

國中校長領導行為、組織創新氣氛 與創新經營成效之研究

謝紹文、黃天助、林永進、郭昱晨、李慧芬、陳琳琳

摘要

校長為一所學校教育行政最高主管，肩負一校運作成敗之責，也是最具有實質權力與地位的人物，亦是形塑組織氣氛的靈魂人物。學校為組織的一種類型，為增進學校有創造性的績效，學校經營者應該致力學校創新管理，培養創新的組織環境，並以支持創新性的活動，學校創新經營為未來學校追求發展的關鍵因素。

本研究首先以文獻探討方式探討轉型領導、組織創新氣氛及學校創新經營成效之意涵，接著藉由三所個案學校，分析其共同表層問題與深層問題，彙整出預防階段、處理階段及後續處理追蹤階段，並對不同層次問題提出解決策略與建議。根據研究結果提出下列結論：（一）校長轉型領導行為有助於提升組織創新氣氛。（二）校長轉型領導行為對於創新經營成效有正面影響。（三）校長為首席教師的角色，能帶領學校教師創新教學方法。（四）校長應能結合各項資源，營造良好的學習環境。（五）校長在校務領導應兼顧教師需求，型塑全校成員共識取得校內同仁支持。（六）校長應尊重資深教師，樹立校園中典範教師。最後，本研究分別對教育主管機關、校長與教師提出下列建議：（一）宜規劃運用轉型領導能力，納入校長甄選培訓課程內容。（二）提供校長多元進修機會，以增進創新領導知能。（三）校長應支持教師創意表現，型塑學校創新氣氛。（四）校長應著重營造組織創新氣氛，促進創新經營成效。（五）校長可建立行政職務輪調制度，增進教師行政專業能力。（六）校長應注重民主參與原則，帶領成員型塑共同目標與願景。（七）教師應積極參與進修，營造終身學習風氣。（八）教師可多參與行政工作，強化教師專業能力。

關鍵詞：校長領導行為、組織創新氣氛與、創新經營成效

國中校長領導行爲、組織創新氣氛 與創新經營成效之研究

壹、緒論

一、研究動機

學校中最重要的領導人物是校長，如果校長具有卓越的領導，學校必定充滿朝氣，洋溢一片積極進取，富有團隊精神的氣氛，人人為爭取學校榮譽奮力不懈。校長是學校的靈魂人物，是學校經營成敗關鍵所在（吳清山，2004）。在一個學校中，校長作為教育行政最高主管，肩負一校運作成敗之責，也是最具有實質權力與地位的人物，亦是形塑組織氣氛的靈魂人物（邱皓政，2002）。過往的研究中發現，學校處於變動的環境下，運用轉型領導常較容易發揮領導效能，帶領組織迎向挑戰並且能夠協助組織適應變遷（Bass, 1985；陳啟東，2005；王世璋，2006；黃天助，2011）。

在教育思潮與社會迅速變遷的影響下，少子化導致教師超額空間閒置、教育資源短缺、新住民學生數日增、課稅後教師減課，再加上可能的裁併校與其他同級學校競爭等衝擊，校長應帶領學校組織變革成為必然要面對與積極落實執行的工作。Hoerr（2005）就認為，因為教育的本質以及學校組織運作的方式，造成學校領導者所面臨的挑戰，遠比其他領域領導者所面臨的挑戰還要艱鉅。許多研究發現，型塑組織創新氣氛，可以培養成員創新能力，讓成員願意學習、嘗試與改變，激發成員提出創新點子，有助於學校組織創新經營（吳清山與林天佑，2005；謝傳崇、楊絮捷，2013）。

自內政部（2010）所公告的出生率統計可知，學齡人口數近年內將持續銳減，對於學校招生產生持續性的衝擊，辦學不佳的學校將面臨「有老師，沒學生」的經營困境。因此，面對學校教育市場競爭，學校經營應為由力求創新，取得競爭上的優勢，方能夠使學校永續經營。在此立論下，「學校創新經營」為未來學校追求發展的關鍵因素。張仁家（2005）認為在強調競爭力的現代中，經營成效卓越的學校背後，所憑藉的並非悠久的歷史、強力的財產後盾支援，或寬敞的校地，而是依賴創新所帶來的知識資產，得以讓學校展現創新的具體成效，並且能夠將其轉化成自身的競爭優勢，創造不朽的學校。而聚焦於學校層級來看，學校創新經營乃是以學生受教權為核心，以創新為體、經營為用的理念，活化概念營塑組織創新氣氛，進而激盪學校行政，課程與教學永續經營，達成學校創新經營的因素。

