

# 「教育部校長領導卓越獎」中小學 得獎校長之創新性領導作為及其啟示

黃宗顯\* 鄭明宗\*\*

## 摘 要

本研究以榮獲「教育部校長領導卓越獎」第一、二屆得獎校長中之24位為對象，探討其在學校實際推動的創新性領導作為，包含：推動的措施、決策方式、推動策略、困難因應、校長本身對推動成效的評估，以及其對其他校長推動創新性領導作為之建議等。本研究並調查495位學校教師對校長創新性領導措施的認知、支持與成效的看法。研究採用訪談及問卷調查法進行，結果發現：

一、得獎校長所推動的創新性領導措施，集中在「技術與業務」、「管理實務」、「策略思考」層次，至於「哲學思考」層次的創新則較缺乏。

二、得獎校長之創新性領導措施之決策方式，大多數重視同仁意見分享，採參與決策方式。

三、得獎校長在推動創新性領導作為時，所遭遇的困難有三方面：人員

---

\* 黃宗顯，國立臺南大學教育經營管理研究所教授兼所長  
電子郵件：hsien@mail.nutn.edu.tw

\*\* 鄭明宗，國立臺南大學教育經營管理研究所博士研究生  
電子郵件：zong5755@ms47.hinet.net

投稿日期：2008年5月1日；修正日期：2008年7月17日；接受日期：2008年12月11日

因素、組織因素，以及環境因素。本文並整理得獎校長所推動之困難及因應策略。

四、有關得獎校長對創新性領導作為之成效評估，結果顯示實用主義色彩濃厚，重視實際績效表現，以爭取外界認同。

五、得獎校長提出創新性領導作為之建議，包括：領導者、人員、組織、環境資源、價值願景等五面向。

六、問卷調查結果顯示學校教師對得獎校長所推動創新性領導措施之「瞭解」與「支持」度皆高，對其「成效」亦有良好之評價。

根據上述研究結果，本研究提出六項啓示性建議以供參酌。

**關鍵詞：**創新性領導作為、校長領導卓越獎、校長專業發展

Contemporary Educational Research Quarterly  
Dec., 2008, Vol.16 No.4, pp. 109-153

## Innovative Leadership of the Winner of Outstanding Leadership Award and Its Implications for School

Tzung-Hsien Huang\* Ming-Tsung Cheng\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to understand the innovative leadership of the winners of Outstanding Leadership Award, R.O.C.. Research issues include innovative contents, policy-making, difficulties and coping strategies etc.. 24 award winners in 2004 and 2005 were interviewed, and 495 teachers in the winners' schools were asked to answer a questionnaire. Results indicate that the initiated innovative contents tend to focus on techniques, management practices and strategic thinking rather than philosophy. The principals' innovative concepts are mainly based on production and process perspectives. The principals prefer to participative style for innovative policy-making. Difficulties and coping strategies for the

---

\* Tzung-Hsien Huang, Professor & Chairman, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, National University of Tainan  
E-mail: hsien@mail.nutn.edu.tw

\*\* Ming-Tsung Cheng, Graduate Student, National University of Tainan  
E-mail: zong5755@ms47.hinet.net

Manuscript received: May 1, 2008; Modified: Jul. 17, 2008; Accepted: Dec. 11, 2008

principals in implementing school innovation can be divided into personnel, organization and environment domains. The principals adopt pragmatic orientation in pursuing school recognizing and reputation. They suggest five aspects for leading school innovation, including leaders themselves, school personnel, organization, resource and vision. In addition, results of the questionnaire survey show that teachers tend to understand and support the principals' innovation, and give a positive evaluation for the effectiveness. Based on the findings, six suggestions are proposed.

**Keywords:** innovative leadership, outstanding leadership award, principal professional development



## 壹、研究動機與目的

創新是提升組織競爭力與經營成效的根本要訣，創新領導的重要性受到業界的肯定與積極研究（成步雲，2007；李芳齡譯，2005；林錫金，2005；許文志、楊英賢、吳俊賢譯，2007；黃秀媛譯，2005；劉真如譯，2002；Levin, 2003），非營利組織的創新也愈來愈受到重視（丘昌泰，2007）。Moore更進一步運用達爾文進化論觀點，認為創新需要不斷地進化，才能不被停滯的慣性取代（何霖譯，2007）。此外，「少子化」的趨勢正激烈地衝擊著中小學的經營環境，因此，學校創新經營更形重要（吳佩君，2006）。學校經營實不可忽視創新的重要性，學校領導者更需要有創新的思維和作為。

檢視相關文獻，國內有關中小學校長領導的研究雖然頗多，但是以校長「創新性領導作為」為主題的實徵性研究卻頗為缺乏，亟待耕耘，而適逢自2004年起，教育部開始舉辦「教育部校長領導卓越獎」，每年從全國3,000多位中小學校長中（教育部統計處，2007），選拔出十幾位在領導方面有卓越表現的校長並加以獎勵，該獎項的設置，其最重要的教育意涵即代表教育行政當局對於校長創新領導的重視（鄭崇趁，2004a）。這些得獎校長的創新性領導作為，若不加以研究和記錄，久之將會失傳和失去其具有的學習觸媒功用。因此，有必要針對得獎校長之創新性領導作為進行系統性的實徵研究，以提供中小學校長具有啟發作用的參考借鏡和建議。

基於以上體認，本研究希望針對有關創新領導之學理加以探究，並以榮獲「教育部校長領導卓越獎」第一屆、第二屆得獎校長為對象，以瞭解其在學校領導歷程中，實際推動的創新性領導作為，包括：一、得獎校長在校內推動哪些具有創新性的領導措施；二、得獎校長創新領導作為之決策形成與推動方式；三、得獎校長在推動創新性領導作為時，所遇到的困難及因應策略；四、

得獎校長對創新領導作為成效之評估；五、校內成員對於得獎校長推動之創新性領導作為的瞭解、支持程度及其成效的看法，並衡酌以上各項之「研究成果」及學理，歸納提出校長推動創新領導作為具有啓示性之建議，供決策單位及中小學校長辦學之參考。

## 貳、文獻探討

為進一步理解「教育部校長領導卓越獎」評選之內涵以及釐清本研究相關概念，特進行文獻探討。

### 一、教育部校長領導卓越獎計畫介紹

為鼓勵校長用心辦學，提升學校經營績效，2004年開辦「教育部校長領導卓越獎」，表揚在學校經營與校務推展方面具有優異表現的校長，其主要依據為教育部於2004年訂定的「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」（教育部，2004，2005），其評選指標面向包含：（一）教育理念；（二）經營策略；（三）校園氣氛；（四）辦學績效；（五）發展特色等五大面向，並依此五大面向發展出相關評選指標（鄭崇趁，2004b）。綜合而言，校長領導卓越獎之教育意涵有下列六項：（一）關注校長領導的重要；（二）界定領導卓越的內涵；（三）樹立卓越領導的典範；（四）創新校務經營的策略；（五）導引校長培育的方向；（六）擴展優質校長的影響（鄭崇趁，2004a）。

### 二、校長創新性領導作為的意義

「創新性領導作為」包括了「創新」及「領導」兩項重要概念。綜合相關文獻可知：若學校經營想要尋求進步和獲得良好的辦學績效，則學校領導者需要有創新經營的理念、熱情與行動力（Bossidy & Charan, 2002; Cormican &

O'Sullivan, 2003)；學校領導者需要用心營造有利於創新經營的促進性環境（劉蘊芳譯，2000；Afuah, 1998）；推展運用創新思維的技巧，以獲得創意經營的作為（李昭瑢、張成秀譯，1994）；掌握創新經營的契機（巫宗融譯，2001）；尋求學校在經營願景、組織結構、環境設施、學校與社區互動、績效目標等方面可能的創新（Poster, 1999; Whitaker & Moses, 1994）。本研究嘗試結合相關理念，將「校長創新性領導作為」歸納為：校長在領導一所學校時，能具有創業精神（*entrepreneurship*）的特質、重視創新環境的營造、創新思考的啓發、創新契機的掌握，以及創新作為的調整，創造出有別於學校自己以往或他校已有的各種新作為（或措施），藉以促進學校辦學品質的改進與提升。

本研究針對研究實施之可行性，並將創新性領導作為界定為：校長推動之創新性措施（內涵），以及其決策和推動方式、遭遇困難的因應作法和對成效的評估。換句話說，本研究所指的創新性領導作為是指，得獎校長推動了哪些創新性的措施，以及其為了推動創新性措施所採取的決策和推動方式，所遇到困難問題時的因應作法，以及其對推動創新性措施成效的評估。以下依據上述面向繼續進行文獻探討。

### 三、校長創新性領導作為的內涵

彙整相關學者及研究者的觀點，校長創新性領導作為的內涵可歸納為：課程設計創新、教學技術創新、活動規劃創新、組織架構創新、社會資源運用創新、激勵措施創新、服務創新、學校特色創新、願景創新，以及價值創新等十項（吳清山，2004；吳清山、林天祐，2003；吳素菁，2004；社團法人中華創意發展協會，2005；紀慧如，2003；張仁家、林明德，2004；張吉成、周談輝、黃文雄，2002；黃麗美，2004；蔡純姿，2005；盧廷根，2004；濮世緯，2003；Loveluck & Wirtz, 2004; Rogan, 2007; Shavinina, 2006）。

根據前述內涵，本研究歸納創新學理及相關研究，建構「校長創新性領導作為內涵架構」，將校長創新領導作為劃分為：四大層次（技術與業務、管理實務、策略思考，以及哲學思考）、十大內涵（（一）課程設計創新、（二）教學技術創新、（三）活動規劃創新、（四）組織架構創新、（五）激勵措施創新、（六）服務創新、（七）社會資源運用創新、（八）學校特色創新、（九）願景創新、（十）價值創新）。本架構將做為本研究之參照架構，整理如圖1。

