



校長跨界領導對學校價值創造影響之研究 ——以組織合作為中介變項

謝傳崇* 鍾雪雲**

摘要

本研究之目的在以學校組織合作為中介變項，探討校長跨界領導對學校價值創造的影響。研究方法採用問卷調查法，以國民小學教育人員（包含校長、主任、組長、導師及科任教師）為研究對象，針對桃竹苗四縣市各國民小學，採分層隨機抽樣方式進行調查，並使用結構方程模式分析校長跨界領導、學校組織合作與價值創造的關係。研究結果顯示校長跨界領導與組織合作、學校組織合作與價值創造、校長跨界領導與學校價值創造具有顯著的正相關，校長跨界領導對學校組織合作與價值創造有正向的影響，校長跨界領導的實施有助於學校組織的共同合作與提升學校價值的創造，而且校長跨界領導亦會經由學校組織合作的中介效果間接影響價值創造。本研究建議校長善用跨界領導，提升學校的價值創造，亦可透過組織合作做橋樑，來創造學校的價值。

關鍵詞：跨界領導、組織合作、價值創造

* 謝傳崇，國立新竹教育大學教育與學習科技系副教授（通訊作者）

電子郵件：hsieh1968@gmail.com

** 鍾雪雲，桃園縣蚵間國民小學教務主任

電子郵件：W100030@mail.nhcue.edu.tw

投稿日期：2012年10月19日；修正日期：2013年1月10日；接受日期：2013年6月7日

A Study of the Effects of Principal's Cross-border Leadership on Value Creation -- Organizational Cooperation as an Intermediary Variable

Chuan-Chung Hsieh* Hsuen-Yun Chung**

Abstract

By using organizational cooperation as an intermediary variable, this study aimed to investigate the effects of principal's cross-border leadership on value creation. Questionnaire survey was used. The questionnaires were given to a random sample of educators (including principals, directors, section chiefs, homeroom teachers and subject teachers) across Taoyuan County, Hsinchu County and Miaoli County. The study used structural equation modeling to verify the linear relationship among cross-border leadership, organization cooperation and value creation. The results indicate that principal's cross-border leadership has a significant positive correlation with school organization and value creation. Principal's cross-border leadership also has a significant positive correlation with school value creation. Principals can implement cross-border leadership to help organization cooperation and to enhance school value creation. In addition, principal's cross-border leadership will indirectly influence value creation. The study suggested that principals implement cross-border leadership to enhance organization value creation and to create school value via organization cooperation.

Keywords: cross-border leadership, organization cooperation, value creation

* Chuan-Chung Hsieh, Associate Professor, Department of Education and Learning Technology, National Hsinchu University of Education
E-mail: hsieh1968@gmail.com (Corresponding Author)

** Hsuen-Yun Chung, Director of Academic Affairs, Kejian Elementary School, Taoyuan County
E-mail: W100030@mail.nhcue.edu.tw

Manuscript received: Oct. 19, 2012; Revised: Jan. 10, 2013; Accepted: Jun. 7, 2013

壹、緒論

面對社會結構快速變遷、開放多元，學校教育也出現前所未有的改變。領導者本身的能力與組織的合作關係，將會影響價值的創造。校長跨越組織邊界的領導，促成組織的合作關係，可以提高成員產生不同程度的價值創造。

近幾年企業組織非常著重在組織內部門的合作，例如建立跨功能的產品開發團隊等，Lipman-Blumen 提出組織必須要面對組織間互依性和多元性並加以跨界整合，以提升組織的競爭力（鄒雲華譯，2009）。為了要提升學校的經營績效，並維持行政團隊和教學團隊的相依性及分立性，校長必須要整合行政與教學，以達成學校教育目標。將家長會、社區團體、社會組織和慈善團體等不同組織的力量加以引進整合，成為學校教育發展的助力，實有賴校長發揮跨界領導的功能。

Morse（2010）在其研究中指出，組織合作已成為一種社會現象，可以讓夥伴關係達到一些「正向的結果」，這種結果無法僅由單一組織達成的；Crosby 與 Bryson（2010）也指出「沒有一個人能完全負所有的責任」，要促進組織的合作；Welch 提出合力促進的觀點，強調要擴大組織參與，善用所有成員智慧，共擔責任與分享成果（袁世珮譯，2000）。也就是任何組織皆無法單獨掌握所有的資源，需要透過合作來獲得其他組織所擁有的互補性資源，以彌補本身資源不足。吳樞雪（2003）也指出「家庭——學校夥伴關係」的模式，由學校、教師與家長共同合作，以促進優質的學校。所以教導學生的責任，不能單靠學校的力量，也要與家長、社區通力合作才行。所以組織要有集體及共享的觀念，期望透過組織的資源整合，達到共同目標。

學校在科層體制下各處室專業分工，教師較少進行協同教學或從事合作教學，容易產生本位主義與非正式團體，進而影響學校運作，變得

僵化、缺少彈性（李安明、謝傳崇，2003）。學校因應教育精緻化、優質化之時勢所趨，要能引導教師精進專業能力，強化教師教學策略，校長已不能直接主導學校課程發展、教育活動等，要能凝聚各組織之共識以促進團隊合作，運用校內外資源以促進學校改革並提高教學品質，進而達成學校教育目標。然而學校存在的價值，應取決學生的認同與學習成效。面對教育環境愈來愈多元開放的現今社會，各校積極發展學校特色、保證教學品質、提升學校經營績效來創造競爭的優勢，教師更應以其專業素養來提高教學品質，幫助學校提升整體競爭力，以解除學校所面臨的危機，進而提高學生的學習成效，創造學校無可取代的價值。

Vandenabeele（2008）研究指出，變革型領導行為對公共價值是有相關的；在 Verwaal、Commandeur 與 Verbeke（2009）的研究結果指出，二個組織的合作將會依其價值創造和價值主張來做決策；在 Fernandez、Cho 與 Perry（2010）研究報告中指出，有良好的領導會提高組織效能；從 Morse（2010）在其研究指出在公共管理及相關領域中，創造價值的重要關鍵元素為「打破疆界」的領導和「跨越邊界」合作，是可以成就重要的公眾價值。Page（2010）指出跨界領導之「關注任務」和組織合作之「制度規範」間是有相關的；Ospina 與 Foldy（2010）指出跨界領導之「變革創新」和「多元尊重」可透過組織合作，以創造共同價值。簡建忠（2011）指出組織合作可創造出附加價值與存在價值，並可將合作與價值創造視為一種關係網絡方式呈現。目前研究僅得知跨界領導的層面對組織合作的層面有影響，以及組織合作的層面對價值創造有影響，但缺乏三者之間關係之實證研究。且多數文獻所研究的對象為企業界，偏向以質性研究方法進行，少有針對教育場域所進行的量化研究。由此可推論，跨界領導、組織合作和價值創造等概念已廣泛被用以創造企業界的價值上，而是否能整合此三者的力量來協助學校發展，創造學校的卓越表現，值得本研究更進一步探討。

根據研究動機，本研究之目的在於：（一）分析校長跨界領導、組織合作與價值創造整體與各層面之現況。（二）檢視校長跨界領導、組織合作對價值創造之關係。（三）了解組織合作對「校長跨界領導與價值創造」之中介效果。為此目的，本研究擬定研究問題為（一）校長跨界領導、組織合作與價值創造整體與各層面現況為何？（二）校長跨界領導、組織合作對價值創造之關係如何？（三）組織合作對「校長跨界領導與價值創造」之中介效果是否成立？

貳、文獻探討

一、校長跨界領導的意義與內涵

（一）校長跨界領導的意義

Welch 認為組織間具有高度的差異性，無疆界組織將有助於設法達成差異化、提高組織的整合（李芳齡譯，2003）。Fletcher 與 Kaüfer（2003）認為追求組織績效，促進利益關係人用合作的模式做結合，以達到共同目標與利益，就必須要建置一座橋樑。Crosby 與 Kiedrowski（2008）將此橋樑定義為跨界領導，是組織成員的集體行動，透過跨越組織的界線，組織成員可以一起合作以追求共同的利益。Ospina 與 Foldy（2010）也認為領導者是在做銜接橋樑的工作，能連接各個組織不同的觀點，但沒有把它們合併成一個總體，它的做法是協助跨界成員進行連接，以利合作，縮小彼此意見的分歧，讓組織成員能有更廣泛的視野。所以校長除了要建立本身的領導能力與風格，也要擁有整合校內外資源的能力，除了各處室業務的專業知識外，對校內外組織運作的模型與處理的方式要有深入的瞭解外，並具備良好溝通協調的能力，掌握各種不同的情境需要，靈活運用各種領導技巧，維持良好的人際關係網絡，建立讓相關成員表達意見的溝通平台及公平合理的管理機制，如此則有利於學校校務的整體運作。

新型態的領導將著重在更多的關係過程中，讓領導是分享或分散在不同的層級，更需要社會互動和網絡（Fernandez et al., 2010）。Crosby 與 Bryson（2010）也認為領導者通常需要橫跨組織的界限，來解決複雜的公眾問題以達到共同的利益。Fernandez（2005）認為領導者就是要扮演著跨越邊界的角色。Morse（2010）認為透過跨界領導可促進組織間合作，建立共同的目標，以創造共同的利益。這種領導是跨組織或跨界限的，是建立夥伴關係的過程，以創造共同價值。

