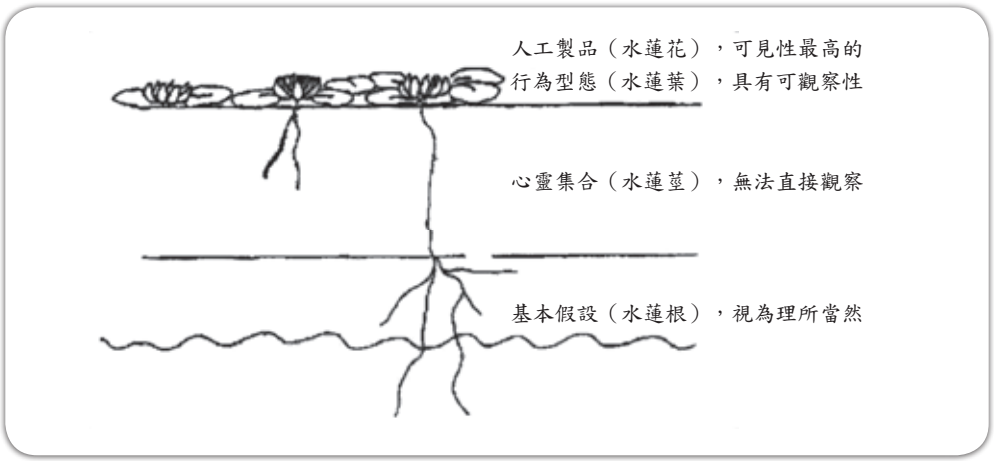

圖5 Hawkins（1997）組織文化水蓮

資料來源：修改自”Organizational culture：Sailing between evangelism and complex economic growth”, by G. Hawkins, 1997, Organizational Dynamics,16. p.15

Hoy & Miskel（2008）將組織文化由抽象到具體，分成心照不宣的假定、價值以及規範三個層次。

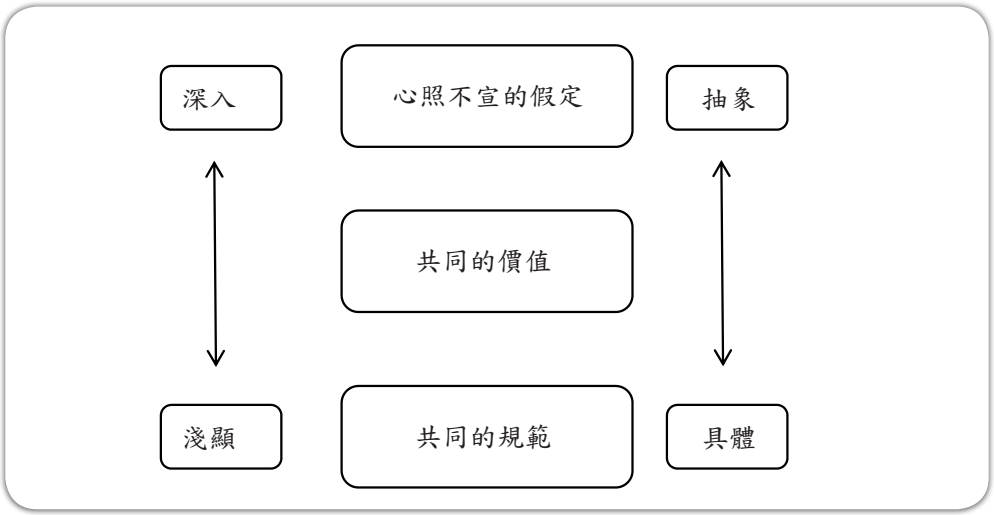

圖6 文化的層次（Hoy & Miskel， 2008）。

資料來源：改編自：許嘉政 等譯（2008）。組織文化與領導。台北市：五南。

謝文全（2007）將組織文化所涵蓋的層次分為基本假設、價值觀、器物及創制等三種。范熾文（2011）認為，校長文化領導策略可以從學校的傳統、儀式、歷史、故事和迷思、英雄人物等著手。廖文川（2012）認為，文化包括看得見、聽得見、感受得到的人為飾物，以及實際解決組織問題且持續的價值觀或信念，最後才是深入人心的基本假定。

彙整學者對組織文化層次的看法，如表1所示。學者對於組織文化層次的區分有著二層面、三層面或四層面之不同見解，但其實是大同小異，層次區分更細而已。文化的層次可以更加簡化為「顯現於外」以及「隱含於內」兩大部分。其中，隱含於內的價值與基本假定是最難以判定，也是文化研究最核心的部份。

表1 組織文化層面彙整

學者	具體可觀察部分	深層不可見部分
Dyer（1985）	人工飾物	觀點、價值　基本假設
Schein（1985）	人工飾物	價值觀　基本假設
Ott（1989）	人工飾物　行為形態	價值　基本假設
Hofstede et al.（1990）	實務 象徵　英雄　儀式	價值觀
Martin（1992）	人工飾物、管理實務	價值觀　基本假設
Trice & Beyer（1993）	文化的形式	文化的本質
Hawkins（1997）	人工製品　行為型態	心靈集合　基本假設
謝文全（2007）	器物及創制　價值觀	基本假設
Hoy & Miskel（2008）	共同的規範　共同的價值	心照不宣的假定
范熾文（2011）	能力和習慣　價值信念	行為規範
廖文川（2012）	人為飾物　價值觀或信念	基本假定

資料來源：研究者自行整理

綜合上述的分析，研究者認為，Schein（1985）所提的組織文化模式，是其他學者提出文化模式的基礎。故本研究將採Schein（1985）對組織文化三層次分類架構，將校長對於學校組織文化「人造器物」、「外顯價值」、「基本假定」等三個層面的具體領導行為，作為校長文化領導的內涵，分別說明如下：