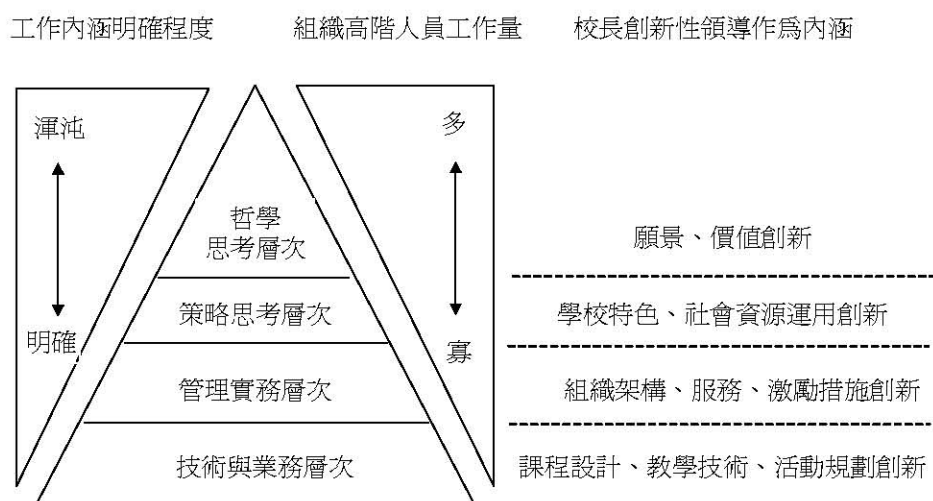


圖 1 校長創新性領導作為內涵架構圖

有關圖1所呈現的「工作內涵明確程度」係指，隨著創新層次的不同，其工作內涵的具體明確程度亦有所差別，愈基層愈具體明確，愈高層則愈會出現混沌或不確定的狀況；「組織高階人員工作量」係指，校內高階領導人員在各層次創新工作的偏重狀況亦宜有所不同，高階領導者宜多重視哲學思考及策略思考等層面之創新，以擘劃學校創新之大方向，而較基層的技術性創新工作則可以多委由基層的人員來從事。

#### 四、創新領導作為之決策形成、推動方式

決策目的在於發揮行政效能，達成教育目標，而決策的模式包括：理性模式、行政模式、漸進模式、綜合掃描模式、政治模式，以及垃圾桶模式等，但在民主化與自主化的趨勢之下，「參與」的呼聲及需求已不容忽視，決策參與是一種分權的領導方式，透過團體運作、溝通，分享經驗、想法和權力（吳耀堂，2002；謝文全，2000）。做決策是學校創新領導的核心工作之一，創新措施決策的形成可採參與或分享式決策模式（Hallgarten, 2003; Owens, 1987），當然也可由個人意見如校長或源自同仁創新的意見，再經過決策歷程以進一步推動。

有關決策推動的研究，Schmuck（1987）提出，可經由技術的協助、能力的訓練，以及過程的諮詢等三種策略促進創新領導的推動；Sashkin與Egemeire（1992）提出學校組織創新的四項推動策略；Poster（1999）強調，組織創新作為的推展，學校領導者必須隨時檢視並省思學校經營的創新理念與各種創新作為的推展狀況，進行必要的調整更新，以提升學校經營的績效和競爭力；Amidon（2001）提出六項組織創新的運用策略；Hughes與Norris（2001）提出四項創意學校經營的策略；Oates（2008）認為創新推動需注意策略之連貫性。此外，國內學者如范熾文（2006）、張明輝（2004）、董奇（1995）、鄭崇趁（2006），以及謝文全（2000）等亦提出多項推動策略。

綜合而言，創新領導決策的形成，採取參與式或分享式決策模式較符合潮流。創新領導決策的推動，應透過廣納眾議與意見回饋來尋求共識，採取高度參與的決策方式，善用資訊科技，結合學校人力資源，以提升學校組織創新的績效。推動方式也應藉由創意環境的建置（環境），激發組織成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力（激勵），帶動成員參與的對話（溝通），引發組織

成員進行知識、資訊創新、技術創新、產品轉化的過程（知識管理），並針對未來組織可能面臨的問題（問題解決），依據學校組織特性，透過上述各項推動策略（創新環境、人員激勵、對話溝通、知識管理、問題解決），以新思維、新方法，追求學校得以永續的經營發展。

### 五、校長推動創新領導作為可能遇到的困難與因應策略

校長推動創新性領導作為可能會遇到困難，從社會學的觀點而言，以新思維、新方法與相關技術顛覆組織慣性，推動校長創新性領導作為，可能會產生組織內部緊張、抗拒和衝突的現象。蔡純姿（2005）指出，並非所有的衝突或阻力都是消極的，具有建設性的衝突和阻力，反而是促成創新必要條件。因此，校長在推動創新性領導作為時，應以更積極性的態度來面對所衍生之衝突。以下針對推動校長創新性領導作為時，可能遭遇到的困難與因應策略加以探討：

#### （一）校長推動創新領導作為可能遇到的困難

校長領導學校所推動的有別於學校以往或他校已有的各種新作為，涉及了組織的變革和創新。Hodge與Johnson（1970）認為，在下列七種狀況下，最容易產生抗拒變革及創新的現象：1.變革及創新將使個人的地位有降低的可能性時；2.變革及創新引起恐懼時；3.變革及創新影響工作內容時；4.變革及創新減低個人權威或自由工作機會時；5.變革及創新改變工作規則時；6.變革及創新改變團體關係時；7.變革及創新當時未向員工解釋，而員工亦未參與變革計畫時；Robbins（1996）則指出，抗拒組織變革的原因與抗拒形式，可劃分為個人抗拒及組織抗拒兩個層級。

綜合專家學者之論述（曾錦泉，2004；張明輝，2006；盧廷根，2004；謝文全，2000；Hodge & Johnson, 1970; Robbins, 1996），校長在推動創新性領

導作為時，可能遭遇的困難如下：1.人員因素：係指組織成員對於校長在推動創新領導作為產生抗拒的原因，主要來自於成員個人的身心特質、知識能力及態度；2.組織因素：主要包括人際關係與溝通、組織結構、創新方案新措施不合理，缺乏配套措施、經費、設備，以致於窒礙難行，或是校長創新領導推動無方、缺少支持系統；3.環境因素：係指學校內外部環境因素，包括各項資源（如經費、設備、人力）與技術。

## （二）校長推動創新性領導作為可採取的因應策略

Kotter與Schlesinger（1999）提出以下五種途徑，以減少組織成員對變革的抗拒，分別為：1.教育與溝通；2.參與與投入；3.協助與支持；4.磋商與協議；5.操縱與選舉。此外，吳定（1984）、范熾文（2006）、張明輝（2006）、曾錦泉（2004）、盧廷根（2004），以及謝文全（2000）等針對學校創新經營的限制因素，也加以彙整並提出多項解決策略。

綜合上述學者之論述可知，想要獲得學校成員的認同與支持，化解校長推動創新性領導作為時可能遭遇的困難，依據不同階段，可以有不同策略，例如：1.在創新性領導作為形成與執行之前：須規劃合理可行的創新方案、擬定完善配套措施，並與學校成員充分溝通，建立創新的共識與準備；2.在創新性領導作為方案執行過程中：首先須謀求成員的參與及介入，以確定創新性領導作為的目標與內涵，能符合學校成員的需求；其次亦須透過提供誘因與獎酬、提供技術諮詢和協助解決問題、採行漸進方式讓成員逐漸適應，以提升學校成員支持創新的意願，並降低反對者對創新性領導作為方案的阻力；3.創新性領導作為方案支援性及後續性策略：必須提供足夠的經費與資源支持創新，並和組織成員分享創新性領導作為方案的績效，以檢視和評估方案的優劣點，做為推動下一波創新性領導作為方案的準備；4.應避免的策略：避免採取高壓與壟斷的手段，以免招致成員更大的反彈。

## 六、校長創新領導作為成效相關實證性研究及評估

由以上文獻探討的過程發現，有關中小學校長領導的研究雖然已累積相當成果，然而，以校長「創新性領導作為」為主題的實徵性研究仍頗為缺乏，亟待耕耘。分析國內外校長創新性領導作為的相關研究發現，領導者分享領導權、給予成員自主空間、受到成員支持的領導者，以及對於組織具有高度忠誠的成員，其組織具有較高的創新性（Basu & Green, 1997）；組織工作環境對於創造力之激勵存在密切相關（Amabile, 1996）；校長的領導行為與學校創新經營具有高度的正相關（徐瑞霞，2006）；行政管理與學校創新相關較高（濮世緯，2003）；組織創新能力是影響創新績效的重要指標（紀慧如，2003）；創新氣氛與學校效能有顯著關聯性（黃麗美，2004）；學校組織創新的成效與校長積極倡導組織創新有關（吳素菁，2004）；校長轉型領導與學校創新經營成效具有顯著相關（王世璋，2006；林文勝，2006；柯雅欽，2006）；學校行政團隊知識導向文化能有效預測創新經營（林信志，2006）。由此可知，創新領導實有利於學校效能之提升，特別是實施轉型領導、分享領導權、型塑學校行政團隊知識導向文化、營造能激勵创新的工作氣氛及環境等，都值得校長在推動創新領導時做為參考。

另外，蔡純姿（2005）建構學校創新模式與衡量指標，將學校經營創新衡量指標架構分為三個層級：第一層包含三大系統（管理創新系統、技術創新系統、文化創新系統）；第二層包含13項具體指標；第三層為87項內涵指標。謝傳崇（2006）建構國民中小學創新經營效能指標與權重體系，劃分為五大系統構面（行政管理、課程教學、學生展能、資訊運用、環境運用）與76項指標。張鈿富（2004）介紹歐盟的「歐洲先鋒方案」所發展的學校教育品質評鑑計畫，該計畫並納入外部人員對學校创新的評價，同時引進外部資源來協助學