學校的生態在經過教育改革後有很大的改變，由原本校長領導的行政團隊和家長會、教師會，一下子變成三足鼎立（何福田，2002）。校長需要跨界平衡社區的影響力，提升社區的責任、分享意識策略營造信任的氛圍（謝傳崇譯，2011）。所以，校長能以增進教師與家長、社區對校務的參與而成為學校發展的動力，整合各方人士的意見，做出最適切決策。校長需整合學校的行政團隊、教師團隊與家長會之資源與力量，擴大參與範圍，以關懷感受、尊重意見來溝通觀念，以學生為最大受益之考量，讓教師能發揮教育專業、獲得家長社區的信任，共同營造和諧氛圍，發揮跨界領導功能。

綜合相關研究（謝傳崇譯，2011；Crosby & Bryson, 2010; Crosby & Kiedrowski, 2008; Morse, 2010; Ospina & Foldy, 2010），本研究將校長跨界領導定義為校長能跨越學校內外的界線，以任務、關懷、變革、多元和誠信的領導行為，來解決學校所面對的問題，追求學校的共同利益。

（二）校長跨界領導的內涵

領導沒有固定的公式，隨著外在環境改變，會受到不同文化的挑戰與檢驗（謝傳崇譯，2009）。跨界領導是破除有形、無形的疆界，讓成員願為組織效力。Bennis 認為在全球化時代，領導者要跨界動員來做整合，需要有下列的行為（李芳齡譯，2003）：有全球的視野，向組織成

員溝通全球化的願景；領導者願意嘗試新的構想、機會與變革；能接納不同的觀點、多元的文化；領導要有技術、專業知識；能以身作則，有信用。秦夢群（2010）認為校長要激勵成員自我成長，成為組織變革歷程的重要角色，透過成員建立願景、成員的多元參與策略，激勵鼓舞與個別關懷，領導者言行如一雙方彼此信任，成員之動機提升，願為實現願景而共同努力。

Lipman-Blumen 提出領導者要面對並整合組織互依性和多元性，要有六種重要能力：1. 合乎道德的政治智慧、2. 可信度與責任感、3. 共通性的見解。4. 長程思考與短程行動、5. 對他人寄予期望、6. 追求生命意義活得更有價值。管理追求的是變革與創新。領導者必須超越原有架構而為領導變革的力量，這是一種新的需求（鄒雲華譯，2009）。Drucker 在暢談無疆界的領導人要具有五種能力（柯雅琪譯，2000），分別為 1. 建立強而有力的關係，如關懷與激勵等、2. 創造全面改變，建立分享機制、3. 進行創新，不斷地精進，追求永續目標、4. 建立信任、5. 文化與知識的多樣性。

Fernandez 等人（2010）進一步指出領導者的領導行為有五種，分別為 1. 任務導向，關注目標的達成、2. 關係導向，運用關係適時激勵他人、3. 變革導向，順應環境找尋最佳解決方案、4. 多元導向，尊重多元、多樣文化創造可行價值、5. 誠信為本，在組織中能合法，公正，公平對待所屬成員及服務對象的領導行為。Morse（2010）則認為領導者必須有跨越邊界的領導能力，可以整合不同個人與組織的資源，能夠跨越多層次的架構，從事個人、社群和組織間的領導。而且領導者可以與組織成員培養信任關係，共同思考組織願景，創造共同的價值。茲將上述有關跨界領導之層面彙整列出如表 1。

綜合上述學者之論述，跨界領導的內涵應包括以下層面：1. 關注任務：Fernandez 等人（2010）指出領導者要制定標準，以達成任務為目

表 1 校長跨界領導的層面統計

研究者	關注 任務	關懷 激勵	變革 創新	多元 尊重	誠信 為本
秦夢群 (2010)	V	V	V	V	
Avolio (2007)	V	V	V		
Bennis (李芳齡譯, 2003)	V	V	V	V	V
Drucker (2003)	V	V	V	V	V
Fernandez 等人 (2010)	V	V	V	V	V
Lipman-Blumen (鄒雲華譯, 2009)	V	V	V	V	
Morse (2010)	V	V			V
Ospina & Foldy (2010)		V		V	V

標, Morse (2010) 也認為領導者需要跨越多層次的架構, 讓個體組合起來以創造新的整體性, 因此跨界領導者要能整合組織目標, 關注任務的達成。

2. 關懷激勵: Fernandez 等人發現溫馨和諧和情感支持的工作環境, 有助於員工的工作滿意度和積極性, 且 Ospina 與 Foldy (2010) 研究發現領導者要善用人際關係, 促進大家對話和創造公平的治理機制, 因此跨界領導者要能運用人際關係, 適時關懷鼓舞激勵他人。

3. 變革創新: Praha 認為領導人要能對不斷演變的環境採取應變以面對及處理不確定的事物 (柯雅琪譯, 2000), Ospina 與 Foldy 則認為領導者要促進認知轉變以利於各組織的合作, Fernandez 等人也認為跨界領導者為適應環境變化, 要提高組織靈活性和創新以提高績效與尋找創造性解決方案, 因此跨界領導者要能順應環境變化, 運用改變和創新的精神, 找尋最佳解決方案。

4. 多元尊重: Prahalad 認為領導人要具備跨文化的敏銳觀察力, 面對不同文化與知識的多樣性 (柯雅琪譯, 2000), 在 Fernandez 等人、Ospina 與 Foldy 的研究中指出, 在跨界合作時, 領導者要融合轉化成為多重角色, 累積跨界的經驗, 採取密切合作的行政運作, 才能創造組織價值, 因此跨界領導者要能尊重與欣賞不同背景之多樣性人員及多元文化。

5. 誠信為本: Prahalad 認為正直與誠信是擔任領

導人的重要特質（柯雅琪譯，2000），Morse（2010）則認為跨界領導者需要與相關人員培養信任關係，而 Fernandez 等人（2010）也認為跨界領導者在組織中要能公正公平對待所屬成員及服務對象以提高員工的積極性，因此跨界領導者要能以信任為基礎，以公平、合理的態度來對待工作小組的成員，才能跨出原先組織界限，進而整合資源。

從跨界領導理論內涵可知，學校是一個教育場所，與企業的組織目的有所不同。企業是以利益為取向，關注的是降低成本以追求最大利潤，學校為非營利機構，是以教育為目標，而學生是一個未成熟的個體，需要教師適時的引導以開展潛能，而學生學習的成效是無法在短期間呈現的。在民主的校園氛圍下，教評會、教師會、家長會關注學校校務的運作，校長更需發揮跨界領導的功能，讓組織能充份協調、溝通，並提高教師參與度與專業成長，結合社區團體的力量，除滿足個人與組織需求，同時也達到學校的教育目標。

綜合上述相關研究，聚焦於校長在跨界領導中的領導行為模式，校長跨界領導的內涵可分為五大層面，並分述如下：

1. 關注任務：校長能關注目標的達成，包括計畫、執行與考核，資訊的整合以完成組織的任務目標。於適當的時機用不同方式進行整合行動，發揮成員之潛能，使整體組織相互激發創新能力。
2. 關懷激勵：校長能關懷部屬的需求、激勵組織成員，建立良好的互動關係，使成員願意付出努力，且獲得高度工作成就感，滿足其工作所需之心理支持。
3. 變革創新：校長能順應組織內、外環境的變化，不斷進修、隨時吸收新知，且具有宏遠的教育觀，主動發現問題、解決問題，找尋最佳策略。

4. 多元尊重：校長與成員能彼此互相尊重、接納多樣想法。透過校長與不同成員間所維持的連結，多樣化的資訊會傳遞於其中，激發出集思廣益後的創新作為，提升教育品質並增進學校的價值。
5. 誠信為本：校長能以合法、公正及公平的態度，誠信對待部屬，營造溫馨和諧的氛圍，彼此互相信任。

二、學校組織合作的意義與內涵

（一）學校組織合作的意義

組織合作源於企業界，基於資源依賴、交易成本和社會互換的因素而形成合作關係。Morse（2010）在其研究中指出合作的好處，已成為一種社會現象，「組織合作」將是一種趨勢，組織間互動方式以平等、共同參與及責任分擔來共同合作。隨著所處環境日益複雜，個別組織將無法單獨面對及解決複雜問題，故組織間相互依賴性日增，為以合夥方式來達成互利互惠之共同目標而努力。而且組織合作可以使夥伴關係達到一些正向的結果，這種結果是無法僅由單一個體或組織達成的（Huxham & Vangen, 2005）。Page（2010）認為多個組織來共同解決公眾的問題，此合作過程是一種集體行動，一起解決無法由單一組織可以解決的複雜問題；Bennis 認為組織的關係有賴於合作，合作有賴於信任，信任的建立需要有勝任能力或社群來支持組織的目標，此外，溝通有助於創造彼此的信任（李芳齡譯，2003）；Crosby 與 Bryson（2010）提出組織間需要合作，以解決公共問題，達成共同的願景。