綜上所述，本研究為探討國中校長領導行為、組織創新氣氛與創新經營成效的相關性。本研究藉由三所學校進行個案研究，先以文獻探討方式探討相關名詞內涵建構研究理論基礎，並依個案學校分析其共同表層問題與深層問題，接著彙整出預防階段、處理階段及後續處理追蹤階段問題，並提出解決策略，最後依研究結果提出結論與建議。

二、研究目的

- (一) 探討國中校長轉型領導行為的運用
- (二) 探討國中校長轉型領導行為對創新經營成效的影響
- (三) 探討國中校長轉型領導行為對提昇創新經營成效的策略

三、研究方法

本研究以文獻探討方式探討轉型領導、組織創新氣氛及學校創新經營成效之意涵，並藉由三所個案學校，分析其共同表層問題與深層問題，彙整出預防階段、處理階段及後續處理追蹤階段，最後根據研究結果提出結論與建議。

貳、文獻探討

以下針對本研究關注之問題，分別針對轉型領導、組織創新氣氛，以及創新經營成效之相關文獻進行探討與分析。本章主要在分析本研究之相關文獻，以作為研究之理論基礎。

一、轉型領導之意涵分析

自從人類聚集成群並且完成目標開始，「領導」即是人們高度感興趣的議題，可以說有人群的地方，就有領導行為的產生。從過去的文獻中發現，領導理論的發展取向，大致可分成四個時期，分別是特質論時期、行為論時期、權變論時期以及新型領導時期（蔡進雄，2000；王世璋，2006；濮世緯，2003；Treuher, 2006）。轉型領導理論即是屬於新型領導時期的部份。關於轉型領導理論的發展，Burns（1978）為首先針對政治領導者不同的領導方式，提出轉型領導理論，此為轉型領導理論的濫觴。Bass（1985）則根據 Burns 所提出的理論，將領導分為轉型領導與交易領導，他主張兩種領導方式並非單獨存在，領導者也不會僅運用單一領導模式，只是兩種領導方式的程度不同而已。轉型領導方式重視領導歷程即其影響，領導者影響透過影響歷程使成員產生態度及想法改變，並促使成員對組織任務或目標達成的領導（Yukl, 2010）。

圖 1 是由 Avolio 與 Bass（Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2004）等人提出的完

整領導行為發展模式圖，經過探究 1985 年至 1990 年間的領導行為組成因素研究後提出完整領導理論。圖中橫座標以主動的、被動的為座標兩側，縱座標則代表有效能、無效能之領導方式。直角座標系中各立方體代表在領導理論發展中，各階段不同的領導方式（Treuer, 2006；蕭錫錡，2010）。理想化的領導行為為如圖 1 所示，為連續性的行為，其中以被動-逃避型的領導行為為效能最差，也就是說，當領導者採取放任的領導方式時，組織發展最容易發生問題，同時也影響組織效能；轉型領導行為則屬於主動的領導，對於領導效能具有正面的影響，屬於有效能的領導行為。也就是說，轉型領導同時具有主動與效能兩種特性。

LF：Laissez Faire，代表放任領導方式。MBE（P）：Management by exception-Passive，代表被動例外管理。MBE（A）：Management by exception-Active，代表主動例外管理。CR：Contingent reward，代表權變獎賞。5 I's：代表轉型領導的 5 個構面，由理想化影響-特質與行為、激勵動機、智力刺激、個別化關懷等 5 個因素所構成。轉型領導之領導者較具前瞻觀念，可提升團體成員的覺知，並可協助成員達成組織目標。