校創新。上述相關指標及評估方式，實有助於學校組織藉由創新之評估來掌握及理解學校組織創新狀況，以進一步研擬創新領導對策，促發學校創新作為。

綜合而言，校長創新領導作為成效之評估，有助於掌握學校創新的狀況，其評估方式參考上述文獻可彙整為四大類型：人員感受（林信志，2006；蔡純姿，2005；謝傳崇，2006；濮世緯，2003；Amabile, 1996; Basu & Green, 1997）、績效表現（吳素菁，2004；紀慧如，2003；蔡純姿，2005；謝傳崇，2006）、組織氣氛（黃麗美，2004；蔡純姿，2005；謝傳崇，2006），以及外界認同（張鈿富，2004；謝傳崇，2006）。此外，亦可參考「歐洲先鋒方案」，引進外部人員的意見，促進學校創新的評估與實踐。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象、方法與資料蒐集

本研究之研究對象為「教育部校長領導卓越獎」第一屆及第二屆得獎學校校長。研究方法兼採文獻探討、文件分析、訪談以及問卷調查等多元方式進行資料蒐集，說明如下：

（一）文獻探討方面：主要蒐集、分析國內外相關文獻，以瞭解校長創新性領導作為之重要概念、理論及相關實證研究狀況。

（二）文件分析方面：分析「教育部校長領導卓越獎」相關文件，以及得獎校長其學校中有關推展創新性領導作為或措施的文件資料，以協助瞭解得獎校長推動創新性領導作為的狀況。

（三）訪談方面：原先計畫以開放式訪談的方式，訪談「教育部校長領導卓越獎」第一屆及第二屆全部得獎學校校長（31人），以蒐集其在校內推動有關創新性領導作為各項資料；然而，在訪談資料的蒐集過程中，拒絕接受本研

究訪談者有2所、校長已調往他校，原校未能配合研究進行者有5所，因此，實際訪談共計24人。表1為受訪之得獎校長的背景資料及其領導的個殊作為概況。

表 1 受訪得獎校長背景資料及其領導之個殊作為概況分析

受訪者	得獎年	性別	校長年資	最高學歷	學校班級數	學校位置	領導之個殊作為
E1	2005	女	9	碩士	27	都會	建構學習型學校為願景，重視溝通及激發教師的潛能，推動教師專業發展評鑑，促進教師成長
E2	2005	男	13	碩士	53	鄉鎮	採開放式的教學空間規劃，引進社會資源和與大學合作，重視以「授權賦能」的原則領導
E3	2005	男	7	四十 學分班	32	都會	推動環境教育、環保教育，解決學校問題；建構「生命教育」系列課程，發展成為學校特色
E4	2005	男	14	四十 學分班	42	鄉鎮	落實教育部施政主軸，重視學術導向的領導。讓同學有表現的舞臺。引進社會資源促進發展
E5	2004	男	5	四十 學分班	24	都會	在課程發展、教學創新、資訊教育及環保教育推動上，均成效卓著。重視爭取專案、參加比賽
E6	2005	男	14	博士	75	都會	重視建立團隊，善用教師專業，形成扁平化組織的行政領導，重視與家長溝通
E7	2004	男	8	四十 學分班	64	都會	重視推動新政策，搶得先機，把握機會爭取較多資源。重視提升教師的專業

表 1 受訪得獎校長背景資料及其領導之個殊作為概況分析（續）

受訪者	得獎年	性別	校長年資	最高學歷	學校班級數	學校位置	領導之個殊作為
							職能及創新
E8	2004	男	10	碩士	72	都會	訂定學校願景，落實綠色校園規劃，辦理教師經驗分享，讓教師能夠提出最好的教學成果
E9	2005	男	10	碩士	6	偏遠	推動開放教育路線。創新來自大家的參與及討論。誠實提出需求，不浮濫，並承諾成果
E10	2005	男	5	碩士	6	偏遠	成立教育實驗農場，有效創新校園環境，為孩子開闢一個多元的體驗學習區，引發學生的創意
E11	2004	女	6	碩士	43	鄉鎮	引進擴、整建—營運—轉移 (Rehabilitate Operation, and Transfer, ROT)、專業資源，提升學校環境設施及輔導效能，並發展學校本位特色課程
E12	2005	男	16	碩士	72	都會	每學期歸零再出發，提升層次重新開始。領導強調溝通、團隊、專業，用愛與關懷對待孩子們
E13	2004	男	18	碩士	75	都會	創新校園設施，首創校園污水處理廠、設置殘障專用電梯、協助規劃臺北市資訊教育白皮書等
E14	2005	男	12	碩士	52	都會	善用學校空間及條件，發展本位課程，重視知識管理，把知識轉化成為學校的資產和競爭優勢

表 1 受訪得獎校長背景資料及其領導之個殊作為概況分析（續）

受訪者	得獎年	性別	校長年資	最高學歷	學校班級數	學校位置	領導之個殊作為
E15	2004	男	10	碩士	32	鄉鎮	實踐終身學習，以創新學校經營之承諾為號召，帶領教師團隊共塑願景達成目標，提升學校生命力
E16	2004	女	19	四十 學分班	62	鄉鎮	重視校園建築，以藝術校園，軟化教師與學子的心。改變土木發包方式，提升校園景觀
J1	2005	男	7	碩士	52	都會	做好現有的層面，改變改善原有的措施。借助市政府及教育部所推動的新措施來轉化校內氣氛
J2	2004	男	10	博士	70	都會	搭配教育改革脈動去做，鼓勵學校教師專業進修，規劃校際創意教案發表會，與鄰校智慧分享
J3	2004	男	7	碩士	45	都會	重視教師專業成長，堅持教育本質，不斷溝通說服，引進「power 教師」的概念
J4	2004	男	9	碩士	11	偏遠	創新以解決問題為依歸，重視中輟生的輔導及安置問題，提升教師專業，促進學生樂業
J5	2005	女	10	碩士	91	鄉鎮	針對學校問題狀來擬定策略，致力將文化帶進校園，培養提升教師能力，鼓勵教師進修
J6	2005	男	19	四十 學分班	30	鄉鎮	推動組織再造，發展校本課程，加強個案輔導，學校工程結合藝術與人文課程，從事「公共藝術品」創作

表 1 受訪得獎校長背景資料及其領導之個殊作為概況分析（續）

受訪者	得獎年	性別	校長年資	最高學歷	學校班級數	學校位置	領導之個殊作為
J7	2005	男	3	博士	43	都會	結合學校自然景觀及科技發展特色課程，重視領導者先行，校長帶領教師參加對外比賽
J8	2004	男	8	四十 學分班	58	都會	拓展國際視野，促進教育、體育及文化交流；運用身心靈提升課程，提升學生學習、改善學生惡習

註：校長年資係指得獎時已擔任校長之年資。

（四）問卷調查對象為得獎校長服務學校同仁，問卷調查內容分為三個向度：瞭解、支持及成效看法，共21題，每一問題採非常符合、符合、不符合、非常不符合之四點量表填答，以蒐集同仁對於得獎校長所推動創新性領導作為各面向知覺程度之資料。問卷編製經過專家審核內容效度，敦請專家學者協助鑑定量表的題意是否與各層面相符；其次進行問卷之因素、信度檢定分析，本問卷分量表之Cronbach's  $\alpha$ 係數分別為：.9138、.8995、.8803，總量表之Cronbach's  $\alpha$ 係數為.9502，顯示其信度良好。茲將因素、信度分析整理如表2。

本研究商請同意受訪之校長協助，以隨機抽樣方式，抽選得獎服務學校同仁中的三分之一進行施測。合計發出問卷650份，回收527份，回收率達81.1%；有效問卷495份，有效問卷回收率達76.2%。

## 二、資料處理與分析

訪談錄音資料經研究助理謄錄核對後，再由研究助理先依問題將資料歸納、將屬性相同者置放一起、初步命名、調整內容，再修正類目命名的程序進

表 2 因素、信度分析表

因素別	量表 題號	因素負荷量	特徵值	共同性	解釋變異量	結果	$\alpha$ 係數
瞭解程度	1-1	.902		.813			
	1-2	.773		.598			
	1-3	.791		.625			
	1-4	.903	4.668	.816	66.69%	保留	.9138
	1-5	.834		.696			
	1-6	.829		.687			
	1-7	.658		.433			
支持程度	2-1	.784		.909			
	2-2	.878		.915			
	2-3	.815		.725			
	2-4	.919	5.738	.868	81.97%	保留	.8995
	2-5	.784		.789			
	2-6	.525		.715			
	2-7	.851		.818			
成效知覺	3-1	.777		.769			
	3-2	.756		.763			
	3-3	.782		.665			
	3-4	.761	5.211	.602	74.44%	保留	.8803
	3-5	.623		.820			
	3-6	.752		.777			
	3-7	.878		.816			

總量表 Cronbach's  $\alpha$  係數：.9502

行資料分析，資料分析由研究助理檢核彼此同意後，再由研究者依內容做檢視、調整和定稿。訪談資料分析整理後之編碼樣式如下：

1.課程創新	(1)發展生命教育及環境教育的校本課程 (E3-1-1-c1)
	(2)推動英文課程發展、引進堅強的英文師資、安排許多與英文有關的活動，提供與國際接軌的課程 (E4-1-2-c2)
	(3)搭上九年一貫課程，發展學校本位課程 (E5-1-1-c2)

註：E3-1-1-c1 編碼表示 E3 受訪校長、訪談問題 1、第 1 頁、課程創新之 1 (c1)。

問卷資料經回收後，首先剔除填答不完整之問卷，將有效的問卷進行資料編碼及登錄建檔，並以SPSS for Windows 10.0統計軟體程式進行統計與分析，所使用的統計方法如下：(一) 平均數、標準差；(二) T檢定；(三) 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)；(四) 皮爾遜積差相關 (Pearson's Product-moment Correlation)。

### 三、研究倫理

在研究倫理方面，進入研究現場階段，尊重自由抉擇的權力；資料蒐集階段，尊重其隱私；資料分析和詮釋階段，不斷檢討研究者所持的立場；質性資料謄錄階段，與專案小組博士研究生共同進行檢視，降低主觀投射及詮釋的偏差。此外，為保護受訪者隱私，研究撰寫時均以代號呈現，國中代碼為J1—J8，國小代碼為E1—E16。