1.人造器物：指校長運用學校中的建築物、使用的語言、技術與產品、藝術創作品、服裝表現的風格、談吐舉止的態度、情緒的表達方式、組織傳說與故事、列示價值觀的標語、可見的儀式和典禮等來達到領導的目的。

2.外顯價值：指校長引領同仁處理學校人、事、物的規範、引導團體中的成員如何處理某些情境以及傳遞給新成員憑以行動的依據。包括組織運作法則、組織的制度、價值與行為規範等。

3.基本假定：指學校校長運用形塑學校的願景，建立永續傳承的文化，持續追求卓越的校園文化。對學校老師、學生、家長逐漸形成累積而成深入人心的影響，對教育的本質與目標所產生深信不疑的認知。

二、學校創新經營的意涵

(一)學校創新經營的意義

學校創新經營是將創新的概念與經營的行為相結合，藉由了解創新的意涵、激發創意並實踐，提昇學生的學習效果，使組織達到永續經營的目的（Robbins＆Coulter，2002）。在學校環境的場域中，採用創意的點子將其轉化到學校，以發展學校特色，提昇學校效能及達成教育目標（吳清山，林天祐，2003）。以滿足學生與家長課程需求、維持內部競爭力並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的策略（濮世緯，2003）。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，使創意得以形成、發展及永續經營（濮世緯，2005）。運用學習型組織的團體動能，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色（湯志民，2006）。以及學校師生之間「交互作用，整合發展」的具體行為實踐，包含積極優質的校園組織文化之動態發展歷程（鄭崇趁，2006）。

歸納上述學者的論述，本研究將學校創新經營之定義為：學校因應內外在環境的變化，為滿足學生個人和社會未來發展的需要，所採

取的創新行動方案，以發展學校特色，改善教育品質，達成學校永續經營和提升學校效能之動態歷程。

(二)學校創新經營內涵之分析

學校創新經營的層面甚廣，只要與學校經營或管理的面向，都可以是學校創新經營的內涵之一，歸納濮世緯（2003）、張明輝（2003）、黃宗顯（2004）、吳清山（2005）、蔡純姿（2005）、范熾文（2006）、湯志民（2006）、顏童文（2007）、黃宏傑（2009）、江英君（2010）等學者與研究提出學校創新經營的內涵，如表2所示。

表2 學校創新經營層面分析

學校創新 / 學者（年）	行政管理創新	課程教學創新	學生活動創新	公共關係創新	校園環境創新	資源整合創新	知識分享創新	資訊科技創新	專業發展創新	組織結構創新	文化創塑創新	其他層面創新
濮世緯（2003）	●	●		●			●	●				
張明輝（2003）	●	●	●		●	●	●					
黃宗顯（2004）	●	●	●	●	●	●				●		
吳清山（2005）	●	●	●	●	●				●		●	●
蔡純姿（2005）	●	●	●		●	●		●				
范熾文（2006）	●	●	●	●	●			●				
湯志民（2006）	●	●	●		●						●	●
顏童文（2007）	●	●		●	●			●				
黃宏傑（2009）	●	●	●		●	●						
江英君（2010）	●	●	●		●	●						
合計	10	10	8	5	9	5	2	4	1	1	2	2

資料來源：研究者自行整理

從上表得知，創新經營大致分為下列幾個層面：「行政管理創新」、「課程教學創新」、「學生活動創新」、「公共關係創新」、「校園環境創新」、「資源整合創新」、「知識分享創新」、「資訊科技創新」、「專業發展創新」、「組織結構創新」、「文化創塑創新」、「其他層面」等。

就政治系統理論而言，學校就像一個小型的開放系統，深受學校內部的老師和學生，學校外部的家長和社區所影響。從黃秀端（2010）政治系統理論，其輸入與產出的關係圖如圖7所示。

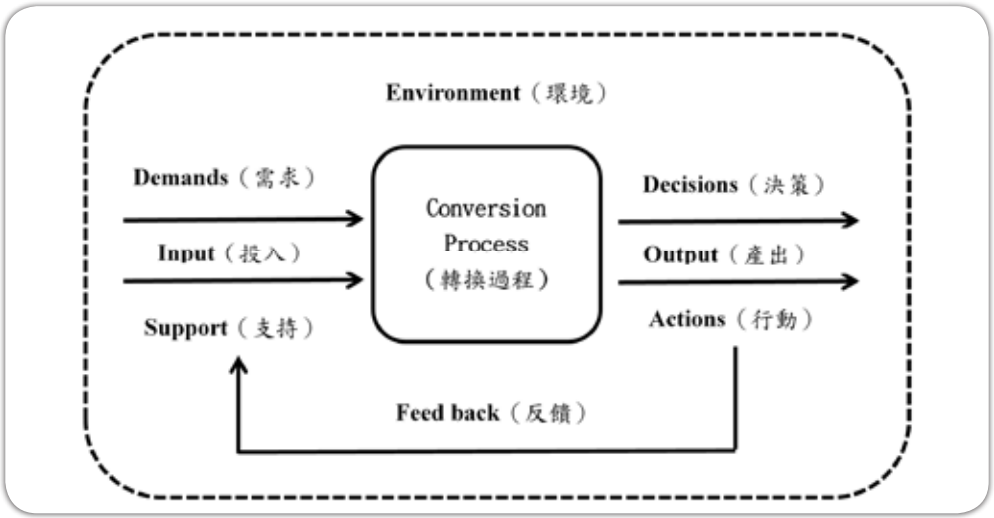

圖7 政治系統理論關係。

資料來源：修改自「政治學重要的概念與理論」，黃秀端，2010，東吳大學政治系，p.17。

環境對系統的影響是為輸入（input），主要指外在環境的需求（demands）或支持（support）。就學校系統而言，其投入端需求層面為「資源整合創新」，支持層面為「公共關係創新」。系統為了維持自己的生存和發展，必須對壓力作出反應，此為學校整體的創新經營。要求和支持輸入系統後，經過轉換過程成為的輸出，即學校的經營策略。此產出（output）包含了決策（decisions）和行動