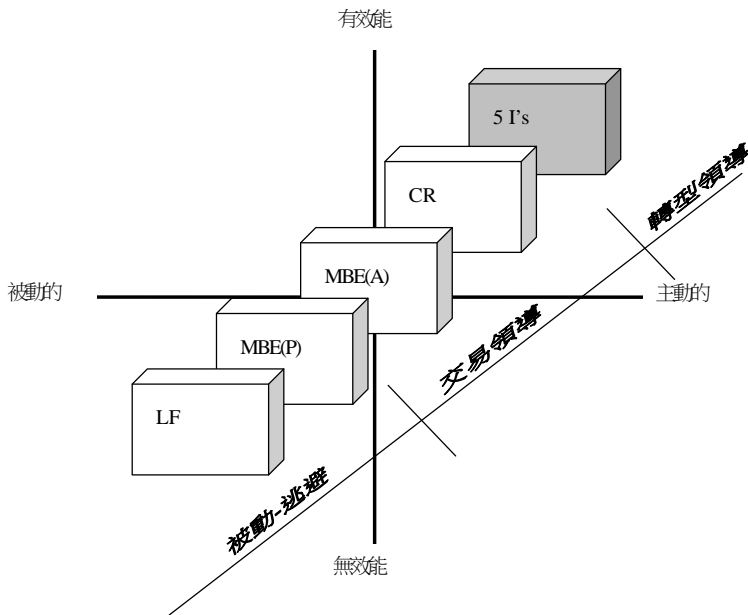


圖 1 完整領導行為發展模式圖

資料來源：出自 Bass 與 Riggio（2006: 10）

王世璋（2006）則認為轉型領導為領導者藉其個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，引導部屬做知性的成長，提高工作動機及轉化觀念，增進其工作動機及激發潛能，以完成組織目標的一種領導方式。且進一步指出，學校轉型領導（school transformational leadership），是將轉型領導理念與實際應用至學校情境中，將轉型領導各層面的行為，在學校情境中加以執行、檢驗和修正。

本研究係參考 Bass, Avolio（1997）、Antonakis, Cianciolo 與 Sternberg（2004）、蕭錫錡（2010）、Yukl（2010）、Northouse（2010）等之見解，將轉型領導分成「理想化行為」、「理想化特質」、「激勵鼓舞」、「智力刺激」、「個別關懷」等五個構面。綜合上述，本研究認為，「轉型領導」係指校長以具前瞻的願景與魅力，訴諸道德理想並授權部屬，同時運用各種激勵策略，提昇校內成員學習動機，並關懷成員需求與發展，引領全校人員追求卓越與創新的領導行為。

二、組織創新氣候之意涵分析

Hoy 與 Miskel（2005）認為學校氣氛是學校成員包含行政人員、教師及學生，感受到的一種學校整體的持續性特質，亦即學校成員知覺整體對學校例行性行為，並且影響成員對於教學與學校目標達成具有的態度與行為。組織創新氣氛則是指組織透過建立正式的方法、工具及提供資源，鼓勵組織中創新的行為（Bharadwaj, 2000）。蔡啟通與高泉豐（2004）認為組織創新氣氛，是組織成員對其身處的工作環境知覺描述，說明工作環境中有無激勵創新的措施或方式、工作領域的資源多寡及管理技能的創新程度。從企業的觀點來看，佘溪水、石家驊（2009）認為組織創新氣氛是指組織內部成員對組織內外部環境及管理者的領導風格，產生主觀知覺後，所形成的態度、信念、動機和價值觀，進而影響組織整體學習能力、知識創造能力與創新績效。

「學校組織創新氣氛」係指學校組織內部成員對學校內外部環境及校長領導行為，產生主觀知覺後，所形成的態度、信念、動機和價值觀，進而影響學校組織整體組織創新成效的能力。本研究主要參考 Amabile, Conti, Coon, Lazenby, 與 Herron 等人（1996）、及張仁家（2005）將學校組織創新氣氛分為「組織支持」、「主管鼓勵」、「團隊支持」、「工作自主」、「資源充足」及「工作挑戰」等六個構面來進行研究。本研究所指組織創新氣氛係以學校經營內涵為主，「創新氣氛」係指學校組織內部成員對學校內外部環境及校長領導行為，產生主觀知覺後，所形成的態度、信念、動機和價值觀，進而影響學校組織整體組織創新成效的能力。

三、創新經營成效之意涵分析

學校創新經營乃是結合「創新」與「經營」兩種概念，以「創新」為體，「經營」為用，發揮學校教育的功能。社會環境的快速變遷，唯有透過不斷的創新，方能創造最佳的辦學績效。張明輝、顏秀如（2006）認為「創新經營」是「組織創新」與「學校創新」理念的結合，而學校創新經營則包含了學校行政與學校教學兩大主軸。