綜合上述探討，學校組織合作為校長在經營學校時，促使校內外之二個或二個以上的組織彼此間能相互合作、資源共享、共擔責任，以達成學校共同之教育目標。

（二）學校組織合作的內涵

面對教育改革的浪潮，由封閉到開放多元的教育環境，因應教育優質化之時勢所趨，學校要強化與各組織間彼此的相依性，讓行政團隊、教學團隊與家長、社區人士能在制度的規範下相互合作與學習，使校園成為一個優質的學習環境。組織要能彼此互相合作，需要讓成員彼此有共同的目標、資源分享、溝通協調的機制，才能促成組織合作的績效展現。

林佳汶（2008）指出政府與一個或多個以上的組織，由於認同共同的目標，透過平等互惠的協議機制，尊重彼此主體性，共同分擔責任與風險，經多元溝通管道，凝聚共識，以建立互信機制，且願意提供彼此的資源與專業知能，以成就組織共同的利益；楊偉婷（2009）提出了組織合作的模式為以合作動機、歷程、方式及帶來的效益為模式；合作是指各組織在資源、權力與權威的分享關係，要共同達成個別組織無法完成的目標與任務，並以前提、過程與結果三個層面來分析組織合作的關係（李依錡，2009）。

Cleveland（2002）指出沒有一個人能完全負所有的責任，組織要能正常運作，就要有集體及共享的觀念，透過組織的資源整合，以求達到共同之目標。Morse（2010）指出組織聯合個人不同的觀點，在新事物上滿足大家的需求。讓「我」變成為「我們」，當團體同時創造，在一起形成「集體的想法」。Bryson、Corsby 與 Stone（2006）提出組織於合作時，若有適當的結構制度，將能促使組織間成員的合作順利運作。Crosby 與 Bryson（2010）則提出跨部門合作可為初始條件、結構和管理、過程和實踐、偶發事件和預防、結果和責任等的架構來促成合作的創建和維護。

綜合上述專家學者之論述，本研究彙整列出學校組織合作的層面統計，如表 2。

表 2 學校組織合作的層面統計

研究者	制度 規範	共同 分享	危機 管理	績效 責任	初始條件 ／動機
林佳汶（2008）	V	V	V	V	
楊偉婷（2009）	V	V	V	V	
李依鎔（2009）	V	V		V	V
Bryson 等人（2006）	V	V	V	V	
Cleveland（2002）		V	V	V	
Crosby 與 Bryson（2010）	V	V	V	V	V
Morse（2010）	V	V	V	V	V

學校的組織合作對於初始條件（動機）較不需考量，目前學校正面臨少子化的衝擊，學生班級人數急遽減少，為了讓學校更具有競爭力，以確保組織密切合作，創建學校經營績效，共同解決目前遇到的難題是刻不容緩的。期望透過合作的制度規範，讓彼此互相分享資源，暢通溝通管道，避免危機或衝突的產生，以增進學校的績效管理，凝聚工作同仁的共識，朝向學校的教育理想邁進，運用績效管理策略以達到學校教育目標（陳木金，2007）。

綜合以上組織合作相關研究，可歸納為學校的組織合作為四個層面，分述如下：

1. **制度規範**：組織合作有制度設計、管理機制的訂立原則和規範。
2. **共同分享**：組織設置溝通平台、建立信任、分享資源與責任共擔，以達成合作協議。
3. **危機管理**：組織能透過由上而下或由下而上的合作，避免因權利不對稱、相互競爭而引發衝突。
4. **績效責任**：組織能檢核實施績效，以增進組織成員互動，實現學校教育目標，創造共同的價值。

三、價值創造的意義與內涵

(一) 價值創造的意義

在全球經濟衰退與少子化趨勢的衝擊下，學校的經營正面臨考驗，學校應該突破困境以開創新局。學校所推出的政策需獲得親師生認可與接受，讓孩子成為最大的受益者，這才是學校存在的價值。領導者需將創造放在思考與決策的中心，以創造共同的利益。因應知識經濟時代所強調的創新、速度與品質，學校教育不得不重視學生與教師創新的價值與能力，以提升學校的競爭力（李芳茹、顏國樑、謝傳崇，2011）。

Drucker（2003）認為企業的目的在創造並保有顧客；Porter（1998）視企業為一連串價值活動的組合，認為「價值是客戶願意為企業提供服務所付出的金額」。Lindgreen 與 Wynstra（2005）提出供應商與顧客間關係存在主要基於價值的創造和共享。過去有關價值創造過程的研究，大都以顧客的觀點來看，但 Walter、Ritter 與 Gemünden（2001）則提出在價值創造的過程中，應該是買賣雙方共同創造的，而不應該單從顧客的角度來看價值的創造。透過這些價值的獲得，學生能夠增長知識、促進理性、知禮守法，進而感受生命的可貴。所以學校存在的價值就是教育，讓學生得以健康成長與社會化，透過教育改變社會成員的價值觀及態度。學校可改進與社區的關係，關心社區的需求，善用家長與民間團體的資源，學校社區化、社區學校化，以創造共同價值。

綜合價值創造的相關探討，歸納學校的價值創造乃是學校安排一連串的學習活動，以符合學生的需求，讓學生能有更好的學習成果，教師有良好的教學成效，並獲得社區家長的支持、肯定與認同，透過親師生共同合作，讓學校能有更好的形象，以提高學校的競爭力。

(二) 價值創造的內涵

價值創造模式有許多不同的論述，依據 Sheth、Newman 與 Gross（1991）所提的消費價值理論，影響消費者行為的價值可分為功能價

值、社會價值、情感價值、新奇價值與情境價值等五種。Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 認為要建立關係和認知構面，社會結構中的社會資本是指共同信念與價值觀的存在將有利於資源的交換與結合，可透過組織網絡關係而促進產品與創造價值。Tsai 與 Ghoshal (1998) 提出透過社會資本的三個構面：結構構面、認知構面和關係構面來說明價值創造。其中人際關係是一種社會資本，使有關係雙方願意進行更多的資源交換，以創造更多的價值。社群的形成是基於人際關係的互惠網絡而形成的。企業界最常以 Stabell 與 Fjeldstad (1998) 所提的架構，依其價值建立邏輯型態之不同而形成的價值創造模式可分為價值鏈、價值群與價值網三種架構。價值鏈是企業創造有價值的產品或勞務與顧客一連串之價值創造活動，包括往上溯及原料來源之供應商；下至產品之最終購買者。價值群是將不同的專業技術匯集在一起，透過不斷的密集互動來解決問題。價值網是透過客戶彼此直接或間接交換來傳遞價值，是客戶、供應商或策略夥伴組成的價值網絡，交換的價值不只限於產品、服務和收益，還包括知識與無形利益之資源交換。因此企業網絡關係是共生的、互動性的，有助於價值的提升 (Bovet & Martha, 2000)，如同 Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 認為創造價值的本質是合作的過程。為創造價值，人們不可能單獨行動，必須彼此互相依賴；為創造價值，組織必須和顧客、供應商、成員及許多其他的人結合。

但學校與企業最大的不同在於學校為非營利機構，企業關注的任務通常在降低成本以追求最大利潤，但在學校主要服務對象為學生，學生的學習是無法於短期間具體展現的，企業要以顧客的需求為優先考量，但學生為未成熟的個體，故教師具有引導與管教之責，在引用此模型架構時，學校需去除以利益為主的觀念，讓生命來影響另一個生命，進而找到學生的潛能，讓學生能有展現的舞台，以創造學生生命的價值。故本研究參考 Stabell 與 Fjeldstad (1998) 所提出之價值創造的模式，加

以修改後引入學校教育的教學現場。在學校運作時，除了考慮學生的反應外，也要留意教師們的互動和與家長社區的關聯性，共同來創造學校的價值。

將價值鏈、價值群與價值網³三個概念引入學校內，價值鏈（輸入轉換成產品來傳遞價值）係學校為安排一連串的學習活動，以符合學生的需求，讓學生有好的學習成果，形成師生間互動所創造的價值；價值群（解決客戶問題為主，將不同的專業技術匯集在一起，透過不斷的密集互動來解決問題，在各專業互動及回饋的過程中產生的價值）係學校強化教師有良好的教學成效，因教師間互動而創造的價值；價值網（透過客戶彼此直接或間接藉由中介平台來交換傳遞價值）係學校為透過親師生合作讓學校有更好的形象，獲得社區家長的支持，為學校與家長社區間互動所創造的價值。

茲將學校價值創造的內涵分別敘述如下：

1. **價值鏈**：是師生互動所產生的價值。教師教導學生學習，學生經由一連串的學習活動，產生更好的學習成就，也就是師生之間有良好的互動關係。
2. **價值群**：是指在教師間互動所產生的價值，也是教師們教學上的專業表現。教師為解決學生問題，而在專業互動與回饋的過程時所創造的價值。重視教師專業能力的提升，活化教師教學能力，增進教學效能。從教學活動中獲得成就感，並依各自所擁有的專長，時常進行協同教學。
3. **價值網**：是形成學校網絡所創造的價值。指學校與家長、社區間互動時所產生的價值。學校能藉由中介平台將學校的作為傳遞給校外人士，並能獲得社區、家長的認同與支持。