（action）兩部分。就學校系統而言，其輸出端的決策層面為「課程教學創新」，行動層面為「學生活動創新」。隨著系統的輸出和政策的實施，系統又反饋於環境，有如反饋於學校環境中的「校園環境創新」。學校經營在系統循環往復、不斷變化的調整運作模式，行政制度因此源源不斷地調整，即為「行政管理創新」。

據此，本研究結合政治系統理論，將學校創新經營層面歸納為「行政管理創新」、「課程教學創新」、「學生活動創新」、「校園環境創新」、「資源應用創新」、「公共關係創新」等六個層面，如圖8所示，分述如下：

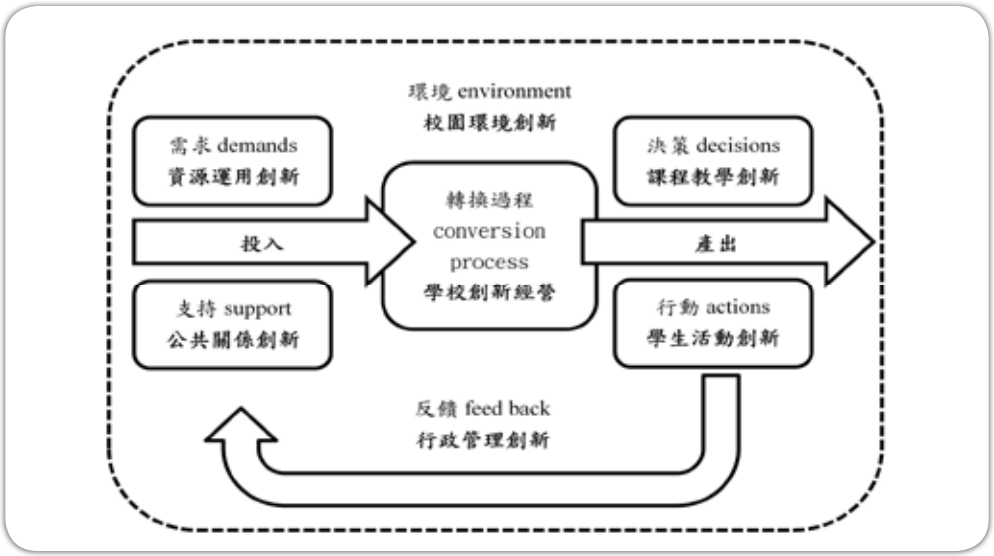

圖8 學校創新經營層面分析

資料來源：研究者自行整理。

1.行政管理創新：係指學校透過e化系統的建置與運用，行政流程的簡化與創新，並採用創意的意見，激勵團隊創新意識。進而活化行政機制，提升校務推展的品質與效率。

2.課程教學創新：指學校將創意融入課程編選、課程研發、課程評鑑、教學方法、教學評量等方面，並善用資訊科技，建立專業共享

的平台，以培養教師對課程發展與教學創新的能力，進而提升學生學習成效。

3.學生活動創新：指學校能創新規劃多元的學生課內、外活動，提供學生表現創意與發展多元才能的機會與空間。並建立彈性適性的獎勵制度，讓學生肯定自我，以培養學生具有勇於嘗試、發揮創意的能力。

4.校園環境創新：指學校對校舍空間與場地設備進行整體的規劃與建置，使學校的資源能物盡其用，因應教育發展趨勢與學習的需求。用創新的做法佈置校園環境，延伸學生學習的場域，以發揮潛移默化的境教功能。

5.資源應用創新：指學校與家長、社區及外界資源建立互動的機制，掌握校內現有的資源，並能為學校爭取外界資源。整合校內外資源，依據學校需求的輕重緩急，做創意的規劃、分配與運用，有效解決學校所面臨的問題。

6.公共關係創新：指學校經營公共關係的創新作法，分為與教職員工生的內部關係、與家長與社區的外部關係和與記者、媒體之間的媒體關係。運用創意的公共關係匯聚更多的人力與資源。

參、研究設計與實施

本研究採用問卷調查法，探討南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營之現況，並分析其關係。

一、研究架構

本研究主要在進行南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營現況及相關之研究，研究架構如圖9所示：