張仁家、黃佳淇（2010）在綜合多位學者對於創新經營的定義後提出學校創新經營的整合圖，如圖 2 所示。以圖 2 說明學校創新經營是以學校為場域，運用新的觀點、新的方法、新的活動企畫或新的科技，融入學校文化及學校環境中，並透過行政服務及教學品質的途徑使其產生創造性的變革，進而達到提升學校效能、修正教育目標以及達成永續經營的功能，持續改善行政服務與致力提升教學品質，最終再回饋至學校文化與學校環境，使學校不斷地創新成長，產生更多、更新、更好的文化與環境，並持續反映在行政服務與教學品質上。

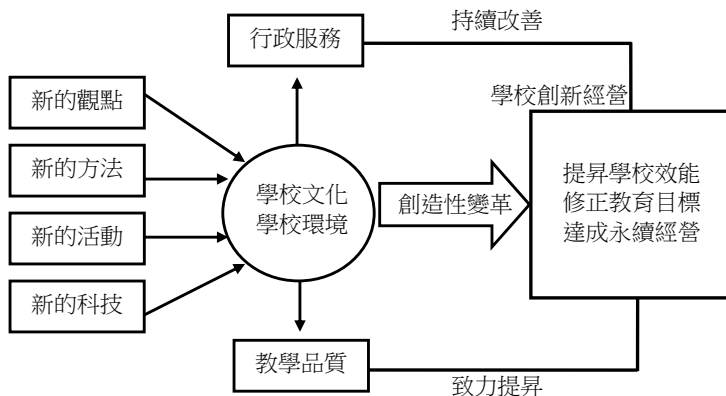


圖 2 學校創新經營的意涵

資料來源：張仁家、黃佳淇（2010：159）

「學校創新經營成效」係指學校在校長領導下，運用創新的經營策略，以提昇學校績效，發展學校特色，追求學校的卓越發展，最終達成學校教育目標（濮世緯，2003；吳清山，2004；張仁家，2005；黃秋鑾，2009）。學校創新經營為整合包含學校經營（school management）、創新（innovation）、創新經營（management of innovation）成為複合式的概念

(張仁家, 2005)。本研究將學校創新經營成效分為「行政經營創新」、「課程教學創新」、「資源運用創新」、「校園營造創新」、「教師專業發展創新」、「學生輔導展能創新」等六個構面來進行研究。各構面代表意涵則分述如下。

(一) 行政經營創新

學校創新經營應鼓勵全校教職員工生知識分享文化，團體凝聚力的增進，藉由改變行政流程、作業，提升行政服務品質，並且營造學校的創新文化。

(二) 課程教學創新

學校創新經營應瞭解社會脈動趨勢走向，在符合家長與學生需求下，建構有助於協助教師教學與學生學習之機制。在課程、教材與教學方法中創新的教學觀念與技術。

(三) 資源運用創新

學校創新經營應引入校內外各種資源參與校務的改進，建構具有激勵鼓舞學習表現的制度，並積極與企業界合作共享資源。

(四) 校園營造創新

學校創新經營應注重創新校園營造，提升校園安全性與教學環境的舒適性，並符合人性化的設計促進學習。

(五) 教師專業發展創新

學校創新經營應促進教師專業發展的機會，訂有激勵制度鼓勵教師在教學專業與行動研究能夠具有創新性作法及成效。

(六) 學生輔導展能創新

學校創新經營應增加學生在學校活動上的參與機會，以辦理創意競賽活動、社團活動為主，並可協助學生在學習協助與生活輔導提供，藉以讓學生展現創意與展現多元才能。

參、個案案例說明

一、個案一

A 校為苗栗縣一所國民中學，學校地處偏遠有 53 年的悠久歷史全校只有十個班學生共 263 人學校，且面對減班裁校危機，弱勢家庭的學生高達 4 成以上，學生學習成效不彰，家長對子女以及學生本身缺乏目標及基測成績低弱，減緩學生的流失是校長辦學的首要工作。

校長辦學以學校當成自己的家來經營，企圖營造學校成為大家共同的家園主軸有三個方面：一是溫暖的家是重倫理，多溝通的友善之家；二是勤奮的家 - 是每個都努力打拼，沒有一個人有放棄的權利；三是有目標的家，企圖以「補