學校的價值最主要是建立在教師的教學表現與學生的學習成就上。學校經營要以價值的創新為核心，以學校的顧客主觀為感受，創造有意

義的價值，將學校的劣勢轉為優勢，形成獨有的特色，成為學校的品牌，進而提升學校競爭力。

四、校長跨界領導、學校組織合作與價值創造之相關研究

（一）校長跨界領導與價值創造關係

國內目前尚無校長跨界領導與價值創造直接的研究，但可從跨界領導的內涵，發現與價值創造之間的相關性。林志成與林仁煥（2008）指出學校須建立轉型發展共識，方能凝聚特色發展能量。學校具有優質教育團隊，才能產出優質特色績效。領導者要有創新教育思維，才能開創特色學校。學校把創新管理結合社會責任，以產生有利的市場定位，進而價值創造。

Vandenabeele（2008）認為變革型領導行為能促進公共服務價值觀。透過組織成員領導人的自我概念行為，以獲得組織成員之社會認同和內化某些價值觀。Morse（2010）則提出跨界領導是一種整合化方式，因為整合化的過程是其跨部門合作成功的核心。整合化是要結合或合併不同的組成到整體裡，它是個社交過程，也是個變成集合體的過程。用集體想法，擁有共同目標，團結並創造它，刺激成員一起行動達到共同的願景，合作達到最終的目的。且著眼於校長跨界領導與價值創造的意涵中，不難發現其內涵「變革創新」與「價值鏈」和「價值網」之間的概念息息相關。童鳳嬌（2009）認為校長的領導應以學生為核心、以全面為範疇、以統整為動力、以效能為目的。透過校長的卓越領導與行動智慧，能提升創新經營的品質。Morse（2010）亦在其研究中指出在公共管理及相關領域中，其中被廣泛認為重要的關鍵元素為「跨越邊界」合作的優勢和「打破疆界」的領導是可以達成重要的公眾目標。

綜合相關研究可知，校長的工作就是要努力維持學校行政團隊和教學團隊之間的合作，並積極向外爭取家長會及相關團體的資源挹注以協助校務的發展，所以校長需要打破不同組織的疆界，以整合校內外資源以達成學校的教育目標。校長跨界領導的層面能促成價值創造，校長跨界領導越佳者，則價值創造亦越高。

（二）校長跨界領導與學校組織合作關係

國內目前尚無校長跨界領導與組織合作之直接研究，但可從少數的外國文獻中分析出其中相關的概念。Conner（2009）認為透過信任可以建立組織的能量，領導者與成員的信任是組織重要的相互作用機制；在學校信任的形成過程中，校長的誠信、尊重、關懷與激勵，可以讓成員願意遵守組織規範、共同分享資源，提高組織績效。陳木金（2007）的研究也發現，學校領導者要整合行政團隊的共識與向心力，採取協助、鼓勵、參與、自律、雙向溝通的領導方式，有效整合行政團隊的共識，以達到賦權增能的效果。Page（2010）提出從公民參與，協同管理，並解決衝突成為一個結構和策略，在整合過程中，合作需跨邊界的集體行動，以促進共同利益。Ospina 與 Foldy（2010）認為集體行動可促進跨邊界以推進共同利益。運用能力發展合作關係，跨越傳統的界限來劃分社會群體。運用關係領導，促進問題的解決和公民參與，給一個共享權力的世界。當設置機構後，以跨越不同組織時，領導成員在大多數社會變革的組織中要創建包容性，以開放、公平的程序和結構，確保多樣性的聲音和參與。

綜合上述相關研究，校長跨界領導的關注任務、關懷激勵、變革創新、多元及誠信將會影響到組織合作。Morse（2010）提出的運用跨界領導和組織合作，可以解決複雜的公眾問題，以促進公眾的價值。若能將其引進教育現場，這些研究發現將如暮鼓晨鐘般的提醒教育行政人員以行動改善及實踐，並能於行動中反思。

（三）學校組織合作與價值創造關係

目前對於組織合作和價值創造的相關研究是以社會資本為其理論基礎，期望藉由組織合作進一步創造組織的價值。舉例來說：在學校中，不一定是書本知識帶給學生創造價值的能力，極有可能是透過校園生活的人際關係，進行相互的合作與學習，激起彼此共同的認知與價值觀，進而提升工作或學習的效率。李依鎔（2009）研究發現組織合作除創造教育價值外，亦能使學校和社區緊密結合，提升行政效能與教學品質。學校推動跨部門合作可使整體資源增加、學生人數回流、學校轉型為社區學習與文化中心以創造學校附加價值與存在價值。Verwaal 等人（2009）認為兩個組織會依價值創造和價值主張來合作決策，組織的共同分享與績效責任也會影響組織的價值創造。且 Morse（2010）也指出組織跨越邊界可以發展夥伴關係，形成共同的目標和關係資本，透過組織合作來解決公共問題或創造公共價值。此結果表示組織合作之「制度規範」、「共同分享」將可促成價值創造。劉子歆（2005）也在研究中再次印證了利用不同類型的組織合作取得互補性資源與進行開發的機會，是有助於價值創造的。而在校園中，以學生的學習為主體之前提下，學校的行政人員在制定或規劃學校活動時，若能以此為原則，學生將成為最大受益者。尤其現在要創造一個全面服務的學校，需要符合家長社區人士的需求，更要與社區合作發展，學校才能創造更佳的公共價值（謝傳崇譯，2011）。

綜合相關研究，組織合作的「績效責任」、「制度規範」與「共同分享」等將可促進價值創造的「價值鏈」、「價值群」和「價值網」的形成。學校組織合作的團體動力、組織績效、信任、承諾及參與決策的制度，可以提升價值創造，尤其當學校正處在全球化競爭與知識經濟的時代背景之下，更需要合作，進行經營創新。教師是教學的主體之一，其教學之良窳與專業信念，會直接影響到學生的學習成就，對整個教育

之推展有莫大的影響。無論是教育目標的達成，或是教學效能的提升，教師均佔有舉足輕重的影響力。所以學校不能再關起門來做事，要與校內外的相關人士保持良好的關係，透過親師生的共同合作，讓孩子成為最大的受益者，創造共同的價值，學校才得以永續的經營發展。

（四）校長跨界領導、組織合作和價值創造的關係

跨界領導、組織合作和價值創造是息息相關的，在 Vandenabeele（2008）研究中指出變革型領導行為對公共價值是有相關的，在 Verwaal 等人（2009）的研究結果指出二個組織的合作將會促進其價值創造。Morse（2010）指出在公共管理及相關領域中，組織成功的重要關鍵元素為「跨越邊界」的合作和「打破疆界」的領導，這兩項關鍵元素可以完成重大的公眾目標。綜合上述文獻引用至教育界，校長的工作就是要維持學校行政團隊和教學團隊之間的合作，並積極向外爭取家長會及相關團體的資源挹注以協助校務的發展。打破組織的界限，以整合校內外資源，關注學校任務的實踐，透過關懷激勵、變革創新、多元尊重和誠信為本的領導行為，藉由制度規範、共同分享、危機管理和績效責任，合力促進創造學校的價值，建立學校特色以提高學校的競爭力。

綜合上述校長跨界領導和學校組織合作、學校組織合作和價值創造、以及校長跨界領導和價值創造的相關研究可得知，此三個變項之間都有關係存在。校長在做校務經營時，若能運用跨界領導之策略，跨越各組織邊界，與各處室間、教師團體、家長及社區人士間建立良好的人際關係促進組織合作意願，並營造和諧溫馨的團隊氣氛，以凝聚團隊共識，為達成共同的目標而努力，為學校創造永續經營的價值。但是目前文獻對於校長跨界領導或學校組織合作的實證研究並不多，因此研究者進行校長跨界領導、組織合作與價值創造之研究。

參、研究設計與實施

一、研究架構

透過前述的研究發現校長領導可間接對價值創造產生影響；領導者實施跨界領導會促進組織合作（Crosby & Bryson, 2010; Morse, 2010; Page, 2010）。此三個變項之間都有關係存在。而學校本屬非營利組織，若將此跨界領導的概念運用到學校方面，校長就是一個跨界工作者，校長在做校務經營時，若能運用跨界領導之策略，跨越各組織的邊界，與各處室間、教師團體、家長及社區人士間建立良好的人際關係促進組織合作意願，並營造和諧溫馨的團隊氣氛，以凝聚團隊共識，為達成共同的目標而努力，以為學校創造永續經營的價值。但是目前文獻對於校長跨界領導或學校組織合作的實證研究並不多，因此研究者進行校長跨界領導、學校組織合作與價值創造之研究。圖 1 呈現本研究架構，以校長