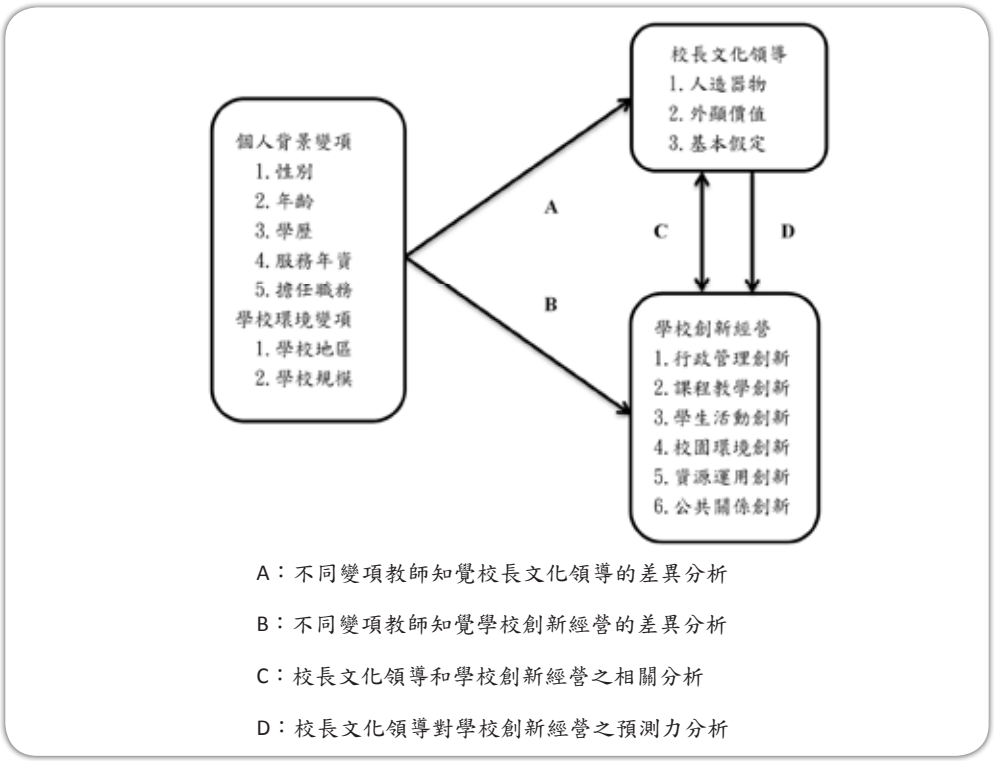

圖9 研究架構

資料來源：研究者自行整理

二、研究工具

本研究以自編之「校長文化領導與學校創新經營問卷」作為研究工具。

(一)問卷內容

校長文化領導問卷分為「人造器物」、「外顯價值」、「基本假定」等三個層面，每個層面10題，共計30題。學校創新經營問卷分為「行政管理創新」、「課程教學創新」、「學生活動創新」、「校園環境創新」、「資源運用創新」、「公共關係創新」等六個層面。每個層面6題，共計36題。並採用修正之李克特氏（Likert-type）之四點量尺計分。

(二)專家審視內容效度

問卷初稿編製完成後，爲了解本研究工具之代表性與適切性，將藉由專家學者的評審內容意見調查，以進行內容效度分析，針對本研究之問卷初稿內容、問卷架構及問卷用語等之適切性加以鑑定，提供寶貴意見，以建立專家內容效度，做為修正預試問卷之重要參考。

專家審查問卷內容意見調查寄發9份，回收9份。問卷回收之後，根據其勾選的項目與提供的意見進行彙整分析。本階段的專家意見調查表採「適合」、「修改後適合」、「不適合」三點量表，且在專家學者的意見調查表回收後，以SPSS For Windows 12.0版套裝軟體的次數分配與百分比進行分析，以建構本研究問卷之內容效度。本研究挑選「適合」與「修改後適合」選項的比例總值達.8以上者，予以保留。

(三)信度分析

本研究問卷採用Cronbach α信度係數，考驗各層面與總量表的內部一致性程度，以作為分析量表信度的方法。問卷信度分析結果，校長文化領導量表三個層面之α係數介於.910～.954之間，總量表之α係數為.969；學校創新經營量表六個層面之α係數介於.853～.900之間，總量表之α係數為.971，表示兩個分量表之內部一致性皆良好。

表3 問卷信度分析

量表	層面	α係數	總量表α係數
校長文化領導	人造器物層面	.910	.969
	外顯價值層面	.940	
	基本假定層面	.954	
學校創新經營	行政管理創新	.889	.971
	課程教學創新	.877	
	學生活動創新	.861	
	校園環境創新	.873	
	資源應用創新	.853	
	公共關係創新	.900	

三、樣本取樣與資料處理

(一)研究對象與抽樣

本研究以南投縣現任公立國民小學具有正式合格教師資格之教師（包括主任、組長、級任教師、科任教師）為研究對象。為求樣本具有代表性，以二階段取樣作為抽樣方法，首先依南投縣不同學校規模之比例隨機選取樣本學校；第二階段採分層抽樣，依學校規模大小，分別委請樣本學校之主任依不同擔任職務之人數比例發放問卷，盡可能按照教師性別、最高學歷與任教年資酌予分配。

(二)樣本數量

南投縣101學年度之教師人數為2656人，如果要針對南投縣教師進行抽樣，在99%信心水準和抽樣誤差在正負5%以內時，必須抽取532位老師為樣本。本研究總共發出681份之問卷，回收有效問卷計603份，回收可用率為88.5%，故本研究正式抽樣之樣本人數在適當範圍內。

(三)資料處理與分析

本研究依據研究問題，以描述性統計分析、相依樣本變異數、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關、逐步多元迴歸分析等統計分析方法，並依據研究結果加以討論。

肆、研究結果與討論

依據正式問卷調查所得資料，進行統計分析與結果之綜合討論。研究者歸納研究結論，分述如下：

一、校長文化領導與學校創新經營之現況

依回收問卷統計結果，得知下列研究結果，並討論其原因：

(一)南投縣國民小學教師知覺校長文化領導之現況分析

南投縣國民小學教師知覺校長文化領導之現況如表4所示。

表4 南投縣國民小學教師知覺的校長文化領導之現況分析

層面	人數	層面平均數	標準差	題數	題平均數	排序
人造器物	603	29.05	5.49	10	2.91	3
外顯價值	603	31.26	5.90	10	3.13	2
基本假定	603	33.75	5.55	10	3.38	1
整體層面	603	94.07	15.31	30	3.14	