救教學」、「適性輔導」、「活化教學」、「創新應用」四個發展主軸，撐起 A 國中大家庭的希望再造工程。

校長尊重教師的立場，以尊敬前輩、提攜後進的理念，特別是校內的資深教師，誠意的與教師溝通並謀求平衡點，但是對於不同的聲音、不同的意見，以及遇到無法溝通的對象時，校長會採取寬容的態度，包容教師的優良表現，會適時給予讚美並以獎勵鼓勵教師參與學校活動，對該校的教師、行政團隊均給予很高的讚賞，鼓勵教師專業發展並建立學校教師與行政團隊的輪替制度。

校長秉持支持、協助、鼓勵的態度，在教學上有一些困難的時候，行政方面應該要來支援，以學生為第一優先考量並以「彼此信賴、互相鼓勵、一起打拚、圓夢成功」激勵士氣，建立溫馨和諧的優質校園氣氛；從自信中找到優勢、在服務中學會關懷。

經過 5 年的努力，100 年竹苗榜首落在 A 校、學校補救教學全國績優；101 年得到教育部教學卓越獎、資訊典範優勝團隊的榮耀。經過多年努力深獲教育部與親子天下的肯定，101 年更獲選為全國 100 優質國中，重振偏鄉師生信心教師的改變，從專業中贏得掌聲、在學習中獲得成長。家長樂當教育合夥人，重拾對孩子的期望；以學校為榮，以 A 校為傲的光榮感。

二、個案二

B 校是一所完全中學，位於市區邊陲中大型學校，有國中及高中學制並行，行政業務量大。學校以文化創意、國際教育、科學創新發展特色課程屢獲殊榮。

當初學校在發展特色課程時，未完全凝聚全體教師共識，造成有些教師對行政誤解而產生行政職務輪動，B 校長瞭解現場教師的改變與壓力，透過正式或非正式管道個別關懷或激勵教師，讓教師對校長及學校有信服感，重視組織成員間的信任感，提供必要的支持，並願意在可承受的範圍內負擔風險以及容許失敗，成員間亦可提出真正創新的想法。

B 校長持續宣導理念，提升教師專業知能，鼓勵教師成立文化創意、國際教育、科學創新教師專業社群，延續文化創意、國際教育、科學創新方向來發展特色課程，建立制度讓學生取得特色學程證書，成為學校永續經營品牌，從 B 校走出去，將國際帶進來，透過國際志工到校交流，提升孩子國際視野。

另外，爭取經費支援教學，安排教學創新或指導學生獲獎教師在課程準備日進行成果分享，達到激勵鼓舞效益。為了讓教師與行政有良好互動，減少對立與衝突，建立每月一次永安會議，立即解決教師現場問題，針對提案進行有效溝通，凝聚具體策略改變學校氛圍。

在行銷學校品牌，B 校校長強化辦學績效，不斷地從事組織創新以提升整

體校能，吸引學生就讀，對外行銷招生更是積極，帶領行政團隊積極拜訪地方人士及鄰近學區，主動支援各校活動或營隊，建立社區資源網，型塑全體教師都有行銷責任，社區家長與民意代表對學校校務都非常熱心參與，同時社區家長對學校有高度信任，願意出錢出力，協助學校增添設備，學生的學習成就不斷往上提升，師生個人與團體對外參加比賽或競賽成效卓著。

三、個案三

C校為一所歷史悠久位於鄉村的學校，全校有普通班52班、體育班3班及資源班3班，學校教師也以此自傲。

新校長在專業領域不斷持續進修，接任此校後，先運用科技開設LINE二行政群組，一為一級主管群組，另一為行政群組（包含主任、組長、幹事及護理師），加強處室間行政人員之溝通，扮演領頭羊的角色，在學校發生學生墜樓事件時，一級主管接獲群組消息時，於第一時間召開緊急會議，同時啟動危機處理小組，藉由LINE即時了解學生就醫及學校目前處置狀況，能即時掌握事情的發展，家長在召開家長會議時聊及學校運用科技能及時處理問題持肯定的態度，然而補校老主任因與前任校長相處不佳，對於同事間情感薄弱，而不願意加入群組，此時校長親自與補校主任晤談，積極溝通了解其想法，希望主任能加入群組，因校長的關懷與包容，補校主任願意提供建言，共同為推動校務而努力。

新校長在寒暑假期間辦理教師專業成長課程，親自擔任主講者分享其教育理念與未來學校發展方向，並安排有名氣之演講者與同仁進行分享，以往寥寥無幾的研習，竟高達百分之九十的教師同仁參加，參加的教師對於校長的安排表示肯定高度贊同。