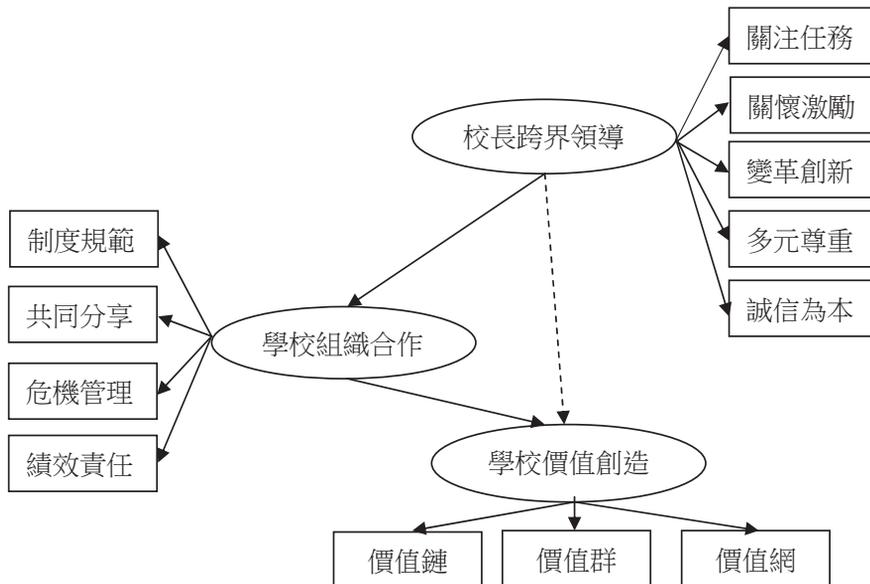


圖 1 校長跨界領導對學校價值創造影響之研究架構

跨界領導、學校組織合作與價值創造三者之間的假設模式，做為本研究之架構基礎。其旨在說明國民小學校長跨界領導將正向影響學校組織合作，學校組織合作亦直接影響價值創造，校長跨界領導可以間接影響學校價值創造（實線）；而校長的跨界領導也將正面影響學校價值創造（虛線）。

二、研究樣本

本研究抽取不同規模之國民小學現職正式教育人員為預試對象。預試問卷共發出 240 份，於 100 年 1 月 20 日完成回收，經統計回收問卷 228 份，回收率為 95%，有效樣本為 168 份，問卷可用率為 70%。根據回收預試問卷，採用進行信、效度檢驗後，刪除信、效度較差的題目後，編製成本研究正式問卷。正式問卷之校長跨界領導總量表、學校組織合作總量表、價值創造總量表與其分量表之 Cronbach's α 係數值皆大於 .70 以上，顯示本量表之內部一致性頗高，信度甚佳，足以支持本研究之進行。

正式施測採分層比例隨機抽樣方式，以九十八學年度教育部所公布之公立國民小學為母群體，抽取 78 所學校，依學校大小抽樣，共抽取 862 名國小教育人員為正式研究樣本，經統計回收問卷 779 份，回收率 90.4%，有效樣本 627 份，問卷之可用率為 72.7%，正式問卷調查樣本基本資料分析如表 3。

三、研究工具

（一）編製問卷

在研究工具上，《校長跨界領導調查問卷》係修正自 Fernandez 等人（2010）的研究，研究中以 2006 年聯邦人力資本調查（FHCS）美國

表 3 正式問卷調查樣本基本資料分析

類 別	項 目	人 數 (人)	百 分 比 (%)
性 別	1. 男	219	34.9
	2. 女	408	65.1
年 齡	1. 30 歲以下	53	8.5
	2. 31-40 歲	263	41.9
	3. 41-50 歲	255	40.7
	4. 51 歲以上	56	8.9
服務年資	1. 10 年以下	200	31.2
	2. 11-20 歲	270	43.1
	3. 21 歲以上	157	25.0
最高學歷	1. 大學畢業	379	60.3
	2. 研究所以上 (含 40 學分班)	249	39.7
擔任職務	1. 教師 (導師與科任)	348	55.5
	2. 教師兼組長	129	20.6
	3. 教師兼主任	93	14.8
	4. 校長	57	9.1
學校規模	1. 6 班以下	64	10.2
	2. 7-12 班	73	11.6
	3. 13-24 班	85	13.6
	4. 25-36 班	91	14.5
	5. 37 班以上	314	50.1
學校地區	1. 桃園縣	364	58.1
	2. 新竹縣	94	15.0
	3. 新竹市	61	9.7
	4. 苗栗縣	108	17.2

人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 五個基本能力的架構做為選拔高級行政人員的依據，為「關注任務」、「關懷激勵」、「變革創新」、「多元尊重」以及「誠信為本」，共計有 28 題。《組織合作調查問卷》係修正自蘇洛賢 (2000)、與黃梅君 (2009) 的問卷研究而來，該問卷內容包含四大層面：「制度規範」、「共同分享」、「危機管理」以及「績效責任」共計有 22 題。《價值創造調查問卷》

係修正自黃先鋒（2008）研究問卷而來，該問卷內容包含三大層面「價值鏈」、「價值群」和「價值網」，共計有 18 題。

（二）計分方式

本問卷之量表採用 Likert 五點量表方式作答與計分，以「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」、「非常不符合」五個選項，分別計 5、4、3、2、1 分。

（三）效度分析

本研究採用因素分析的方法，以取得問卷內容之建構效度，藉以瞭解問卷內容的代表性與適切性。本研究之因素分析採主成分分析法，再以最大變異法進行正交轉軸，分別針對三個分量表進行分析，所獲得之效度良好，如表 4。

（四）信度分析

為進一步確認調查問卷之有效性，因此於因素分析後，再進行信度之考驗，以確認問卷內部之一致性，採用 Cronbach's α 係數，所獲得之信度良好，分析摘要如表 5。

（五）資料處理

本研究以量化方法進行資料分析，問卷調查資料以 SPSS for windows13.0 以及 AMOS15.0 作為本研究之資料分析工具。本研究使用之資料分析方法包括敘述統計、皮爾森積差相關及多元迴歸，並以結構方程模式進行檢定。

表 4 正式問卷之效度分析摘要

變項	層面	負荷量	解釋變異量 %	總解釋變 %
校長跨界領導	關注任務	.604- .739	13.407	72.726
	關懷激勵	.639- .752	18.825	
	變革創新	.607- .796	12.896	
	多元尊重	.614- .760	14.445	
	誠信為本	.585- .783	13.154	
組織合作	制度規範	.616- .822	20.521	70.590
	共同分享	.605- .849	16.537	
	危機管理	.561- .713	12.395	
	績效責任	.651- .716	21.138	
價值創造	價值鏈	.631- .824	19.756	68.023
	價值群	.554- .853	17.242	
	價值網	.693- .799	31.024	

表 5 正式問卷之信度分析摘要

變項	層面	分問卷之 α 係數值	整體之 α 係數
校長跨界領導	關注任務	.853	.969
	關懷激勵	.925	
	變革創新	.894	
	多元尊重	.879	
	誠信為本	.893	
組織合作	制度規範	.902	.952
	共同分享	.878	
	危機管理	.816	
	績效責任	.913	
價值創造	價值鏈	.848	.926
	價值群	.833	
	價值網	.909	

肆、結果與討論

一、校長跨界領導之整體與各層面現況分析

校長跨界領導整體平均數為 3.93 分 ($SD = 0.606$)，高於 3 分以上（如表 6），表示教育人員知覺校長跨界領導現況尚屬良好。校長跨界領導之五個層面而言，以「關懷激勵」的平均數最高，其次依序為「變革創新」、「誠信為本」、「關注任務」及「多元尊重」。綜合分析結果，校長跨界領導五項層面的平均值皆大於 3，顯示國民小學教育人員所知覺到的校長跨界領導各層面現況良好。其中以「關懷激勵」層面得分最高，顯現出校長在校務經營上，能夠主動關懷同仁生活並積極營造溫馨學校氣氛。

二、學校組織合作之整體與各層面現況分析

學校組織合作整體平均數為 3.79 分 ($SD = 0.556$)，高於 3 分以上（如表 7），表示教育人員知覺組織合作現況尚屬良好。組織合作為四個層面，以「績效責任」的平均數最高，其次依序為「共同分享」、「危機管理」及「制度規範」。綜合分析結果，組織合作四個層面的平均值皆大於 3，顯示國民小學教育人員所知覺到的組織合作各層面現況良好。其中以「績效責任」層面得分最高，顯現出學校之合作績效是受到教育人員肯定，樂於透過各項活動以型塑學校成為優質的團隊。

表 6 國民小學校長跨界領導之整體與各層面現況分析摘要

層面	平均數	標準差	排序
關懷激勵	3.98	.659	1
變革創新	3.95	.702	2
誠信為本	3.93	.674	3
關注任務	3.90	.622	4
多元尊重	3.90	.678	5
整體校長跨界領導	3.93	.606	

表 7 國民小學學校組織合作之整體與各層面現況分析摘要

層面	平均數	標準差	排序
績效責任	3.88	.602	1
共同分享	3.86	.607	2
危機管理	3.85	.664	3
制度規範	3.62	.650	4
整體組織合作	3.79	.556	

三、價值創造之整體與各層面現況分析

價值創造整體平均數為 3.88 ($SD = 0.520$)，高於 3 分以上（如表 8），表示教育人員知覺價值創造現況尚屬良好。價值創造共分為三個層面，就各層面而言，以「價值鏈」的平均數最高，其次依序為「價值群」和「價值網」。

綜合分析結果，價值創造三個層面的平均值皆大於 3，顯示國民小學教育人員所知覺到價值創造各層面現況尚屬良好。其中以「價值鏈」層面得分最高，顯示教育人員在師生之間互動所產生的價值具有高度知覺。