由上表得知，教師知覺校長文化領導之整體層面總平均數為3.14，由高至低依序為「基本假定層面」（M＝3.38）、「外顯價值層面」（M＝3.13）及「人造器物層面」（M＝2.91）。推究原因，可能是校長為提高學校辦學績效，不斷對老師傳達治校理念與教育願景，相對的，在「人造器物」層面，必須受限於足夠的經費才得以實現，因此老師知覺校長文化領導之「基本假定」層面較「人造器物」層面高。研究者認為，可能是校長為提高學校辦學績效，不斷對老師傳達治校理念與教育願景，因此老師知覺校長文化領導之「基本假定」層面較高。相對的，在「人造器物」層面，必須受限於足夠的經費來配合才得以實現，因此老師知覺校長文化領導之「人造器物」層面較低。

(二)南投縣國民小學教師知覺學校創新經營之現況分析

南投縣國民小學教師知覺學校創新經營之現況如表5所示。

由下表得知，教師知覺學校創新經營之總體層面平均數為3.16，由高至低依序為「學生活動」（M＝3.32）、「校園環境」（M＝3.19）、「課程教學」（M＝3.14）、「資源應用」（M＝3.13）、

「公共關係」（M＝3.12）、「行政管理」（M＝3.06）。究其原因，在學校創新經營各層面中，以「學生活動」最能讓家長、社區及各界直接感受到學校展現特色的用心，故學校也積極培育學生發展多元才能的機會，提昇學生創新的能力。此研究結果與張雅甄（2009）、莫淑淳（2010）的研究相符，與廖傳結（2008）、江英君（2010）之研究不同。推究其可能原因，在所有的學校創新經營層面中，以「學生活動創新」最能讓家長、社區及各界直接感受到學校展現特色的用心，故學校也積極培育學生發展多元才能的機會，提昇學生創新的能力。可能是南投縣的資源有限，且學校大部份學校屬於鄉村及偏遠學校，學校能夠取得的資源有限，因此學校在對有限的資源使用上，都能發揮其最大的效能。

表5 南投縣國民小學教師知覺學校創新經營之現況分析

層面	人數	層面平均數	標準差	題數	題平均數	排序
行政管理創新	603	18.34	3.32	6	3.06	6
課程教學創新	603	18.84	2.91	6	3.14	3
學生活動創新	603	19.88	2.84	6	3.32	1
校園環境創新	603	19.11	3.13	6	3.19	2
資源應用創新	603	18.80	2.98	6	3.13	4
公共關係創新	603	18.72	3.26	6	3.12	5
整體層面	603	113.69	15.98	36	3.16	

二、不同變項教師在校長文化領導之差異情形

南投縣國民小學不同個人背景變項與學校環境變項的教師在校長文化領導各層面及整體情形的差異情形結果整理如表6所示。

表6 不同變項教師知覺校長文化領導差異性之綜合整理

變項	組別	校長文化領導層面			
		人造器物	外顯價值	基本假定	整體情形
性別	1.男 2.女	1>2	1>2	1>2	1>2
年齡	1.未滿30歲 2.31歲～40歲 3.41歲～50歲 4.51歲以上				
學歷	1.師範院校 2.一般大學 3.碩、博士以上				
服務年資	1.未滿10年 2.11年～20年 3.21年以上				
擔任職務	1.教師兼主任 2.教師兼組長 3.級任教師 4.科任教師			1>2	
學校地區	1.一般地區 2.偏遠地區				
學校規模	1.6班以下 2.7～12班 3.13～24班 4.25班以上	1>2	1>2 3>2		1>2

由表6得知，不同性別變項、職務變項、學校規模變項之教師知覺校長文化領導情形有差異。分述如下：

(一)性別變項：男性教師知覺「人造器物」、「外顯價值」、「基本假定」、「文化領導整體」等層面皆高於女性教師。究其原因，可能是因為國民小學許多女性教師以擔任級任工作為主，專心於教學工作，較少參與學校行政，因此女教師知覺校長文化領導的程度較男教師低。研究結果與廖文川（2011）的研究相符，與吳春明

（2008）不符。推究其原因，可能是因為國民小學許多女性教師以擔任級任工作為主，專心於教學工作，較少參與學校行政，因此與校長互動機會較男性教師少，所以女教師知覺校長文化領導的程度較男教師低。

(二)職務變項：兼任主任之教師在「基本假定層面」高於兼任組長之教師。究其原因，兼任主任之教師，為處理學校行政事務，與校長的互動較為頻繁。因此，知覺校長文化領導之程度較兼任組長老師高。本研究結果吳春明（2008）、與廖文川（2011）的研究相符，推就其原因，兼任主任之教師，為處理學校行政事務，與校長的互動較為頻繁。因此，知覺校長文化領導之程度較兼任組長老師高。

(三)學校規模變項：學校規模6班以下教師知覺「人造器物」、「外顯價值」、「校長文化領導整體」等層面皆高於學校規模7班～12班教師。另外，學校規模13班～24班教師知覺「外顯價值」高於學校規模7班～12班教師。究其原因，研究地區之國民小學多數為6班以下規模，幾乎每一位老師都會兼任行政工作，與校長互動的機會較多。因此，知覺校長文化領導之程度會比其他學校規模的老師高。本研究結果與吳春明（2008）相符，與廖文川（2011）的研究不同，推就其原因，南投縣之國民小學多數為6班以下規模，學校校長大多採大家庭式經營，人與人的關係程度較高。另外， 6班以下學校的教師，因為學校較規模小，每一位老師都會兼任行政工作。因此，知覺校長文化領導之程度會比其他學校規模的老師高。