另一方面教師希望班班能有單槍投影機及電腦設備可使用，但學校卻因經費不足無法滿足教師需求，新校長引進外部資源 htc 文教基金會，爭取每位學生有一部平板電腦可使用，學生可運用 3c 產品於教學現場，對於不熟悉平板教學之教師，安排會使用的教師於領域會議中教導使用方式；由班上擅長使用平板的學生教導弱勢的學生，消弭學習弱勢學生之自卑感，對於此種方式的教學家長透過親師生聯絡簿表達高度肯定。但導師對於平板電腦的保管與賠償有疑慮，校長立即指示購買各班電腦購置箱統一保管，由資訊組長當財產保管者。

肆、問題分析

一、共同表層問題（包含轉型領導、組織氣氛）

（一）教師知覺學校危機的無感，導致教師反對行為。

- (二) 校長管理系統改變，教師適應不良。
- (三) 缺乏經費配置標準系統，導致團隊無所適從引發不公平感。
- (四) 缺乏妥善互動溝通機制，減低校長轉型領導成效。
- (五) 團隊權責不明確，壓力形成產生組織氣氛焦慮。

二、共同深層問題（包含組織創新氣氛、創新經營成效）

- (一) 教師無法以學校觀點思考教學模式，導致自我意識過強。
- (二) 校長領導控制權過大，造成團隊消極傾向。
- (三) 學校事務標準不一，強化團隊抵抗意識。
- (四) 創新經營策略為考量學校文化，摧毀互信機制。
- (五) 組織氣氛焦慮跨大延伸，恐引發抗拒行為。

伍、解決策略分析

一、預防階段

- (一) 建立組織創新目標，共創組織願景
 - 1. 了解成員個別需求，分析組織執行能力，全面考量組織軟硬體優勢，建立符合組織文化目標。
 - 2. 尊重學校過去成效、歷史及文化，擬定適切之短中長期目標。
 - 3. 校長以開放的態度進行溝通、倡導與關懷，廣納成員建議與並與行政團隊進行檢討，發展可行具體策略，促進創新目標的達成。
- (二) 建置即時友善之溝通機制
 - 1. 學校校務會議、課程發展委員會、領域會議、家長會以及非正式討論會，進行學校創新目標之說明、執行策略、預期成效及下一階段目標，讓學校組織成員及家長了解創新意涵。
 - 2. 建置網路溝通平台，提倡友善溝通規則，即時表達成員建議與思維，進行公開非正式溝通模式，增加溝通效率。
- (三) 妥適分工，各司其職，提升組織專業能力
 - 1. 組成創新推動小組，進行小組工作任務配置，擬定相關策略計劃。
 - 2. 舉辦相關系列專業成長研習，提升組織成員執行及思考能力。
 - 3. 組成全面檢核小組，定期追蹤與提出檢討改善建議，確保目標執行方向及實現可能。
- (四) 評估資源整合，結合外部助力
 - 1. 整體評估校內經費，完善創新目標之軟硬體設備。
 - 2. 整合人力資源，校內組織成員專長發揮，校外專業人員加入協助指導，

豐富人力資源向度與廣度。

3. 與社區結盟合作，社區支援相關教材物品，學校提供社區使用場地，共同實現創新目標。

二、處理階段

(一) 校長善用領導策略

1. 找出教師關切的問題，並提出解決策略。
2. 校長除了增加關懷、倡導行為外，須適時參加教師社群活動，增進團隊成員間相互理解。
3. 校長掌握政策趨勢，並適時轉化並對教師社群宣導，促進課程領導行為。

(二) 提升教師對校長領導作為的知覺

1. 滿足教師生理需求：對於參與創新計畫教師給予敘獎、減課、競賽獎金使用權，改善教師討論空間等作為。
2. 滿足教師自我實現需求：提供社群參與教師、領域召集人等增能獲標竿學習機會，提報相關績優人員，給予典範分享等舞台。
3. 運用科技領導方式：提升行政團隊及社群運作效能，彰顯校長作為首席教師之角色。
4. 建置網路社群：滿足教師資訊設備需求，提供專業對話平台，改變教師態度積極參加校務。

(三) 典範轉移

1. 參訪績優學校和知名企業，讓團隊體驗不同組織運作氛圍及績優事蹟，進行標竿學習。
2. 與他校社群交流，相互進行策略分享，並形成跨校聯盟，彼此精進。
3. 提供積極參與社群教師獎勵及交流機會，擴大思考面向。