四、國小校長跨界領導與學校組織合作間具有顯著正相關

本研究之學校教育人員知覺校長跨界領導、組織合作和價值創造之相關綜合整理成表 9，以便掌握各變項間的相關性。全體受試者在「校

表 8 國民小學價值創造之整體與各層面現況分析摘要

層面	平均數	標準差	排序
價值鏈	4.06	.540	1
價值群	3.93	.565	2
價值網	3.75	.631	3
整體價值創造	3.88	.520	

表 9 校長跨界領導、組織合作與價值創造之相關彙整

	組織合作					價值創造				
	制度規範	共同分享	危機管理	績效責任	整體組織合作	價值鏈	價值群	價值網	整體價值創造	
關注任務	.581 (***)	.608 (***)	.692 (***)	.632 (***)	.687 (***)	.512 (***)	.505 (***)	.604 (***)	.612 (***)	
關懷激勵	.580 (***)	.623 (***)	.718 (***)	.657 (***)	.709 (***)	.486 (***)	.519 (***)	.571 (***)	.623 (***)	
變革創新	.500 (***)	.532 (***)	.651 (***)	.611 (***)	.631 (***)	.434 (***)	.461 (***)	.529 (***)	.603 (***)	
多元尊重	.610 (***)	.640 (***)	.740 (***)	.662 (***)	.727 (***)	.470 (***)	.525 (***)	.637 (***)	.548 (***)	
誠信為本	.609 (***)	.646 (***)	.707 (***)	.644 (***)	.716 (***)	.504 (***)	.523 (***)	.578 (***)	.637 (***)	
整體校長 跨界領導	.646 (***)	.684 (***)	.784 (***)	.715 (***)	.776 (***)	.537 (***)	.566 (***)	.653 (***)	.676 (***)	
制度規範						.523 (***)	.613 (***)	.640 (***)	.679 (***)	
共同分享						.600 (***)	.701 (***)	.672 (***)	.743 (***)	
危機管理						.561 (***)	.625 (***)	.645 (***)	.695 (***)	
績效責任						.676 (***)	.752 (***)	.714 (***)	.802 (***)	
總體組織合 作						.668 (***)	.758 (***)	.741 (***)	.817 (***)	

*** $p < .001$, ($N = 627$)

長跨界領導」與「學校組織合作」整體量表的結果顯示，校長跨界領導與學校組織合作達顯著正相關 ($p < .001$)，總量表相關係數為 .776，屬於高相關，如表 9。表示教育人員知覺校長跨界領導程度愈高，教育人員組織合作的情形愈高。

五、國小校長跨界領導與價值創造間具有顯著正相關

全體受試者在「校長跨界領導」與「價值創造」整體量表的結果顯示，國小校長跨界領導與價值創造達顯著正相關 ($p < .001$)，總量表相關係數為 .676，屬於高相關。表示校長跨界領導的知覺程度愈高，學校的價值創造愈高。推究其原因，可能是教師感受到校長的關懷激勵、誠信，並且接納教師的意見，讓教師願意配合學校推行的各項活動。

六、學校組織合作與價值創造間具有顯著的正相關

全體受試者在「學校組織合作」與「價值創造」整體量表的結果顯示，教育人員組織合作與價值創造達顯著正相關 ($p < .001$)，總量表相關係數為 .817，屬於很高相關。表示組織合作情形愈好，學校的價值創造就愈高。究其原因，組織合作情形愈好，則對教師之專業發展有幫助，能資源互補與促進彼此的專業成長，自然為學校創造價值。

七、校長跨界領導與學校組織合作對價值創造有顯著的預測性

本研究進行「校長跨界領導」、「學校組織合作」對「價值創造」之多元迴歸預測力的結果顯示，校長跨界領導對價值創造有顯著預測力，其可解釋 46.2% 的變異量；校長跨界領導對學校組織合作亦有顯著

預測力，其解釋力為 60.5%，而校長跨界領導與學校組織合作共同對價值創造有顯著的預測力，其解釋力為 68.6%。

八、國民小學校長跨界領導、學校組織合作與價值創造之關係

（一）校長跨界領導、學校組織合作與價值創造之結構模式分析

本研究經過確認問卷的適切性之後，以校長跨界領導為潛在自變項，學校組織合作為潛在中介變項，以價值創造為潛在依變項來架構本研究之理論模式，進行後續之 SEM 分析。圖 2 模式建構圖，包含校長跨界領導、學校組織合作與價值創造三個變項，在校長跨界領導變項，包含關注任務、關懷激勵、變革創新、多元尊重與誠信為本五個層面。學校組織合作變項包含制度規範、共同分享、危機管理與績效責任四個層面。在價值創造變項包含價值鏈、價值群與價值網三個層面。

（二）校長跨界領導、學校組織合作與價值創造關係之整體考驗

在建構校長跨界領導、學校組織合作與價值創造關係之建構模式圖後，針對個別建構模式圖進行結構方程模式之分析。本研究參照吳明隆與涂金堂（2007）以多項指標進行整體模式適配度的檢定：

1. 違犯估計檢定

本研究結構模式之測量值如表 10 顯示，標準誤為 .021 至 .033 之間，並無負的誤差變異數存在；另外，模式中的標準化迴歸係數值介於 .01 至 .91 之間，皆未超過 .95 以上，顯示本研究之結構模式並無違犯估計的現象。分析發現各觀察變項的誤差變異 12 個，潛在變項的誤差變異有 2 個，皆無負的誤差變異，且均達到顯著水準。

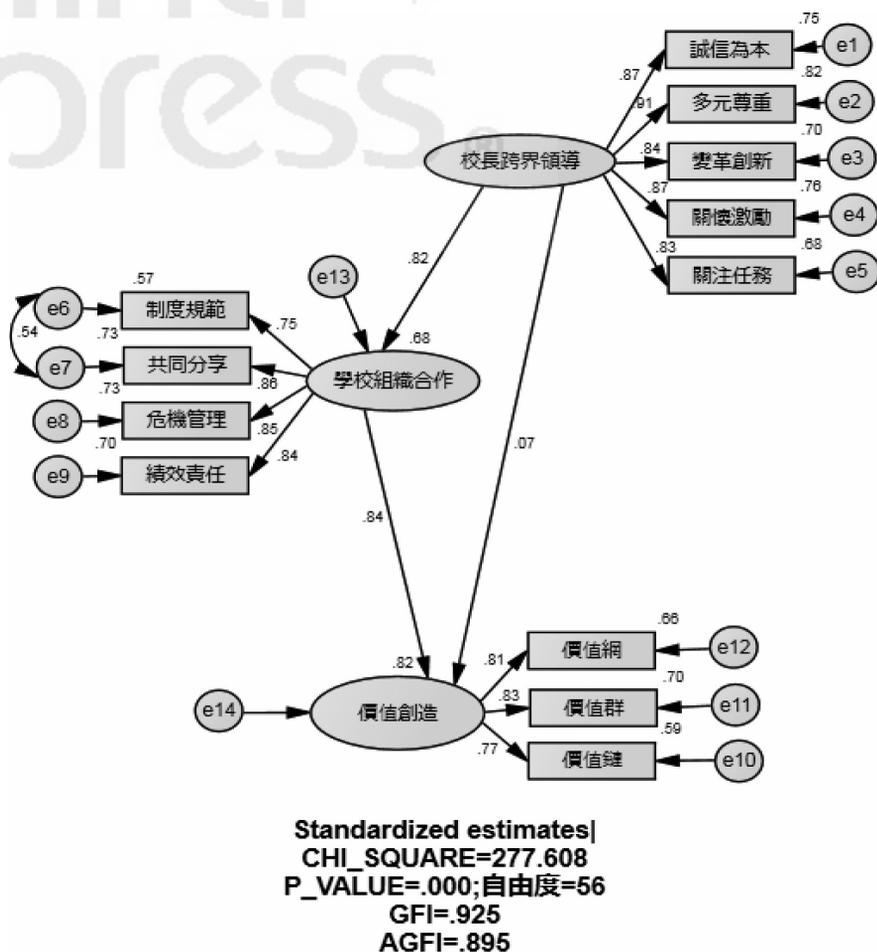


圖 2 校長跨界領導、學校組織合作與價值創造之結構模式（標準化）

2. 絕對適配度測量、增值適配度測量與簡約適配度測量

參考多項結構模式檢驗適配指標（如表 11）顯示，校長跨界領導、組織合作與價值創造之關係模式，除受樣本大小影響之卡方值未達適配標準外，在其他的適配指標上皆已達適配標準，表示本研究之「校長跨界領導、學校組織合作與價值創造關係」理論建構模式獲得支持。

表 10 校長跨界領導、學校組織合作和價值創造關係結構模式之測量值摘要

項目		標準化迴歸係數 R	標準誤
學校組織合作	← 校長跨界領導	.825	.029
價值創造	← 學校組織合作	.841	.030
價值創造	← 校長跨界領導	.075	-
關注任務	← 校長跨界領導	.827	-
關懷激勵	← 校長跨界領導	.871	-
變革創新	← 校長跨界領導	.839	-
多元尊重	← 校長跨界領導	.907	-
誠信為本	← 校長跨界領導	.865	-
制度規範	← 學校組織合作	.753	-
共同分享	← 學校組織合作	.856	.021
危機管理	← 學校組織合作	.853	-
績效責任	← 學校組織合作	.836	.033
價值鏈	← 價值創造	.768	.031
價值群	← 價值創造	.834	-
價值網	← 價值創造	.813	-