三、不同變項教師在學校創新經營之差異情形

南投縣國民小學不同個人背景變項與學校環境變項的教師在學校創新經營各層面及整體情形的差異情形結果整理如表7所示。

表7 不同變項教師知覺學校創新經營差異性之綜合整理

變項	組別	學校創新經營層面						
		行政管理創新	課程教學創新	學生活動創新	校園環境創新	資源應用創新	公共關係創新	整體情形
性別	1.男 2.女	1>2		1>2.	1>2	1>2.	1>2	1>2.
年齡	1.未滿30歲 2.31歲～40歲 3.41歲～50歲 4.51歲以上					4>3		
學歷	1.師範院校 2.一般大學 3.碩、博士以上						3>1	
服務年資	1.未滿10年 2.11年～20年 3.21年以上			1>3				
擔任職務	1.教師兼主任 2.教師兼組長 3.級任教師 4.科任教師		4>2	4>2 4>3		4>2 4>3	4>2	4>2
學校地區	1.一般地區 2.偏遠地區		1>2					
學校規模	1.6班以下 2.7～12班 3.13～24班 4.25班以上							

由表7得知，不同性別變項、年齡變項、學歷變項、服務年資變項、職務變項教師知覺學校創新經營情形有差異。分述如下：

(一)性別變項：男性教師知覺「行政管理創新」、「學生活動創新」、「校園環境創新」、「資源應用創新」、「公共關係創新」、「學

校創新經營整體」等層面皆較女性教師高。究其原因，男女有別可能源自於大腦的差異。許多科學研究已證實男性的空間能力、數學能力、創造能力優於女性。因此，男性教師知覺學校創新經營各層面的程度較女性教師高。本研究結果與廖傳結（2008）、洪婉容（2011）相符，與江英君（2010）、高美璨（2011）不同。推究其原因，男女有別是源自於他們的大腦有別。在現今的科學研究中，有許多研究結果已證實這樣性別差異的存在，所以不同性別教師之間有差異。發現男性的空間能力、數學能力、創造能力優於女生。因此，男性教師知覺學校創新經營各層面的程度較女性教師高。

(二)年齡變項：「51歲以上」組教師在「資源應用創新」層面上知覺上較「41～50歲」組教師高。究其原因，「51歲以上」的教師，在學校通常擔任主任與組長等主管職位，擁有相當的知識與經驗，規劃資源應用方面的創新有較高的知覺。本研究結果與廖傳結（2008）、江英君（2010）、高美璨（2011）等研究相符。究其原因，可能在資訊快速流通的時代，校際之間交流頻繁，直接影響到學校教師各個年齡層，因此，不同年齡教師在「學校創新經營整體」上並無差異；而「51歲以上」的教師，在學校通常擔任主任與組長等主管職位，擁有相當的知識與經驗，規劃資源應用方面的創新有較高的知覺。

(三)學歷變項：「碩、博士以上」教師知覺「公共關係創新」較「師範院校」教師高。究其原因，可能是近年來教師在職進修風氣興盛。進修時面對更多的資源與人脈，進而形塑更好的公共關係。本研究結果與廖傳結（2008）、高美璨（2011）、洪婉容（2011）等研究相符，與江英君（2010）不同。究其原因，可能是近年來許多教師經由在職進修方式提高學歷，在職進修時面對更多的資源與人脈，形塑更高的公共關係。所以學歷提高，對「公共關係創新經營」的知覺程度也相對提高。

(四)服務年資變項：服務未滿10年教師知覺「學生活動創新」高於服務21年以上教師。究其原因，因為社會變遷的因素，導致儲備教

師過剩的情形。年輕教師在競爭激烈的教師甄試中脫穎而出，對教學充滿熱誠。相對於資深教師，對工作環境產生倦怠感。因此，服務「10年以下」教師在知覺「學生活動創新」高於「21年以上」教師。本研究結果與廖傳結（2008）、張雅甄（2009）高美璨（2011）、等研究相符，與江英君（2010）不同。究其原因，可能因為少子女化的因素，導致儲備教師過剩的情形。服務「10年以下」教師在競爭激烈的教師甄試中脫穎而出，倍加重視這份得來不易的工作，盡情的展現自己對教學的熱誠。相對於「21年以上」的教師，經過二十餘年教學生活後，無論對於教育政策趨勢及課程教材教法都逐漸熟悉，自然對工作環境產生倦怠感，即進入職業的平淡期。因此，服務「10年以下」教師在知覺「學生活動創新經營」高於「21年以上」教師。

(五)職務變項：科任教師知覺「課程教學創新」、「學生活動創新」、「資源應用創新」、「公共關係創新」、「學校創新經營整體」等層面高於兼任組長之教師。另外，科任教師知覺「學生活動創新」、「資源應用創新」等層面高於級任教師。究其原因，可能國民小學「教師兼組長」要兼辦行政工作，有的甚至還要帶班，無法全心投入教學。相對的，科任教師沒有行政工作的負擔，也沒有帶班繁瑣的級務，對於課程教學與學生活動有較深的感受，因此知覺「課程教學創新」、「學生活動創新」高於教師兼組長。本研究結果與廖傳結（2008）、張雅甄（2009）、江英君（2010）、莫淑淳（2010）等研究相符，與高美璨（2011）不同。究其原因，可能國民小學「教師兼組長」要兼辦行政工作，有的甚至還要帶班，無法全心投入教學。相對的，科任教師沒有行政工作的負擔，也沒有帶班繁瑣的級務，對於課程教學與學生活動有較深的感受，因此知覺「課程教學創新經營」、「學生活動創新經營」高於教師兼組長。