(四) 校長領導創新作為

1. 跨領域創新主題，結合數位媒體與藝文，形成文創主題課程圈。
2. 引入創客及物聯網相關課程，與未來產業趨勢接軌。
3. 國際教育突破英美語系交流模式，擴大與東北亞、歐洲等地區脈絡結合。

三、後續處理追縱階段

(一) 形塑學校創新經營願景

1. 校長掌握經營脈絡及時間管理，適時檢核願景正確方向。

2. 教師團隊能覺知學校願景與創新經營目標，深化組織認同感。
3. 對社區進行互動成效評估，調查社區對學校創新經營成效之知覺。

(二) 建置創新經營成效檢核機制

1. 行政團隊定期檢視計畫目標，確認各階段執行成效。
2. 應用 CIPP 進行循環式修正。

(三) 校長轉型領導的創新作為

1. 培訓組織成員領導能力，提升組織成員創新經營能量。
2. 建立獎勵酬賞機制，創造教師展演分享舞台。
3. 建構校園知識分享平台，充實行動團隊雲端設備。

陸、結論

一、校長轉型領導行為有助於提升組織創新氣氛

本研究三個個案學校討論發現，校長運用轉型領導行為，可以形塑學校組織創新氣氛，有助於塑造學校學習文化，組織成員願意學習、嘗試與改變，並願意提供創意貢獻智慧，有助於提升組織創新氣氛。

二、校長轉型領導行為對於創新經營成效有正面影響

本研究三個個案學校討論發現，校長運用轉型領導行為，對於學校創新經營成效有正面影響。校長擅用察覺能力，讓教師感覺到支持與尊重，透過課程與教學活動規劃設計，展現成員的工作自主，促進學校創新經營成效。在校務推動過程當中，多徵詢教師的意見，作為重要的參考，當可化阻力為助力，讓學校優良組織氣氛得以延續，增進學校穩定與成長的動力。重視校務領導及管理實務經驗，利於校務經營及提升學校創新經營成效。

三、校長為首席教師的角色，能帶領學校教師創新教學方法

隨著時代的進步，身為校長不能用過去所學運用於教學現場，須能帶領教師運用現代科技進行各項教學，並鼓勵成員士氣，凝聚共識已達成學生有效學習並提升教學成效。

四、校長應能結合各項資源，營造良好的學習環境

校長能統合資源滿足教師學生的需求，可運用撰寫競爭型計畫、爭取企業團體或校友會及家長會等資源，挹注進校園；在教學方法能活潑多元創新化，運用科技加入教學現場，將有助於建立校長領導能力。

五、校長在校務領導應兼顧教師需求，型塑全校成員共識取得校內同仁支持

校長的言行親切待人誠懇對於提攜後進不餘遺力，鼓勵教師不斷成長，信任教師專業；同時也連結更多的學校，凝聚一股共同為拉拔每個孩子成就未來教育打拼的力量，為成就孩子的舞台努力不懈的使命感使我們的教育更加卓越、發光發熱。

六、校長應尊重資深教師，樹立校園中典範教師

校長應多與尊重資深教師之經驗及意見，並以禮相待，在校務推動過程當中，多徵詢資深教師的意見，作為重要的參考，當可化阻力為助力，讓學校優良組織氣氛得以延續，增進學校穩定與成長的動力。

柒、建議

一、對教育行政機關建議

(一) 宜規劃運用轉型領導能力，納入校長甄選培訓課程內容

由本研究結論可知，國中校長可運用轉型領導行為，透過提升學校組織創新氣氛，提升學校之創新經營成效。教育主管機關在遴選國中校長時適時納入轉型領導能力題目，從而甄選具備轉型領導知能之校長。辦理校長儲訓課程時，亦建議可納入轉型領導之課程，以豐富校長專業素養，提高領導效能。

(二) 提供校長多元進修機會，以增進創新領導知能

校長為學校領航者，加上教育政策更迭，校長是否具有教育專業知能，影響學校經營成效的發展頗為深遠。教育行政機關可以和各師資培育機構或各級學校合作，開辦各種校長短期進修課程以提供校長進修成長的機會。未來應加強提供校長多元的進修活動，精進校長課程與教學領導能力，以及與老師間的互動技巧，以增進校長創新領導知能，促進其專業知能之提昇，營造開放的組織創新氣氛，以達提昇創新經營成效。