(三) 校長跨界領導、學校組織合作與價值創造的關係

從表 12 的效果值來看，校長跨界領導可以藉由學校組織合作的中介而影響到價值創造，其影響路徑是校長跨界領導→學校組織合作→價值創造，此部份間接效果值是 $.82 \times .84 = .689$ 。校長的跨界領導對價值創造的直接效果值是 $.07$ ，加總直接效果和間接效果所得的全體效果是 $.759$ ，代表每一標準差單位的校長跨界領導的變動，經由學校組織合作的中介效果，對於價值創造造成的變動量為 $.759$ 個單位。此一標準化迴歸係數大於 $.5$ 且為正值，由此可見校長跨界領導及學校組織合作的中介影響，對於價值創造影響的重要性。

由以上分析可知，本研究之「校長跨界領導、學校組織合作與價值創造關係」理論建構模式獲得支持，即校長跨界領導能夠透過學校組織合作，對價值創造有高解釋力，和林志成與林仁煥（2008）、

表 11 整體模式適配度檢定摘要

統計檢定	檢定結果數據	適配的標準或理想值	適配判斷
絕對適配度指數			
卡方適配指數	277.608 ($p = .000$)	$p > .05$ (未達顯著水準)	不適用
SRMR 值	.0406	< .05	是
RMSEA 值	.080	< .05 優良 ; < .08 可	是
GFI 值	.925	> .90 以上	是
增值適配度指數			
NFI 值	.958	> .90 以上	是
RFI 值	.950	> .90 以上	是
IFI 值	.966	> .90 以上	是
TLI 值	.960	> .90 以上	是
CFI 值	.966	> .90 以上	是
簡約適配度指數			
PGFI 值	.664	> .50 以上	是
PNFI 值	.813	> .50 以上	是
PCFI 值	.820	> .50 以上	是
卡方自由度比	4.957	$1 < \text{卡方自由度比} < 5$	是

表 12 校長跨界領導、學校組織合作與價值創造關係徑路分析效果值

路徑	直接效果	間接效果	總效果值
校長跨界領導 → 組織合作 → 價值創造	.07	.689	.759
校長跨界領導 → 學校組織合作	.82	-	.82
學校組織合作 → 價值創造	.84	-	.84

Vandenabeele (2008) 發現領導者實施跨界領導會促進價值創造。跨界領導對促進組織合作有高的預測力，與 Conner (2009)、陳木金 (2007) 以及 Ospina 與 Foldy (2010) 結果相符。校長跨界領導能透過組織合作對價值創造有預測力，此結果與 Morse (2010) 跨界領導會透過組織合作影響到價值創造之研究相符。

由研究結果可知校長跨界領導對價值創造直接影響相當弱，造成結果有限，但如透過中介變項「組織合作」的「制度規範」、「共同分享」、「危機管理」和「績效責任」來影響價值創造，則產生很顯著的結果。換言之，校長領導要直接產生學校的價值創造，最主要需透過學校的各個組織間共同合作，造成教師的共同分享與專業成長，進而共同創造價值。

伍、結論與建議

一、結論

就整體而言，校長跨界領導和組織合作對價值創造有顯著的正面影響，校長跨界領導的實施有助於學校組織的共同合作與提升學校價值的創造。根據研究分析，可歸納以下結論：

- (一) 校長跨界領導、組織合作與價值創造之現況良好，其中以校長關懷激勵、績效責任及價值鏈等層面最佳

本研究結果顯示，國民小學之校長跨界領導、組織合作與價值創造之現況良好。其中以校長之「關懷激勵」層面，教師知覺較為良好。在組織合作上，教育人員對於合作之「績效責任」普遍有共識，教師知覺較為良好。在價值創造整體現況也良好，尤其在「價值鏈」層面師生互動所產生之價值創造知覺良好，顯示教育人員重視教學成效。

- (二) 國小教育人員知覺校長跨界領導與組織合作、組織合作與價值創造、校長跨界領導與價值創造具有顯著的正相關

國小教育人員知覺校長跨界領導程度愈高，其感受組織合作的程度

也愈高。校長跨界領導主要是透過其中的「多元尊重」影響教育人員組織合作之「危機管理」。顯示校長對不同背景的教育人員能予以高度的尊重，接納不同意見之表達，將會提高組織合作中的危機管理程度，降低危機之產生。

國小教育人員知覺組織合作程度愈高，其價值創造也愈高。教育人員知覺組織合作主要是透過其中的「績效責任」影響價值創造之「價值群」。顯示學校教育人員能感受到績效責任的重要，對教學成效有責任感。教師們能為解決面對的問題而共同討論、分享，以增進組織成員的互動，將會提高價值創造中的價值群功能，進而成長教師的專業能力。

（三）校長跨界領導透過組織合作對價值創造有預測力

透過結構方程模式之檢證，校長跨界領導對價值創造的直接效果值是 .07，藉由組織合作之中介作用，加總總體效果是 .759，由此可見國小校長跨界領導與組織合作的中介作用，對價值創造影響的重要性。所以校長應致力推動學校組織的合作，校長能關懷同仁之需求，整合校內外的資源，運用資源進行教學相關活動，並制定合作的規範，減少成員不必要的干預與衝突產生，以暢通溝通管道，建立共識。

（四）「校長跨界領導→學校組織合作→價值創造」理論模式具有良好適配度與參數估計

本研究所提之假設模式具有良好的適配度，假設模式更顯示國民小學校長的跨界領導對組織合作有顯著且正向的影響，組織合作亦直接影響價值創造，而校長的跨界領導也同樣正面影響了價值創造。

因此，校長應積極的發揮跨界領導者的角色，充實本身的領導知能，以促進組織合作之意願，共同設定目標，並制定相關的制度規範，讓成員有所依循。重視績效責任，並將成果透過中介平台傳遞，以獲得家長、社區人士的支持與肯定，進而協助學校創造價值得以永續發展。

二、建議

（一）尊重成員多元意見，提升校長跨界領導知能

本研究結果顯示教育人員對校長以「多元尊重」、「關注任務」和「誠信為本」可以有效預測價值創造，其中以多元尊重的影響最大，表示校長在多元尊重方面可多加著墨。可舉辦校長增能研習，以增進校長溝通協調技巧，尊重多元成員意見。其次能定期舉辦績優學校觀摩活動、實施校長專業對話。若能建立校長專業社群（如校長協會），提供聯絡網路平台，利於資源分享與專業成長，以增進校長領導知能，促進學校教育發展。

（二）與校外組織策略聯盟，促進資源分享

本研究結果顯示，學校組織合作對價值創造有良好的正相關。但以現況來看，組織彼此之間的合作尚待加強，建議讓學校藉由平台與校外組織聯繫，拉近彼此之距離，以協助校務發展。若能設置資源分享網路平台，主動做為學校與外界組織合作之媒介；整合家長會、社區和公益團體及慈善基金會等資源，保持良好互動關係，適時挹注校務發展所需資源；建立分區策略聯盟，共同爭取經費，促進資源分享。

（三）強調教師績效責任，激發學校價值創造

經由相關研究結果得知，校長跨界領導、組織合作主要是透過「績效責任」、「共同分享」和「關注任務」進而影響到價值創造，其中以「績效責任」的影響力最大。藉由組織合作之績效責任制度的建立，能鼓勵教師主動參與建立績效自評考核表，增加教師對績效的認同感，進而增進教師願意主動付出與創新，讓教師專業成長，提高教學品質；建立溝通平台（建立部落格、公佈欄或校刊等），適時展現活動成果；重視績效檢核，於辦理活動後進行檢討會，做心得分享與回饋；設立教師專業學習社群或讀書會，定期專題研討、經驗分享及創新教學設計。

（四）增進教師合作意願，打造創新團隊

經預測力研究結果顯示，教育人員對校長跨界領導與學校組織合作各層面中以「績效責任」為其主要預測價值創造之主要因素，以「績效責任」的解釋力最高。成員若能對績效責任有認同感，並能與成員互相分享資訊，能主動參與決策，關注團隊任務之達成，共同型塑學校的願景，將會影響學校價值的再創造。

（五）校長跨界領導透過組織合作做橋樑，來創造學校的價值

本研究在三者關係的檢證結果發現，校長跨界領導、組織合作對價值創造有極佳之預測力和解釋力。若是能運用跨界領導的方式去影響到學校的組織合作，並藉由組織合作的「制度規範」、「共同分享」、「危機管理」和「績效責任」的功用來促進學校價值的創造，則將會產生有 75.9% 的效果。校長若能加強學校組織合作的中介效果，將能提高學校的整體價值創造。故若能整合行政團隊與教學團隊：真正的落實行政支援教學，教學配合行政，讓學生成為最大受益者。行政人員在做重大決策時，能邀請教師提供相關意見，主動至教學現場瞭解第一線教師所需，提供適時協助；擴大組織合作內容與對象，例如與鄰近大專院校建立合作夥伴關係，教授定期到校指導，增進教師專業成長機會。