四、校長文化領導與學校創新經營之相關情形

茲將南投縣校長文化領導整體情形與學校創新經營整體與各層面之積差相關分析結果摘要如表8所示。

表8 國民小學校長文化領導與學校創新經營之積差相關分析

層面	行政管理	課程教學	學生活動	校園環境	資源應用	公共關係	整體情形
人造器物	.615**	.493**	.506**	.569**	.577**	.594**	.648**
外顯價值	.726**	.630**	.560**	.630**	.591**	.596**	.720**
基本假定	.637**	.582**	.570**	.603**	.515**	.527**	.661**
整體情形	.732**	.631**	.604**	.666**	.622**	.634**	.750**

**$p<.01$

其各層面間的相關係數介於.493~.726之間，且達.01顯著水準。其中以「外顯價值」與「行政管理創新」層面之相關情形最佳（$r=.726$）；而「外顯價值」層面與「課程教學創新」層面之相關情形最低，（$r=.493$）。就校長文化領導整體層面與學校創新經營整體層面之相關係數介於.604~.732之間，亦達.01顯著水準。研究顯示，國民小學校長文化領導與學校創新經營具有中度相關。邱俊傑（2009）、蘇良瓊（2009）、石碧玉（2010）、周秀娟（2010），蕭森鎮（2011）等學者研究中，不論在層面對層面的相關或整體對整體的相關，教師知覺組織文化與學校創新經營，皆存在著正相關關係，顯示教師所知覺的校長文化領導越積極，則其學校經營之表現越佳；即認為校長文化領導與學校創新經營間均呈現有顯著之正相關。

五、校長文化領導對學校創新經營之預測情形

校長文化領導各層面對學校創新經營各層面與整體的預測結果分析，歸納成逐步多元迴歸綜合整理如表9所示。

校長文化領導各層面對「行政管理創新」、「課程教學創新」、「學生活動創新」、「校園環境創新」、「資源運用創新」、「公共關係創新」等各層面的預測總變異量分別為54.5%、40.6%、37.1%、44.5%、39.3%、41.3%；對「學校創新經營」整體層面之預測總變異量為56.4%。研究顯示，國民小學校長文化領導對學校創新經營具有預測力。本研究結果與邱俊傑（2009）、蘇良瓊（2009）、石碧玉

（2010）、周秀娟（2010）、蕭森鎮（2011）等研究結果相符。

表9 校長文化領導預測學校創新經營之逐步多元迴歸綜合整理

層面	人造器物層面	外顯價值層面	基本假定層面	總解釋變異量
行政管理創新	2(.015)	1(.527)	3(.003)	.545
課程教學創新		1(.397)	2(.009)	.406
學生活動創新	2(.046)		1(.325)	.371
校園環境創新	3(.023)	1(.397)	2(.025)	.445
資源應用創新	2(.044)	1(.349)		.393
公共關係創新	2(.053)	1(.355)	3(.005)	.413
創新經營整體	2(.031)	1(.519)	3(.014)	.564

註：1表預測力最大，2表預測力次之，並依次類推。括號內數字為R 2 累積量。

伍、結論與建議

茲就上述研究結果提出結論並提具相關建議如下供參：

一、結論

(一)南投縣國民小學教師所知覺之校長文化領導整體表現屬於中高程度，各層面相較而言，以基本假定層面知覺程度較高，而人造器物層面知覺程度較低。

(二)南投縣國民小學教師所知覺之學校創新經營整體表現屬於中高程度。其中，以學生活動創新層面知覺程度最高，以行政管理創新層面知覺程度最低。

(三)教師所知覺之校長文化領導因教師之性別、擔任職務、學校規模之不同而有差異存在；研究結果發現，男性教師、教師兼主任、6班以下之教師對於校長文化領導之知覺程度較高。

(四)教師所知覺之學校創新經營因教育人員之性別、年齡、學歷、服務

年資、擔任職務、學校地區而有差異；研究結果發現，男性教師、51歲以上、研究所（含40學分班以上）、年資未滿10年、科任教師、一般地區之教師對於學校創新經營之知覺程度較高。

(五)南投縣國民小學校長文化領導與學校創新經營具有中度相關。

(六)南投縣國民小學校長文化領導對學校創新經營具有預測力。

二、建議

就以上之研究結論，提出下列建議：

(一)將文化領導融入校長專業發展，強化校長對文化領導的素養

本研究結果發現，國小校長文化領導與學校創新經營具有正相關。表示文化領導與創新經營兩者相輔相成，校長在實施文化領導時，同時會帶動學校創新經營。故建議教育行政機關在規劃候用校長的培訓或校長專業發展研習課程時，宜將校長文化領導議題融入於課程中，來提升校長文化領導素養，運用文化領導有效落實學校創新經營。

(二)積極關注偏遠地區的教育需求，均衡城鄉教育發展

本研究發現，一般地區之國民小學教師，對課程教學創新經營的知覺較偏遠地區的教師高。此種現象可能是社會變遷下，一般地區家長的社經地位較高，對於學校的辦學要求更加關心及重視。加上學校彼此之間的距離短，具有相互競爭與合作的競合關係，使一般地區的國民小學教師，知覺課程教學創新經營情形較高。為均衡城鄉教育發展，應更加積極關注鄉下及偏遠地區的教育需求，挹注更多的資源充實教學設備。協助教師專業發展等，提升教師的專業知能，以拉近城鄉教育的差距。