二、對校長的建議

(一) 校長應支持教師創意表現，型塑學校創新氣氛

本研究發現，學校組織可以透過主管鼓勵、團隊組織支持並提供充足資源，等氣氛，提供教師發會創意點子，從學校行政建立自主、開放與信任的氣氛，進行溝通協調，以建立共識。

(二) 校長應著重營造組織創新氣氛，促進創新經營成效

校長應隨教育政策與環境的變遷，並權衡學校內在與外在的環境脈絡的影響，積極推動營造組織創新氣氛，推動創新管理，以提升學校教師與學生的創新能力，同時增進學校競爭力。校長對於校內創意活動予以支持，權衡學校內在與外在的環境脈絡的影響，積極推動營造組織創新氣氛，以提升學校教師與學生的創新能力，同時增進學校競爭力。

（三）校長可建立行政職務輪調制度，增進教師行政專業能力

兼職行政教師長對於學校組織創新氣氛及學校創新經營成效知覺明顯高於未兼行政教師。若能建立校內行政職務調整與工作輪替的制度，可以增進不同處室間的良性互動，培養行政人員的歷練，有助於行政人員與教師瞭解與溝通，提升組織創新氣氛與學校經營成效

（四）校長應注重民主參與原則，帶領成員型塑共同目標與願景

當成員各自的目標模糊不明確時，會因為認知理念差異而起衝突。讓其參與策劃與建構組織的共同目標與願景，可使得團體理念較為一致，自然就能減少衝突的發生。且由成員共同建構的目標與願景，將使得同仁產生極高的認同感，願意全力投入、奉獻心力，為達成組織的目標與願景而努力。

三、對教師建議

（一）教師應積極參與進修，營造終身學習風氣

教師與學校為生命共同體，教師的教學專業及對學生的付出，與學校良好組織氣氛的建立及校長創新領導的關係密切，故教師未來應更加積極參與各項專業研習以成長自己。

（二）教師可多參與行政工作，強化教師專業能力

學校教育要精進、精緻，唯有教育同仁不斷地學習及充實，可強化教師專業能力，除了強化本職專業外，教師應可多參與行政服務工作，除了可以有不同角度思考教育問題，也可藉由參與行政共作廣泛學習，提升個人思考格局，亦可藉由行政工作增廣教學服務層面。

參考文獻

- 王世璋（2006）。國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究。臺北市：國立政治大學教育研究所博士論文。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。教師天地，**128**，30-44。
- 吳清山、林天佑（2003）。經營創新。教育資料與研究，**53**，134-135。
- 余溪水、石家驊（2009）。組織學習與創新氣候對創新績效影響之研究。明新學報，**35**（1），183-196。
- 邱皓政（2002）。學校組織創新氣氛的內涵與教師創造力的實踐－另一件國王的新衣？。應用心理研究，191-224。
- 張仁家（2005）。學校組織創新氣候與經營成效之關係－以高職研究為例。臺北市：學富。
- 張仁家、黃佳淇（2010）。從學校創新經營的視角論有效提昇學校行政服務之品質。學校行政雙月刊，**66**，155-168。
- 張明輝、顏秀如（2006）。學校創新經營的意涵與實施計劃。中等教育，**25**（3），28-52。
- 陳啟東（2005）。高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究。彰化市：國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
- 黃天助（2011）。高職教師知覺校長轉型領導、組織創新氣氛對創新經營成效影響之研究。彰化市：國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
- 黃秋鑾（2009）。臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究。臺北市：國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文。
- 蔡啟通、高泉豐（2004）。動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile 動機綜效模型之驗證。管理學報，**21**（5），571-592。
- 蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。臺北市：國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 蕭錫錡（2010）。領導理論。載於蕭錫錡（主編），學校領導理論與實務（頁 1-23）。臺北市：高等教育。
- 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。臺北市：國立政治大學教育研究所博士論文。
- 謝傳崇、楊架捷（2013）。國民小學校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織創新氣氛關係之研究。教育政策論壇，**16**（4），99-133。

- Amabile, T. M., Conti, R., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Lakes, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multiplefactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *The Journal of Product Innovation Management*, 17 (6), 424-434.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Hoerr, T. R. (2005). *The art of school leadership*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Treuer, K. V. (2006). *The relationship between leadership, organizational climate and workplace innovation*. Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Australia.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.