## 肆、研究結果與討論

### 一、訪談結果分析

依據質性訪談資料分析，整理研究發現如下：

#### (一) 創新性領導作為內涵 (措施) 分析

彙整得獎校長創新性領導作為內涵分析，其所呈現之面向整理如下：

##### 1. 課程創新

得獎校長推動課程創新的內容包含(1)九年一貫課程發展，發展學校本位課程 (E5-1-1-c1；E13-1-1-c1；J2-1-2-c1；J6-1-7-c1)；(2)發展生命教育及環境教育的校本課程 (E3-1-1-c1)；(3)推動英文課程發展、提供與國際接軌的課程 (E4-1-2-c1)；(4)以環境教育及資訊教育為兩大主軸，訂定一到六年級十二個學期的完整課程架構 (E8-1-3-c1)；(5)彈性課程規劃 (E14-1-1-c1)；(6)原住民

文化為核心的課程發展 (J4-1-2-c1)；(7)提出「人文與科技的交響曲」為主軸，結合學校自然景觀及科技發展特色課程 (J7-1-1-c1)；(8)推動身心靈提升課程 (J8-1-5-c1)。

### 2. 教學創新

得獎校長推動教學創新的措施有：(1)班群空間設計，以及班群教學推動，其成果使班群教學發揮很大功能，也發展成為學校特色 (E8-1-1-t1)；(2)實施外籍教師教學觀摩活動 (E13-1-3-t1)；(3)教學觀摩，商請資深教師教學讓實習生或資淺教師觀摩，之後才是實習生或資淺教師進行教學 (E16-1-12-t2)。

### 3. 活動創新

得獎校長提及推動活動創新之具體措施含括：(1)校內所舉辦「藝術行腳」的展覽活動，邀請作家、創作者現身說法 (E2-1-5-a1)；(2)全校師生參與共同想點子、定主題，推動創意運動會 (E3-1-3-a1)；(3)讓同學有表現的舞臺，並擴大家長參與 (E4-1-3-a1)；(4)拓展國際視野，與國外團體進行教育、體育及文化交流 (E6-1-2-a1；J8-1-2-a1)；(5)要求同學每天要做健身操、跑操場鍛鍊體能 (E8-1-6-a1)；(6)教師的創意活動，舉辦忘年會、教師創意大賽、團隊課程設計 (E16-1-13-a3)；(7)以「校中校」的概念，解決場地不足，無法辦活動的問題 (J2-1-1-a1)；(8)校內歌舞季的表演 (J4-1-3-a1)；(9)利用說故事的促進師長與學生對話 (J5-1-3-a1)、校長親自帶領老師讀書會 (J5-1-8-a1)；(10)新建校舍動土及落成典禮，由學生代表剪綵 (J6-1-5-a1)。

### 4. 組織架構創新

得獎校長推動組織架構創新之具體內容：教務處增設課程發展組，協同各學習領域召集人，規劃教師專業成長，發展校本課程 (J6-1-1-f1)；訓導、輔導兩處合併為學生事務處，聘輔導教師三名及退休菁英，加強個案輔導



(J6-1-2-f2)；保留部分教師缺額，改聘兼任教師，以利領域專長排課；工友出缺不補，業務改採勞務採購 (J6-1-3-f1)。

#### 5. 激勵創新

得獎校長推動激勵創新之具體措施包含：(1)校長要懂得察言觀色，隨時注意主任及教師心情的起伏，適時關心；教師、學生有好的表現要及時鼓勵 (E4-6-2-i3)；(2)讓教師從工作中找到成就感 (E5-6-2-i2)；(3)獎勵的是好行為而非好成績 (E16-1-14-i3)；(4)贈送教師書籍、生日時親自送卡片到教室給教師、運動會時邀請教師的配偶（未婚者則邀請其父母親）與會 (E12-1-2-i1)；(5)以獎狀換獎金的方式來鼓勵同學發展多元能力理念設計 (J1-1-2-i1)；(6)若學生有好的表現，馬上在學校網頁公布欄祝賀，並多方宣導，甚至校長會自掏腰包請學生吃牛排 (J6-1-10-i2)。

#### 6. 服務創新

得獎校長推動服務創新之內容有：(1)圖書館假日開放閱讀與借還書，由志工擔任值勤工作，家長都非常樂意配合 (E16-1-15-s3)；(2)推動顧客滿意調查，採購資訊完全公開，並讓使用者線上填寫滿意資訊，讓相關行政人員更謹慎，更注意採購流程及品質 (J7-1-4-s1)。

#### 7. 社會資源運用創新

得獎校長推動社會資源運用創新之內容有：(1)與中央大學合作進行「探究式學習之教學設計研究」(E2-2-2-so1)；(2)與企業合辦展覽、與鄉公所合辦節慶活動 (E4-4-1-so2)；(3)將燈會展示後，不需要的燈具拿來做學校的裝飾 (E7-3-3-so2)；(4)學校創新發展之陶燈，經費直接與臺電接洽以爭取資助 (E9-6-1-so2)；(5)運用中華電信廢棄電信塑膠盒製作吊飾花盆 (E10-1-5-so1)；(6)與農委會、中央公共工程委員會、農委會林務局、文建會合作辦理教育活動 (E11-1-2-so1)；(7)運用社區志工、校友、友校及本校退休教師支援

學校活動 (J6-1-9-so2)。

#### 8. 學校特色創新

受訪者之得獎校長因個別學校之狀況不同，分別在課程、教學、活動創新、激勵、組織架構、服務創新、社會資源運用創新、願景創新等方面，從中選擇適合其學校之某些項目，構思出創新性的措施加以推展，也因而發展出其個別學校之特色。事實上，其推動的創新措施，實即是其個別學校的特色性創新，然而，從本研究分析所得的資料中，可以約略看出得獎校長所推動的創新性措施較多是因應教改需求（如生命教育、環境教育、語文教育、原住民文化等創新課程，以及班群教學、學校空間規劃等創新措施），以及具實用取向的特色。

#### 9. 價值創新

得獎校長推動價值創新之具體措施包含：(1) 搭配教育改革脈動，將新知帶入，改變教師思維及概念，促進學校新價值的產生 (J2-3-2-v1)；(2) 廁所哲學，讓掃廁所具有教育意義，並從中提升學生生活教育 (J8-1-3-v1)。

#### 10. 願景創新

得獎校長推動願景創新以「創新學校經營之承諾」為號召，帶領教師團隊共塑願景達成目標，把知識轉化成為學校的資產和競爭優勢，使學校的生命力得到增強 (E15-1-3-vi1)。

對照本研究文獻探討所建構之「校長創新性領導作為內涵架構」，在「學校特色創新」面向上，雖文獻中有多位研究者論及學校特色創新（吳清山，2004；吳清山、林天祐，2003；蔡純姿，2005；Loveluck & Wirtz, 2004）。然實際訪談資料分析發現，受訪之得獎校長所推動之創新性措施，實即形成其個別學校的特色性創新。因此，各校之創新措施與其學校之特色創新，在歸類上會有重疊之處，此部分可以提供有興趣之研究者進一步思考。此外，除了前述

十項文獻提及的創新性項目外，本研究亦發現有些創新性項目，超出本文之文獻歸納所得者，說明如下：

### 1. 教師專業成長

得獎校長推動教師專業成長，其具體措施包含：(1)校長以學術來領導 (E2-1-4-p1)；(2)辦理教師經驗分享 (E8-1-2-p1)；(3)辦理教師專業發展評鑑 (E1-1-2-p1)、推動同儕視導及教學評鑑 (J6-1-8-p2)；(4)引進「power教師」的概念 (J3-1-1-p1)；(5)進行深度輔導專業知能研習 (J5-1-7-p1)；(6)領導者先行，校長帶領教師參加對外比賽如校園創新競賽 (Inno-school)，從得獎中慢慢建立教師信心 (J7-1-2-p1)。

### 2. 學校環境創新

得獎校長推動學校環境創新的具體成果包括：(1)教室採套房式設計、採開放式的教學空間規劃 (E2-1-1-e1)；(2)校內建築拿到九項綠建築標章、得到建築園冶獎 (高雄市建築協會主辦)，以及國家卓越建設獎金質獎 (E8-1-5-e1)；(3)首創校園污水處理廠、設置殘障專用電梯 (E13-1-2-e1)；(4)校舍與鄰近公園整體規劃，中間沒有圍牆，使教學的空間由班群空間經由校園操場達於公園 (E14-1-2-e1)；(5)學校主體建築底下不設教室，多了一個約9間教室的方形風雨操場，書展、學生集合等都可以在此 (E16-1-2-e1)；(6)改變土木發包方式，將土木與景觀分別發包 (E16-1-5-e1)；(7)校長室前設置櫺窗，擺設得獎獎盃及得獎者照片 (J5-1-4-e1)；(8)學校工程「公共藝術品」創作，結合藝術與人文課程，由學生以磁磚拼貼做畫 (J6-1-4-e1)；(9)率先推動校園公共藝術 (J8-1-4-e1)。

### 3. 建立教師團隊

得獎校長推動建立教師團隊，其具體作為包含：(1)透過團隊學習的方式，帶領老師的專業成長 (E1-1-2-g1)；(2)建立許多教師團隊讓教師能輪流擔

任不同領域的任務 (E2-1-3-g1)；(3)運用協同教學的理念，營造各領域教學團隊 (E4-2-1-g1)；(4)透過團隊來推動相關的創新 (E6-1-1-g1)；(5)鼓勵學年成立團隊進行行動研究、鼓勵領域團隊發展創意教學 (E7-1-2-g1)；(6)推派表現優異領域之團隊出去參加比賽 (J3-1-2-g1)。