(三)學校排行政工作及教學課程時，應符合性別平等原則

本研究發現，男性教師知覺校長文化領導與學校創新經營程度皆有高於女性教師。國民小學教師中的女性教師數較男性教師多，對學

校成效有相當程度的影響。大部分的女性教師擔任級任教師居多，較少接觸行政工作。建議學校在安排各種教學課程與行政工作時，應符合性別平等原則。鼓勵女性的教師多擔任行政工作。促使女性的教師透過參與學校事務，協助辦理學校各項活動對校長領導理念有更深入了解，以期協助學校創新經營。

(四)建立完善行政職務輪替與教師共聘制度

本研究發現，不同職務的教師知覺學校創新經營整體層面有差異。顯示國民小學教師因擔任職務的不同，知覺學校創新經營也不一樣。因此，建議學校能建立合宜的行政輪替制度，讓每位老師有擔任不同職務的機會，藉以全面提昇教師創新經營能力。另外，在少子女化的時代中，小校數量越來越多，建議可以與鄰近學校建立策略聯盟，建立專長教師共聘制度，讓特殊專長的教師能服務更多學校，藉由共聘教師傳遞學校間不同文化，有助於小校提昇整體經營的成效。

(五)校長善用文化領導，形塑優質正向的學校文化

本研究結果顯示，校長文化領導與學校創新經營之間具有高度的預測力，校長可運用文化領導來提升學校創新經營。因此，校長應培養解讀週遭文化的能力，在社會變遷中，學校能找到特有的文化元素，為學校找到創新經營的方式。諸如新北市建安國小的「螢火蟲學校」、長坑國小的「獅藝學校」、和美國小的「海洋學校」、九份國小的「礦夫學校」等體制內學校；另有與異業結盟的體制外學校，像「頭城農場體驗學校」、「苗栗飛牛牧場自然學校」「連江馬祖戰地文化學校」、「南投九族多元文化學校」、「鶯歌臺華陶瓷藝術學校」等，都是結合了校長的文化領導而拓展學校的創新經營最好的例子。

參考文獻

石碧玉（2010）。**桃園縣國民小學學校創新經營與學校組織文化關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

江英君（2010）。**基隆市國民小學學校創新經營之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士論文，未出版，臺北市。

吳松齡（2009）。**創新管理**。臺北：五南。

吳春明（2008）。**國民小學校長文化領導與教師組織認同關係之研究**。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，新北市。

吳清山（2005）。**學校行政研究**。臺北：高等教育。

吳清山、林天祐（2003）。創新經營。**教育資料與研究**，**53**，134-135。

周秀娟（2010）。**高雄縣國民小學校長領導風格、組織文化與學校創新經營關係之研究**。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

林煥民（2008）。知識管理在學校創新經營之應用。**學校行政雙月刊**，**54**，73-93。

邱俊傑（2009）。**台北縣國民小學組織文化取向與創新經營關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

洪婉容（2011）。**學校創新經營與教師工作滿意度關係之研究—以基隆市國民小學為例**。銘傳大學教育研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

范熾文（2006）。**學校經營與管理—概念.理論與實務**。麗文文化事業

股份有限公司，高雄市。

范熾文（2011）。校長文化領導的角色與實踐策略。**臺灣教育**667，38-43

高美璨（2011）。**澎湖縣國民小學學校創新經營之研究**。國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文，未出版，台北市。

張明輝（2003）。**學校經營與管理研究：前瞻、整合、學習與革新**。臺北：學富。

張雅甄（2009）。**臺中市國民小學應用知識管理於學校創新經營之研究**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。

張慶勳（2003）。校本文化領導的理念與實踐。**教育研究月刊**，**111**，36-48。

莫淑淳（2010）。**少子化下學校創新經營與學校效能之研究**。中華大學科技管理學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

湯志民（2006）。政大附中創新經營的理念與策略。**教育研究月刊**，**145**，60-72。

黃宏傑（2009）。**臺北縣國民小學創新經營與學校行政效能之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

黃秀端（2010）。**政治學重要的概念與理論**。取自http://tpub.scu.edu.tw/scutwebpub/website/DocUpload/CourseTeaching/750000122010113121953_1.pdf。

黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。**教育研究月刊**，**124**，52-58。

廖文川（2012）。**中部地區國民中學校長文化領導與學校組織變革關係之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。

廖傳結（2008）。**國民小學學校創新經營與教師文化關係之研究**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。

蔡純姿（2005）。**學校經營創新模式與衡量指標建構之研究**。國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南市。

鄭崇趁（2006）。學校創新經營的積極策略。**教育研究月刊，145**，51-58。

鄭燕祥（2006）。**學校創新經營與領導效能保證的範式轉變**。發表於台南大學學校經營與管理研究所舉辦之「創新經營學術研討會」，未出版，臺南市。

蕭森鎮（2011）。**影響學校創新經營能力因素之探討-以桃園縣國小為例**。元智大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。

濮世緯（2003）。**國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究**。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。

謝文全（2007）。**教育行政學**。台北市：高等教育。

顏秀如、張明輝（2005）。學校創新經營的意涵與實施計畫。**中等教育，56**（3），28-52。

顏童文（2007）。優質學校創新經營的理念與策略。**學校行政，47**，92-112。

蘇良瓊（2009）。**屏東縣國民小學學校組織文化與學校創新經營關係之研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In Kilman, R. H. Saxton M. J. & Serpa R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 1-16). San Francisco: Jossey-Bass.

Hawkins, G. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism

and complex economic growth. *Organizational Dynamics, 16*(4), 4-21.

Hofstede, G., Ncuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanderts, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*, 286-316.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice(8th ed.)*. New York : McGraw-Hill.

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). Management. . NJ: Prerson Education.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, C. A. : Jossey-Bass.

Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership, 41*(5), 4-13.