（六）未來研究者可用質性研究方法探討本研究主題

本研究是以文獻探討和問卷調查法為主，對國民小學之教育人員對校長及學校情形的知覺情況。建議若能對異質性的學校加以個案研究，進行長時間的觀察，對校長、教師、家長和社區人士實施交叉訪談，將會對校長跨界領導、組織合作和價值創造能有更深入的瞭解。

(七) 未來研究者可抽樣不同研究對象作為日後比較分析之用

本研究對象為桃竹苗四縣市之公立國民小學教師，日後研究可將研究對象範圍擴及各學制。教育各學制不同，學校的生態亦有不同，故建議可與不同學制做比較，也可瞭解國小、國中、高中之間校長跨界領導、組織合作和價值創造之異同。

參考文獻

- 何福田（2002）。校長的三不和五應該。研習資訊，6（19），1-7。
[He, F.-T. (2002). The principals three should not do and five should do. *Learning Information*, 6(19), 1-7.]
- 吳明隆、涂金堂（2007）。SPSS 與統計應用分析。臺北市：五南。
[Wu, M.-L., & Tu, J.-T. (2007). *Application of SPSS and statistical analysis*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]
- 吳樞雪（2003）。家長參與學校教育之研究：夥伴關係模式的觀點。國民教育研究學報，10，123-154。
[Wu, W.-S. (2003). Parents participation: Home-school partnership model. *Journal of Research on Elementary and Secondary*, 10, 123-154.]
- 李安明、謝傳崇（2003）。運用知識管理理論與策略以提升學校效能之研究。國立臺北師範學院學報，16（2），49-78。
[Li, A.-M. & Hsieh, C.-C. (2003). Utilizing knowledge management theory and strategies to promote school effectiveness. *Journal of National Taipei Teachers College*, 16(2), 49-78.]
- 李依鎔（2009）。客家與非客家特色學校跨部門合作之研究。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
[Li, Y.-P. (2009). *A study on the cross sector collaboration of hakka and non-hakka featured schools*. Unpublished master's thesis, National Central University, Taoyuan, Taiwan.]

李芳茹、顏國樑、謝傳崇（2011）。「尊重」在校長領導實踐之探討。學校行政雙月刊，71，52-72。

[Li, F.-J., Yen, K.-L., & Hsieh, C.-C. (2011). A research of the respect in the practice of principal's leadership. *School Administration Research*, 71, 52-72.]

李芳齡（譯）（2003）。G. B. Warren, M. S. Gretchen, & C. Thomas 著。未來式領導人：21位當代領導學權威智慧論壇。臺北市：商智文化。

[Warren, G. B., Gretchen, M. S., & Thomas, C. (2003). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (F.-L. Li, Trans.). Taipei, Taiwan: Sunbright. (Original work published 2001)]

林志成、林仁煥（2008）。增能創價、策略聯盟與特色學校經營。學校行政雙月刊，58，1-20。

[Lin, J.-C., & Lin, R.-H. (2008). Empowerment with value creation, strategic alliances and management of featured schools. *School Administration Research*, 58, 1-20.]

林佳汶（2008）。健康城市的建構與社區夥伴關係之研究——以臺北市大安區與士林區為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，新北市。

[Lin, J.-W. (2008). *A study of establishment of healthy city and partnership within community: The case of Daan and Shilin healthy city in Taipei*. Unpublished master's thesis, National Taipei University, New Taipei, Taiwan.]

柯雅琪（譯）（2000）。F. Hesselbein 著。縱橫四海：管理大師杜拉克、聖吉、柯維暢談無疆界領導。臺北市：高寶。

[Hesselbein, F. (2000). *Leading beyond the walls* (Y.-C. Ke, Trans.). Taipei, Taiwan: Global. (Original work published 1999)]

秦夢群（2010）。教育領導的理論與應用。臺北市：五南。

[Chin, M.-J. (2010). *Educational leadership theory and application*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]

袁世珮（譯）（2000）。R. Slater 著。複製奇異：傑克·威爾許打造企業強權實戰全紀錄。臺北市：美商麥格羅。

[Slater, R. (2000). *The GE way field book: Jack Welch's battle plan for corporate revolution* (S.-P. Yuan, Trans.). Taipei, Taiwan: American McGraw. (Original work published 1999)]

陳木金（2007）。問題導向學習法與反思學習法在校長學習之應用。載於國立臺北教育大學（編），校長的學習國際學術研討會論文集（頁237-252）。臺北市：國立臺北教育大學。

[Cheng, M.-C. (2007). A study of the use of problem-based learning and reflective learning on principal learning. In National Taipei University of Education (Ed.), *Proceedings of International Forum on Principal's Learning* (pp. 237-252). Taipei, Taiwan: National Taipei University of Education.]

童鳳嬌（2009）。國中校長卓越領導、行動智慧與創新經營關係之研究。國立新竹教育大學教育學系博士論文，未出版，新竹市。

[Tung, F.-C. (2009). *A study of the relationship among principals' excellent leadership, wisdom for action and innovative management in junior high schools*. Unpublished doctoral dissertation, National Hsinchu University of Education, HsinChu, Taiwan.]

黃先鋒（2008）。顧客價值與企業價值共創價值模式之研究。長榮大學經營管理研究所博士論文，未出版，臺南市。

[Huang, H.-F. (2008). *On co-creation value model of customer value and business value*. Unpublished doctoral dissertation, Chang Jung Christian University, Tainan, Taiwan.]

黃梅君（2009）。國立傳統藝術中心展示館與國民小學發展館校合作之研究——以宜蘭縣為例。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。

[Huang, M.-C. (2008). *A study of museum-school collaboration between the exhibition hall of national center for traditional arts and elementary school in yilan county, Taiwan*. Unpublished master's thesis, National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.]

楊偉婷（2009）。組織合作模式研究——以無痕山林運動推展至國民小學為例。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

[Yang, W.-T. (2009). *The cooperation model of organizations -- Base on promotion the LNT to elementary school*. Unpublished master's thesis, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]

鄒雲華（譯）（2009）。P. F. Drucker 著。與大師對話：變革力。臺北市：日月文化。

[Drucker, P. F. (2009). *A leader to leader guide: On leading change* (Y.-H. Zou, Trans.). Taipei, Taiwan: Heliopolis. (Original work published 2002)]

劉子歆 (2005)。策略創業與價值創造：一個比較性個案研究。國立清華大學工業工程與工程管理學系博士論文，未出版，新竹市。

[Liu, T.-H. (2005). *Strategic entrepreneurship and value creation: A comparative case study*. Unpublished doctoral dissertation, National Tsing Hua University, HsinChu, Taiwan.]

謝傳崇 (譯) (2009)。C. Day, & K. Leithwood 著。變革時代卓越的校長領導：國際觀點。臺北市：心理。

[Day, C., & Leithwood, K. (2009). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (C.-C. Hsieh, Trans.). Taipei, Taiwan: Psychological Publishing. (Original work published 2007)]

謝傳崇 (譯) (2011)。M. Militello, S. F. Rallis, & E. B. Goldring 著。校長教學領導：理論與應用。臺北市：心理。

[Militello, M., Rallis, S. F., & Goldring, E. B. (2011). *Leading with inquiry & action: How principals improve teaching and learning* (C.-C. Hsieh, Trans.). Taipei, Taiwan: Psychological Publishing. (Original work published 2009)]

簡建忠 (2011)。人力資源管理：以合作觀點創造價值 2/e。新北市：前程文化。

[Jian, J.-Z. (2011). *Human resources management: perspectives of cooperation to create value 2/e*. New Taipei, Taiwan: Future Culture.]

蘇洺賢 (2000)。我國非營利組織之跨組織合作關係類型及管理機制探討。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中市。

[Su, M.-H. (2000). *A study of inter-organization collaboration and mechanisms of NPO*. Unpublished master's thesis, Providence University, Taichung, Taiwan.]

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.

Bovet, D., & Martha, J. (2000). *Value nets: Breaking the supply chain to unlock hidden profits*. New York: John Wiley and Sons.

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(6), 44-55.
- Cleveland, S. (2002). Human rights sanctions and international trade: A theory of compatibility. *Journal of International Economic Law*, 5, 133-189.
- Conner, S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly*, 45, 248-291.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21, 211-230.
- Crosby, B. C., & Kiedrowski, J. (2008). Integrative leadership: Observations from a University of Minnesota seminar series. *Integral Leadership Review*, 8(3), 1-14.
- Drucker, P. F. (2003). *Peter Drucker on the profession of management*. New York: Client Distribution Services.
- Fernandez, S. (2005). Developing and testing an integrative framework of public sector leadership: Evidence from the public education arena. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 197-217.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 308-323.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London, UK: Routledge.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, 732-748.
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21, 231-245.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management*, 23, 242-266.
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21, 292-307.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly*, 21, 246-263.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Simon and Schuster.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive and advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Vandenabeele, W. (2008). Leadership promotion of public service values: Transformational leadership as an institutional explanation for individual public service motivation. In K. Brown, M. Mandell, C. Furneaux, & S. Beach (Eds.), *The International research society on public management xii conference* (pp. 26-28). Queensland, Australia: Queensland University of Technology.
- Verwaal, E., Commandeur, H., & Verbeke, W. (2009). Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: A resource contingency perspective. *Journal of Management*, 35, 420-444.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer -- seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377.