#### 4. 推動新政策

得獎校長重視配合推動新政策的創新策略，其具體內容包含：創新措施為配合政策、跑在前面 (E2-4-2-x1)，或是落實教育部施政主軸 (E4-1-1-1；E8-1-4-x1)，如此便能掌握優勢 (E5-1-2-x1)、爭取到較多資源 (E2-4-2-1；E7-1-1-x1)、轉化校內老化的氣氛 (J1-2-1-x1)，或是解決校內問題 (J4-2-1-x1)、協助弱勢學生 (J5-1-5-x1)，例如，「舉手之勞做環保」是對某某國中之最佳寫照 (J8-1-1-x1)。

#### (二) 創新性領導作為之決策形成及推動方式分析

歸納得獎校長創新性領導作為之決策歷程，絕大多數均論及重視同仁意見參與決策分享 (E1-3-1-2；E2-3-1-2；E4-3-1-1；E5-3-1-1；E6-3-2-2；E7-3-1-1；E8-3-1-2；E9-3-1-1；E10-3-2-2；E11-3-1-2；E16-3-2-2；J1-3-1-1；J4-3-3-2；J4-3-4-2；J5-3-2-2；J6-3-1-2)；部分校長談到會主導創新的決策 (E1-3-2-2；E2-3-3-2；E3-3-1-2；E11-3-2-2；J1-3-1-1；J2-3-1-1；J3-3-2-2；J4-3-2-1；J6-3-3-2；J7-3-1-1)；也有校長談到創新決策是來自學生、社區意見 (E3-5-3-3；E10-6-3-2)。

此外，歸納創新性領導作為之推動方式主要包括：創新環境、人員激勵、對話溝通、知識管理、問題解決等五大面向，說明如下：

##### 1. 營造創新環境

得獎校長從營造創新環境來闡述其創新性領導作為推動之方式，其具體作為包含：(1)落實開放教育的精神，建構本位課程，做為其創新性領導的推

動策略 (E3-3-1-2)；(2)提供學生較大主體學習的空間，以培養多樣化綜合的能力，並獲致個性的健全發展 (E14-2-1-1)；(3)搭配教育改革脈動，新知帶入，改變教師思維及概念，導致新價值的產生 (J2-3-2-1)。

### 2. 人員激勵

得獎校長從人員激勵面向來陳述其創新性領導作為推動之方式，其具體作為有：(1)先激發人才，讓他們願意出來領導 (E16-1-10-2)；(2)以「授權賦能」的原則來領導行政團隊，並推動內閣制的概念，各處室的組長由各主任自己協調 (E2-3-2-2；E6-3-1-1-2)；(3)內部行政上也讓所有教師知道學校非常重視團隊，其方法為讓每一個教師都有成功與領導的機會 (E12-3-1-1)；(4)公領域的關懷要夠，如工作上的關心及協助；私領域的關懷，要兼顧私交 (J2-3-3-2；J5-3-1-2)；(5)堅持教育本質，不斷溝通說服，有做的給光環和舞臺，沒做的也不要打壓 (J3-3-1-1)；(6)教師專業，學生才能樂業；先引發教師動機，願意參與課程發展 (J4-3-1-1)。

### 3. 對話溝通

得獎校長重視對話溝通做為其創新性領導作為推動之方式，其具體作為如下：(1)提出創新意見、溝通意見、推動創新措施等三個步驟 (E2-3-1-2)；(2)重視透過正式會議溝通，來做為推動創新的策略 (E4-3-2-1-2；E8-3-1-2；E10-3-2-2；J4-3-3-2；J6-3-1-2)；(3)決策強調共同參與 (E9-3-1-1；E11-3-1-2；E7-3-1-1)；(4)想法與實踐需要一些磨合期，要不斷地溝通及檢討改進 (E1-3-1-2；E5-3-1-1；E10-3-1-1)；(5)用心思考，與家長同仁多溝通，找出創新靈感 (J1-3-1-1)；(6)重視專家參與決策 (E4-3-1-1)；(7)定期寫一封信給家長，做為與家長溝通的橋樑 (E1-3-2-3；E6-3-2-2)；(8)行政措施、制度透明化，讓學校教師、家長、社區能夠清楚明瞭 (E16-3-2-2；J6-3-1-2)；(9)利用每學期和同仁出遊的機會，拉進感情，也藉機溝通觀念 (J5-3-2-2)。

#### 4.知識管理

得獎校長重視知識管理做為其創新性領導作為推動之策略，其具體作為包含：(1)重視知識管理創新，運用資訊科技創立知識分享平臺，公布年度行事曆、學期行事曆、月份行事曆、週行事曆（E11-3-3-1）；(2)重視知識管理的推動策略，把知識轉化成為學校的資產和競爭優勢，使學校的生命力得到增強（E15-3-1-1）；(3)創新主軸由校長掌握，以系統觀點，將整個大計畫區分為數個子系統，讓各處室去執行（J7-3-1-1）。

#### 5.問題解決

得獎校長以問題解決來闡述其創新性領導作為的推動方式，其具體作為包含：(1)決策上強調先進行校內分析，對於優勢思考如何提升；對於劣勢更要思考如何反轉（E7-3-2-1）；(2)行政團隊剛開始信心不足，校長第一年帶著做，培養行政團隊能力，接下來充分授權，讓行政團隊能獨當一面（J7-3-2-1）。

### （三）推動創新性領導作為所遭遇困難及因應策略

本研究歸納校長在推動創新性領導作為時遭遇的困難主要有：1.人員因素；2.組織因素；以及3.環境因素等三面向：

#### 1.人員方面的困難與因應策略

在人員方面，受訪校長談到遭遇的困難包括：缺乏信任、出現歧見、教師缺乏自信、團隊效能不足、人力支援不足等（E1-4-1-2；E2-4-1-2；E5-4-1-2；J1-4-1-1；E16-4-2-3；J4-4-1-2；E8-4-2-2；E9-4-1-1；E10-4-1-2；E11-4-2-2；E16-4-1-3；J2-5-2-2；J6-4-1-2）。其因應策略為：(1)建立信任的情感關係（E1-4-1-2）；(2)強調充分的溝通來化解歧見（E1-4-3-3；E2-4-1-2；E5-4-1-2；J1-4-1-1；E16-4-2-3）；(3)校長要多關心教師，用行動來帶動，由帶動產生感動，引導大家一起努力、付出（J4-4-1-2；E8-4-2-2）；(4)改進策略是運用參

加創意教學比賽，從中提升教師的專業素養（E9-4-1-1）；(5)推動學習型行政團隊，引進志工協助解決問題（E10-4-1-2）；(6)善用推動新政策機會，大量引進教學支援人力，以外聘具專業知能的協同教學，引進外來刺激，鬆動原本僵化的教學文化，再配合辦理教師知能研習，提升教師能力（E11-4-2-2；E16-4-1-3；J2-4-2-2；J2-5-2-2）；(7)保留教師缺額，改聘兼課專長教師，此項推動過程曾遇到阻礙，後來直接與縣長溝通，並獲得支持（J6-4-1-2）。

### 2. 組織方面的困難與因應策略

在組織方面，受訪校長談到遭遇困難有：認同度低、學校士氣不振、組織內部出現阻力等（E1-4-2-2；E6-4-1-2；E7-3-2-1；J3-4-1-2；J3-4-2-2；J5-4-1-2；J6-4-2-2；J7-4-2-2）。其因應策略為：(1)遭遇困難之克服，強調用績效去爭取認同（E1-4-2-2；E6-4-1-2）；(2)先進行校內分析，對於優勢思考如何提升；對於劣勢更要思考如何反轉（E7-3-2-1）；(3)面對困難和阻力時，不要當做是很重要的事，在過程中，堅持該堅持的，但方式要溫和，不斷溝通，運用漸進式和階段性的方式來推動（J3-4-1-2；J3-4-2-2；J5-4-1-2；J6-4-2-2）；(4)學校行政推動一定會有負面的聲音出來，要把它當成必然，以20—80理論，也就是要著眼於正向的80%（J7-4-2-2）。

### 3. 環境方面的困難與因應策略

在環境方面，受訪校長談到遭遇困難有：老學校環境變更不易、長期學校環境所存在之各項問題、社區認同不足、家長的誤解等（E3-4-1-2；E4-4-1-2；E8-4-1-2；E10-4-2-2；E11-4-1-2；E11-4-3-3；J6-4-3-3；J5-4-2-2；J7-4-1-2；J8-4-1-2）。其因應策略為：(1)在自然的運作中去轉化（E3-4-1-2）；(2)化危機為轉機，爭取各界資源協助（E4-4-1-2；E8-4-1-2；E10-4-2-2；E11-4-1-2；E11-4-3-3；J6-4-3-3）；(3)面對強烈挑戰，以正面看待，借力使力，來化解外界質疑（J5-4-2-2）；(4)教師、家長心態的改變很困難，透過環境機制、功能

性建置，慢慢取得其認同（J7-4-3-2）；(5)希望推動學區合理劃分，但遭遇民眾及民代強烈抵制，後來以現況做簡報，向議員說明，爭取其認同，最終爭取到劃為共同學區（J8-4-1-2）。

#### （四）創新性領導作為成效評估分析

本研究參考相關文獻，並融合實際訪談所蒐集資料，將得獎校長本身對創新性領導作為之成效評估，以歸納法劃分為四大向度：人員感受、績效表現、組織氣氛、外界認同，其成效肯定的依據說明如下：

##### 1.人員感受

受訪校長以人員對創新成效評價、回饋的高低，以及展現出來的自信，做為其創新性領導作為成效肯定的依據：(1)透過「意見省思表、觀察」做為其評估指標（E1-5-2-3）；(2)觀察家長及教師的反應（E1-5-3-3）；(3)很多退休教師都留下來擔任學校志工，表示對學校的肯定與認同（J1-5-3-2）；(4)隨著學校聲望提升，以往教師不敢說在哪裡服務，現在已能很自信地講出來（J7-5-1-2）。

##### 2.績效表現

受訪校長以具體績效的表現，做為其創新性領導作為成效肯定的依據：(1)透過亞卓市「專家教師」比率、夫子學院教材館教案排行榜做為其評估指標（E2-5-1-3）；(2)學校團隊運作績效很好，學校受到肯定，教師們的成就感也隨之提升（E6-5-1-2）；(3)以「願景的達成」做為其評估指標（E7-5-1-2）；(4)得到各種獎項，如臺灣建築首獎、領導卓越獎、教學卓越獎等（E4-5-1-2；E9-5-1-1；E13-5-1-1；J1-5-2-2；J3-4-2-2；J4-5-1-22；J8-5-2-2；J8-5-3-2）；(5)校內每年辦理成果發表及檢討會議，外部評鑑獲得肯定（E10-5-3-2；E11-5-1-3；J6-5-2-3）；(6)重視引進校外資源，引進新知，同時培養校內一群各領域的課程專家（J2-5-2-2）；(7)學校零中輟（J5-5-1-2）；(8)學生整體表現均更為優



質 (J6-5-1-3)。

### 3. 組織氣氛

受訪校長以組織氣氛的提升，做為其創新性領導作為成效肯定的依據：(1)教師熱烈參與、小朋友表現提升 (E3-5-1-3)；(2)教師的離職率低、學校氣氛良好、教師有自信，對學校認同高 (E5-5-1-2；E5-5-2-2；E12-5-2-2；E16-5-1-3；J7-5-2-2)；(3)學校團隊運作績效、行政動力提升 (E6-5-2-2；E10-5-2-2)。

### 4. 外界認同

受訪校長以外界認同的提升，做為其創新性領導作為成效肯定的依據：(1)學校受到社區家長肯定，班級數不斷增加，家長支持度提升 (E2-5-2-3；E10-5-1-2；E11-5-2-3；J1-5-1-1；J8-5-1-2)；(2)決策過程重視績效評估，要有效益出來，以看得見的成果及指標做為衡量成效的依據 (E8-3-1-2)；(3)××時時接待國內外參訪團體，連微軟也拍攝××校園向全世界播送 (E8-5-1-2)、大陸及國外許多學校蒞校參訪 (J8-5-5-2)。

## (五) 得獎校長對推動創新性領導作為的建議

彙整得獎校長對於推動創新性領導作為之建議，歸納其建議包含領導者、人員、組織、環境資源、價值願景等五面向，整理說明如下：

### 1. 領導者面向

領導者要堅持理念，具備系統、多元的思維，以及前瞻的視野 (J8-6-2-2；E1-6-1-4)、領導者需要是一座屋頂，扮演承擔的功能 (E1-6-2-4)；領導者要「順勢而為」，要創新，必須集合大家力量，對做事的要鼓勵、肯定 (J1-6-1-2)；領導是孤獨的，建議校長道德高度、使命感要夠，要能以身作則，樹立典範 (J2-6-2-2)；轉型領導對於教育工作者是一個很好的方式 (J4-6-1-2；J4-6-2-2)；重視與上級對話 (J6-6-2-3)。

此外，多位校長也建議校長本身要「不斷進修，吸收新知及新資訊」、「不斷精進」、「強調專業的領導」，以建立提升「專業形象」(E12-6-1-3；E14-6-4-3；J2-6-1-2；J3-6-1-2；J6-6-1-3)。

### 2. 人員面向

在創新的過程中，要關心教師情感精神上的需求，成為教師支持前進的力量。行政運作先以行政團隊為主，專業團隊最好由教師主導發展，行政從旁支援(E6-6-1-2)；平常要注意教師，要培養識人、知人的能力，找出可以交付任務的人(E6-6-2-2)；要帶領主任帶頭做給教師看，只要有心、用心，更重要的是非常用心，其實創意無所不在；要有理想、有目標、有方向，謀定而後動，持續堅持下去；此外，要互通有無，互相參訪。其實多年治校成果及創新，走一圈就看得到(E7-6-1-2)；創新領導要能激發教師動能，發揮創意(E11-6-1-3)；人是需要鼓勵的，是被鼓勵長大的，包含教師與學生都是(E16-6-1-3)。

### 3. 組織面向

首先，要建立共識，不要急於一時，要與全體慢慢型塑；第二要考量學校文化、社區及周遭環境特性，勿一味複製，要找出學校特色，因為學校特色是慢慢型塑，而非創造出來的；接下來，便需要行政的支持及配合(J7-6-1-2；J7-6-2-2)；老學校包袱重，要推動創新，要以有機栽培的概念，先改良校園生態，提升校內支持度，才有創新的條件(E4-6-1-3)；具體落實關懷，無形的實施倡導，且強調我們團隊想要做什麼而不是我要做什麼；而一旦有成就要歸功於教師與團隊(E15-6-3-3)；重視制度性、結構性問題；留給學校制度、結構及價值觀，而不是活動(J2-6-3-2)。此外，應重視「針對自己特性發揮」，依據「學校問題狀況來擬定策略」，「觀摩未必就可以移植及複製」(E10-6-2-2)，「不能用同一模式來領導不同學校」(J5-6-1-2)，要「針對不同學校去

營造不同的、適合的優質組織文化與氣氛」(E12-6-2-3)。

#### 4. 環境資源面向

樂於經驗傳授 (E2-6-1-3)；多方嘗試爭取資源，誠實提出需求，不浮濫，並承諾成果 (E9-6-2-2)；每個社區及環境都有其資源及特色，要分析檢視。針對不足加以補強是創新，針對優勢加以發揮也是創新 (E10-6-1-2)，創新不要墨守成規，應該走入社區，擴大其範圍，讓家長及社區人士都有機會參與 (E10-6-3-2)；重視系統思維，整合及資源引進，建立知識管理體系，重視知識及資訊分享 (E11-6-2-3、E11-6-3-3)；引進外界資源，更要引進專業人員，建構專業督導機制，回歸教育本質，用新思維經營校務 (E13-6-4-3)。

#### 5. 價值願景面向

價值的確立是最重要的，要找出學校的特色及價值。成敗的關鍵在於策略的轉化，要有系統性的規劃，運作過程要重視全員參與，要重視多元的價值。從抽象的理念、價值到實際的推動、落實，要環環相扣，時時檢視 (E3-6-1-3)；此外，強調要有願景、目標、理想、作為並追求績效。行政要分層負責、充分授權、完全信任，但校長也要時刻關心每個環節，讓行政成為教師的後盾，讓教師無後顧之憂 (E8-6-1-2)。

## 二、問卷調查結果分析

### (一) 得獎者學校教師對校長推動創新性領導作為的瞭解、支持與成效看法如表3所述

表 3 得獎者學校教師對校長推動創新性領導作為的瞭解、支持與成效看法  
(N=495)

構面	題號	最小值	最大值	平均數	標準差
瞭解	1-1 瞭解校長所推動的各項創新性領導作為(措施)	1.00	4.00	3.2606	.5499
	1-2 瞭解校長推動創新性領導作為之歷程	1.00	4.00	3.1071	.6478
	1-3 瞭解校長推動創新性領導作為所遭遇之困難	1.00	4.00	2.9778	.6532
	1-4 瞭解校長推動創新性領導作為所運用之策略	1.00	4.00	3.0384	.6335
	1-5 校內同仁瞭解推動創新性領導作為之歷程	1.00	4.00	2.9919	.6266
	1-6 校內學生瞭解推動創新性領導作為之歷程	1.00	4.00	2.7717	.7131
	1-7 學生家長瞭解推動創新性領導作為之歷程	1.00	4.00	2.9475	.6530
	total	1.00	4.00	3.0136	.5210
支持	2-1 支持校長所推動之各項創新性的領導作為	1.00	4.00	3.3253	.6212
	2-2 創新性領導作為得到校內同仁支持	1.00	4.00	3.1293	.6262
	2-3 創新性領導作為得到校內學生支持	1.00	4.00	3.2202	.5814
	2-4 創新性領導作為得到學生家長支持	1.00	4.00	3.2889	.6031

表3 得獎者學校教師對校長推動創新性領導作為的瞭解、支持與成效看法(續)

(N=495)

構面	題號	最小值	最大值	平均數	標準差
	2-5 創新性領導作為得到社區民眾支持	2.00	4.00	3.2485	.5976
	2-6 創新性領導作為得到教育局的支持	2.00	4.00	3.5333	.5270
	2-7 會支持校長其他新推動的創新性領導作為	1.00	4.00	3.3051	.6409
	total	1.00	4.00	3.2929	.4874
成效	3-1 提高了校內同仁士氣	1.00	4.00	3.1434	.7040
	3-2 有利於學生學習	1.00	4.00	3.3010	.6460
	3-3 得到家長的肯定	1.00	4.00	3.3879	.5789
	3-4 得到社區民眾的肯定	2.00	4.00	3.3798	.5842
	3-5 得到教育局的肯定	2.00	4.00	3.5737	.5306
	3-6 提升了學校的聲望	1.00	4.00	3.5980	.5814
	3-7 提升了學校的競爭力	1.00	4.00	3.4869	.6484
	total	1.00	4.00	3.4101	.5067

由表3可知，整體而言，各構面之各子題得分均相當高，除「瞭解」構面有四子題（1-3、1-5、1-6、1-7）平均接近3分之外，其餘皆達3分以上，顯示受訪同仁對得獎校長所推動創新性領導作為的「瞭解」、「支持」、「成效」正面知覺程度高。若以三個構面得分進行分析，對於「成效」評價的得分高於「支持」構面的得分，而「瞭解」構面得分最低。

## （二）不同背景教師針對校長創新性領導作為知覺之差異情形

統計分析結果顯示，不同性別的成員，在「支持」構面「男性」高於「女性」，且達顯著水準，在「瞭解」及「成效」構面則一致性較高。不同婚姻狀況的成員，在「瞭解」及「支持」構面，「已婚」組高於「未婚」組，且達顯著水準，在「成效」構面則一致性較高；至於不同服務年資、不同共事年

資成員間並未出現明顯差異。

### 三、結果與討論

#### (一) 創新性領導作為內涵分析的結果與討論

歸納研究發現，校長創新性領導作為內涵分析，可得到下列兩點結論：1. 得獎校長創新面向集中在「技術與業務」、「管理實務」及「策略思考」層次，「哲學思考」層次則創新較少；2. 許多創新面向如：「建立教師團隊」、「環境創新」、「推動上級政策」、「重視教師專業發展」等項目無法適當歸類或需轉化。參考所國內相關文獻，目前頗乏針對學校組織所推動之創新內涵，進行系統性實徵分析，因此本研究具有開創性。有關結論1，較相關之文獻有濮世緯（2003）之研究結論：「在學校創新經營方面，以課程與教學、資訊科技與行政管理等面向創新經營較高」；吳素菁（2004）之研究結論：「學校創新以環境創新與活動創新居多」；以及柯雅欽（2006）之研究結論：「國小組織創新屬中上程度，且活動創新感受最深刻」。總結來說，在校長創新性領導作為內涵分析面向上，本研究與上述研究結論接近。有關結論2則指出，本研究文獻探討所歸納「校長創新性領導作為內涵架構」適用上仍有其限制，需進一步蒐集相關文獻以增加其適用性。

#### (二) 創新領導作為之決策形成與推動方式的結果與討論

歸納得獎校長創新性領導作為之決策形成，大多數重視同仁意見參與決策分享；其次由校長主導創新的決策；也有校長談到創新決策是來自學生及社區意見。

經文獻探討歸納創新性領導作為之推動方式為：創新環境、人員激勵、對話溝通、知識管理、問題解決等五大面向，依此架構，彙整得獎校長創新性領導作為之推動具體策略發現：得獎校長所採取創新領導作為之決策形成歷

程、推動方式，依據被提及次數多寡，依序為：「對話溝通」、「人員激勵」、「創新環境」、「問題解決」，以及「知識管理」。歸納受訪校長們創新領導作為之決策推動方式為：強調對話溝通、人員激勵，以及重視創新環境營造、源自問題解決發展創新方案等，與一些學者（張明輝，2004；董奇，1995；謝文全，2000；Amidon, 2001; Hughes & Norris, 2001; Poster, 1999; Schmuck, 1987; Sashkin & Egemeire, 1992）的發現相仿。值得注意的是，強調「對話溝通」，佔超過五成比例，分析原因，可能為民主化趨勢，校長在學校中的權威式微，在推動創新策略時，需要校內同仁支持、協助，方能成功，因此，「對話溝通」、「人員激勵」成為校長們決策形成及推動時最為關注的焦點。

### （三）推動創新性領導作為困難及因應策略的結果與討論

歸納校長在推動創新性領導作為可能遭遇的困難主要有：人員因素、組織因素、以及環境因素等三面向。得獎校長創新性領導作為所遭遇之困難，依據被提及次數多寡，依序為：「人員因素」、「環境因素」、「組織因素」。

受訪校長們針對所遭遇之困難及因應策略為：提升人員信任、激勵、能力提升；組織的認同、衝突、團隊建立；對外資源爭取、爭取認同等，與相關學者（曾錦泉，2004；盧廷根，2004；謝文全，2000；Hodge & Johnson, 1970; Robbins, 1996）的發現相仿，亦常見於一般學校組織革新報告中。然分析校長所遭遇之困難，與（二）分析原因相似，可能為民主化趨勢，校長在學校中的權威式微，遭遇許多來自內外部人員對校長的挑戰，因此，如何提升內外部人員對學校的認同、支持，並化解阻力，成為校長最為關注之焦點。此外，大環境教育經費的萎縮，也造成學校經營的壓力及困境，如何爭取更多資源協助學校發展，則是另一重要焦點。

### （四）得獎校長對創新性領導作為之成效評估的結果與討論

本研究將得獎校長創新性領導作為之成效評估，以歸納法彙整為四大面

向：人員感受、績效表現、組織氣氛、外界認同。根據得獎校長提及次數的多寡，依序為：「績效表現」、「外界認同」、「組織氣氛」、「人員感受」。受訪校長們創新性領導作為成效評估方式所展現面向，相關學者（吳清山、林天祐，2003；吳素菁，2004；紀慧如，2003；張鈿富，2004；黃麗美，2004；濮世緯，2003；Amabile, 1996; Basu & Green, 1997）所介紹文獻皆有論及。從所採用評估面向分析，顯現得獎校長們重視實際績效表現，以及爭取外界的認同，實用主義色彩濃厚。對於需要花費長時間營造之組織氣氛、文化形塑及同仁的實際感受，則關注相對較少。

#### （五）問卷調查的結果與討論

就問卷調查所得的結果，各構面之各子題得分均相當高，除「瞭解」構面有四子題平均接近3分之外，其餘皆達3分以上，顯示受訪同仁對得獎校長所推動創新性領導作為的「瞭解」、「支持」、「成效」正面知覺程度高。若以三個構面得分進行分析，對於「成效」評價的得分高於「支持」構面的得分，而「瞭解」構面得分最低。這樣的結果，或許是因為問卷填答人對於「所遭遇困難」（1-3）、「推動過程」（1-5）參與決策程度不一，以及問卷涉及「學生」（1-6）、「家長」（1-7）之瞭解程度，較難作答，因此知覺程度不如「支持」、「成效」構面。

以不同背景成員知覺之差異情形進行分析，統計分析顯示，不同性別的成員，在「支持」構面，「男性」高於「女性」且達顯著水準；不同婚姻狀況的成員，在「瞭解」及「支持」構面，「已婚」組高於「未婚」組且達顯著水準，在「成效」構面則一致性較高；不同服務年資、共事年資成員各面向因素知覺並未出現明顯差異，這些結果部分與吳素菁（2004）、黃麗美（2004），以及濮世緯（2003）等人研究相似，其原因則尚待更進一步探究。



## 伍、結論與建議

### 一、結論

綜合本研究之發現，彙整研究結論如下：

（一）得獎校長所推動之創新性領導作為，集中在「技術與業務」、「管理實務」、「策略思考」層次，而「哲學思考」層次創新相對較少，其中「組織架構創新」、「服務創新」、「價值創新」等面向在本研究中則較缺乏。

（二）得獎校長創新性領導作為之決策歷程，大多數重視同仁意見參與及決策分享，部分校長會主導創新的決策，較少校長創新決策是來自學生及社區意見。此外，受到民主化趨勢影響，創新性領導作為之決策推動，強調「對話溝通」者，佔超過五成比例。「對話溝通」、「人員激勵」成為校長們決策形成及推動時最為關注的焦點。

（三）得獎校長在推動創新性領導作為時遭遇的困難主要有：1.人員因素；2.組織因素；以及3.環境因素三面向。受到民主化趨勢影響，校長推動創新性領導作為遭遇許多來自內外部人員之挑戰，因此，如何提升內外部人員的認同與支持，成為校長最為關注之焦點。此外，大環境教育經費的萎縮，也造成學校創新經營的壓力及困境，如何爭取更多資源以協助學校創新發展，則是另一關注焦點。

（四）有關得獎校長創新性領導作為之成效評估，結果顯示其評估方式，實用主義色彩濃厚，重視實際績效表現，以及爭取外界的認同。對於需要花費長時間營造之組織氣氛及文化形塑，關注相對較少。

（五）得獎校長所提出創新性領導作為之建議有：領導者、人員、組織、環境資源、價值願景五面向。其中給「領導者」建議包含「不斷進修、吸

收新知及新資訊」、「不斷精進」、「強調專業的領導」，以建立提升「專業形象」等；「人員」方面包含「關心教師需求，成為教師支持的力量」、「培養識人知人的能力，找出可以交付任務的人」、「激發教師動能，發揮創意」、「互通有無，互相參訪」等；「組織」方面包含「有機栽培的概念」、「先建立共識、考量學校文化、行政的支持及配合」、「不能用同一模式來領導不同學校」等；「環境資源」方面包含「多方嘗試爭取資源，誠實提出需求，承諾成果」、「創新、不要墨守成規，應該走入社區」、「重視知識及資訊分享」等；「價值願景」方面包含「要找出學校的特色及價值」、「要有願景、目標、理想、作為，並追求績效」等，都值得學校經營者深思及參考。

（六）學校教師對於得獎校長所推動創新性領導作為的「瞭解」、「支持」、「成效」正面知覺程度高。

（七）不同背景教師對校長推動創新性領導作為的瞭解、支持與成效看法，在「支持」構面，「男性」顯著高於「女性」；在「瞭解」及「支持」構面，「已婚」組顯著高於「未婚」組；不同「服務年資」、「共事年資」成員，則未顯著差異。

## 二、建議

根據上述研究發現及結論，本研究之建議如下：

（一）中小學校長推動創新性領導作為的過程中，應導入較高層次的創新哲學思維，以平衡實用主義的色彩。

研究結果發現，得獎校長所推動創新性領導措施，重視實際績效表現，實用主義色彩濃厚。對於需要花費長時間營造之組織氣氛、文化形塑等，關注相對較少，但教育是百年樹人的志業，重視實際績效雖有其實用主義的價值，然而教育價值及文化氣氛的型塑，更需要校長關注。

(二) 中小學校長在推動創新性領導作為的過程中，宜重視強化溝通、人員激勵的理念及技巧。

本研究發現，得獎校長所推動之創新性領導措施，受到民主化浪潮影響，重視同仁意見及外界觀感，然而為求取得各界平衡，校長須花費很多精力及時間進行溝通。因此，中小學校長在推動創新性領導作為的過程中，應注意強化溝通、人員激勵的理念及技巧，以因應現實所需。

(三) 中小學校長在推動創新性領導作為的過程中，宜強化校長爭取與運用多元資源的知能，以促進學校創新的落實。

大環境教育經費的萎縮，造成學校創新經營的壓力及困境，如何爭取更多資源來協助學校創新發展，為校長關注之重要焦點。有關當局應正視上述環境的變遷對學校創新經營的影響，並思考藉由中小學校長培訓或研習的過程中，加強校長相關知能。

(四) 善用及擴展本研究所建構之「校長創新性領導作為內涵架構」，做為中小學校長推動創新經營思維與實踐的觸媒劑。

本研究所歸納創新性領導作為之內涵架構有其適用價值，可做為中小學校長推動創新性領導作為的過程，考量學校實際狀況，研擬創新領導策略思考之參考藍圖。

(五) 中小學校長推動創新性領導作為的過程，宜強化學校永續經營與持續創新之理念。

本研究發現，得獎校長及同仁肯定創新對學校經營的提升，並認為學校創新應成為學校經營的重要核心價值。因此，在中小學校長推動創新性領導作為的過程中，應強化校長永續經營與持續創新之理念。

(六) 中小學校長推動創新性領導作為的過程，宜培養校長分析、選擇及評估創新策略的能力，勿一味地複製他人的策略。

創新的重要理念之一便是「差異化」，然學校經營者為求速效，常複製他人或本身成功的經驗。多位得獎校長即建議學校推動創新措施時，務必檢視學校所具備的特質及條件，研擬適合所經營學校的創新策略。

此外，本研究所獲得之創新領導措施、推動、困難及因應，以及評估等研究結果，可納入中小學校長培訓或創新研習的教材，以利觸發中小學校長推動創新性領導作為的實踐。本研究所歸納得獎校長創新性領導措施之內容；創新性領導作為之決策推動（包含創新環境、人員激勵、對話溝通、知識管理、問題解決）；創新性領導所遭遇的困難（包含人員、組織，以及環境等）；創新性領導作為之成效評估（包含人員感受、績效表現、組織氣氛、外界認同）等各項具體措施及成果，可供中小學校長專業發展、培訓之參考教材。謹希望藉由本研究的努力，讓創新的種子能夠在中小學更進一步紮根、茁壯。

## 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。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- 丘昌泰 (2007)。非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新。臺北：智勝。
- 何霖 (譯) (2007)。Geoffrey A. Moore著。企業達爾文：如何能永遠創新？思科等百家企業印證的14種成功創新類型 (Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution)。臺北：臉譜。
- 吳佩君 (2006)。活力北縣，創意無限：從學校創新經營談起——專訪臺北縣政府教育局洪啓昌副局長。教育研究月刊，145，5-13。
- 吳定 (1984)。組織發展理論與技術。臺北：天一。
- 吳松齡 (2005)。創新管理。臺北：五南。
- 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、林天祐 (2003)。教育名詞——創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳素菁 (2004)。學校創新經營之研究以四所國民小學為例。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 吳耀堂 (2002)。國民小學組織變革與學校行政決策滿意度之研究。國立臺中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺中。
- 巫宗融 (譯) (2001)。Peter F. Drucker著。創新的修練 (Harvard business review on breakthrough thinking)。載於突破性思考 (頁145-164)。臺北：天下。
- 成步雲 (2007)。老虎也要會跳華爾茲：比爾蓋茲創新管理哲學。臺北：普天。
- 李芳齡 (譯) (2005)。C. M. Christensen, S. D. Anthony, & E. A. Roth著。創新者的修練 (Seeing what's next)。臺北：天下。
- 李照瑢、張秀成 (譯) (1994)。A. B. VanGundy著。企業創意力：激發生生不息的組織智慧 (Idea power: Techniques & resources to unleash the creativity in your organization)。臺北：遠流。
- 林文勝 (2006)。桃園縣國民小學校長轉型領導與學校創新經營關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 林信志 (2006)。國民中學行政團隊知識導向文化、知識分享與創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- 林錫金 (2005)。EVA與ITQM之整合——建構頂級企業卓越模式。能力雜誌，11，52-

58。

- 柯雅欽 (2006)。國民小學校長轉型領導、組織創新與教師工作滿意度關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 徐瑞霞 (2006)。臺北縣校長領導行為與學校創新經營之研究。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。
- 教育部 (2004)。教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點。臺北：作者。
- 教育部 (2005)。教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點修正。臺北：作者。
- 教育部統計處 (2007)。96學年度縣市別各級學校校數統計數。2007年9月10日，取自 <http://www.edu.tw/statistics/>
- 洪榮昭 (2003)。學校環境的創新策略。臺北：中華創意發展協會。
- 社團法人中華創意發展協會 (2005)。InnoSchool 2005全國學校經營創新獎實施辦法。臺北：作者。
- 紀慧如 (2003)。組織創新能力與創新績效之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺中。
- 范熾文 (2006)。創新管理內涵與實施策略。載於國立花蓮教育大學 (主編)，2006年臺灣教育學術研討會會議手冊 (頁158-174)。花蓮：國立花蓮教育大學。
- 張仁家、林明德 (2004)。因應知識經濟時代學校創新經營的策略。師說，183，12-16。
- 張吉成、周談輝、黃文雄 (2002)。組織知識創新——企業與學校營的策略。臺北：五南。
- 張明輝 (2004)。精緻學校經營的策略與執行措施。教師天地，128，9-22。
- 張明輝 (2006)。創新管理與學校經營。教育研究月刊，145，41-49。
- 張明輝、顏秀如 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56 (3)，28-52。
- 張鈺富 (2004，5月)。因應知識經濟時代學校多元經營的創意策略。載於國立嘉義大學舉辦之面對新世紀學校創意經營研討會論文集 (頁122-130)，嘉義縣。
- 許文志、楊英賢、吳俊賢 (譯) (2007)。百瀨惠夫、篠原勳著。創業與創新管理 (SHIN JIGYO SOZO RON)。臺北：五南。
- 黃秀媛 (譯) (2005)。W. C. Kim, & R. Mauborgne著。藍海策略——開創無人競爭的全新市場 (Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant)。臺北：天下。

- 黃麗美 (2004)。國中小組織創新氣氛與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學工業科技教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- 曾錦泉 (2004)。國民中學組織變革與校長工作壓力與因應策略之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 董奇 (1995)。創意學習新樂園。教育資料文摘，41 (6)，101-124。
- 蔡純姿 (2005)。學校創新模式與衡量指標建構之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南。
- 劉真如 (譯) (2002)。P. Drucker著。下一個社會 (Managing in the next society)。臺北：商周。
- 劉蘊芳 (譯) (2000)。T. D. Kuczmariski著。創新K管理 (Innovation: Leadership strategies for the competitive edge)。臺北：經典傳訊。
- 鄭崇趁 (2004a)。校長領導卓越獎的教育意涵。2005年10月2日，取自<http://printr.nptc.edu.tw/05/01.html>
- 鄭崇趁 (2004b)。校長領導卓越獎的評選指標。2005年10月2日，取自<http://printr.nptc.edu.tw/05/04.html>
- 鄭崇趁 (2006)。學校創新經營的積極策略。教育研究月刊，145，50-58。
- 盧廷根 (2004)。國民教育階段學校創新經營的限制因素與解決策略之研究。人文及社會科學教學通訊，15 (2)，76-87。
- 謝文全 (2000)。學校行政。臺北：五南。
- 謝傳崇 (2006)。以平衡計分卡理念建構國民中小學創新經營效能指標之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北。
- 顏秀如 (2006)。國民中小學創新經營與競爭優勢之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- 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。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北。
- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation, and profits*. Oxford: Oxford University Press.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of*

- Management Journal*, 39(5), 1159-1162.
- Addison, D. M. (2001). *Innovation strategy for the knowledge economy: The ken awakening*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown.
- Brenizer, R. (2005). *Power principals*. Retrieved Sep. 21, 2005, from <http://www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=5060&tid=57>
- Burgess, G. H. (1989). *Industrial organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2003). A collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal Technology Management*, 26(1), 53-68.
- Damanpour, F. (1997). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- Elizabeth, M. (2001). Using technological innovation to improve the problem-solving skills of middle school students. *Clearing House*, 74(4), 211.
- Hallgarten, J. (2003). Supporting bottom-up innovation: The school-to-school market. *New Economy*, 1(10), 44-49.
- Hallinger, P. (2001). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). *Management and organization behavior: A multidimensional approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Hughes, J. E., & Norris, K. (2001). *Creativity, innovation and strategy: The innovation challenge*. London: John Wiley & Sons.
- James, W. (2002). Innovation in schools: Giving trust back to teachers. *Education Review*, 16(1), 47-50.
- Jerry, G. (2002). Using ICT for innovation in schools. *Education Review*, 16(1), 68-71.
- Kotter, J. R., & Schlesinger, B. (1999). *What leadership really do*. Boston: HBS Press.



- Levin, R. C. (2003). *The work of the university*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Loveluck, C., & Wirtz, J. (2004). *Service marketing* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Newton, P. (2005). *The headteachers' leadership and management programme (HeadLamp) Review*. Retrieved Sep. 21, 2005, from <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/41/headlamp-review.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Oates, T. (2008). Going round in circles: Temporal discontinuity as a gross impediment to effective innovation in education and training. *Cambridge Journal of Education*, 38 (1), 105-120.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Paige, R., Rees, N. S., Petrilli, M. J., & Gore, P. (2004). *Innovations in education: Innovative pathways to school leadership*. Washington, DC: Department of Education.
- Poster, C. (Ed.). (1999). *Restructuring: The key effective school management*. London: Routledge.
- Poster, P. A. (1999). *Organization development and change*. New York: Minni West.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rogan, J. M. (2007). How much curriculum change is appropriate? Defining a zone of feasible innovation. *Science Education*, 91(3), 439-460.
- Sashkin, S. J., & Egermeire, J. D. (1992). Deterministic chaos in models of human behavior: Methodological issues and experimental results. *System Dynamics Review*, 4, 148-178.
- Schmuck, M. (1987). *Mass communication research: Contemporary methods and applications*. New York: Longman.
- Shavinina, L. V. (Ed.). (2006). *The International Handbook on Innovation*. Oxford, UK: Elsevier Limited.
- Whitaker, K. S., & Moses, M. C. (1994). *The restructuring handbook: A guide to school revitalization*. Boston, MA: Allyn and Bacon.