

《教育行政與評鑑學刊》

2012 年 12 月，第十四期，頁 1-28

# 國民小學校長創新領導與組織績效關係之 研究：以北部縣市為例

范熾文、謝月香

## 摘要

本研究旨在探討國民小學校長創新領導與組織績效的關係。研究採取調查研究法，以公立國民小學 636 位教師為樣本。研究結論如下：一、國民小學校長創新領導與組織績效現況良好；二、具有較高國民小學校長創新領導的學校群，其組織績效較高；三、國民小學校長創新領導與組織績效之間有顯著正相關；四、國民小學校長創新領導對組織績效有顯著預測力；五、國民小學校長創新領導對組織績效可形成正向影響關係。

**關鍵詞：**平衡計分卡、校長領導、組織績效、創新領導

---

范熾文：國立東華大學教育行政與管理學系副教授

謝月香：桃園縣大有國民小學校長

電子郵件：fun5244@ndhu.edu.tw、head@mail.dyes.tyc.edu.tw

註：此篇文章改寫自謝月香博士學位論文。

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2012, Vol. 14, pp. 1-28

# **The Relationship between Principals' Innovational Leadership and School Organizational Performance in Elementary Schools in Northern Taiwan**

Chi-Wen Fan, Yueh-Hsiang Hsieh

## **Abstract**

The purpose of this study is to explore the relationship between innovational leadership and organizational performance in Taiwan. The methods adopted were literature review and questionnaire. The subjects included 636 teachers from public elementary schools. Our conclusions are as follows: (1) The overall rating of innovational leadership and organizational performance are graded above average. (2) Schools with a high degree of innovational leadership have greater organizational performance. (3) Positive correlation is found between innovation leadership and organizational performance. (4) There exist significant explanatory functions between innovation leadership and organizational performance. (5) Innovation leadership has positive and significant effects on organizational performance. Some suggestions are also given following the above conclusions for future reference by elementary school principals.

*Keywords:* balanced scorecard, principal leadership, organizational performance, innovational leadership

---

Chi-Wen Fan: Associate Professor / Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

Yueh-Hsiang Hsieh: Principal / DaYou Elementary School, Taoyuan County

E-mail: fun5244@ndhu.edu.tw; head@mail.dyes.tyc.edu.tw

## 壹、緒論

當前世界重視國力的競爭，具體地呈現在教育績效上，組織績效的好壞實為組織能否取得競爭優勢的重要關鍵。學校組織績效乃是學校組織實際之表現與成果，其內涵包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織之適應能力(吳清山，2005；吳清山、林天祐，2003；林新發，2003；范熾文，2006)。晚近學校經營與管理為提升績效，紛紛引進企業管理與經營理念及策略之趨勢，其中「平衡計分卡」(balanced scorecard [BSC])是一套衡量組織績效的有效管理制度及推動組織願景和策略轉化為行動的有效工具(吳清山，2004；張明輝，2004；黃宗顯，2004)。自從 Kaplan 與 Norton (1996) 提倡平衡計分卡的理念以來，在美國企業排行中，高達 40% 的企業都已實行平衡計分卡，利用平衡計分卡觀念作為企業內績效評估的方法，平衡計分卡已成為為近年來最具影響力的策略管理工具(Niven, 2002, 2004)。平衡計分卡是將企業策略目標轉變為企業營運的具體行動，使組織內每一成員，於日常工作中落實執行企業策略，並把組織的願景和策略轉化為全方位績效衡量指標，透過量化績效指標的控管及達成，以完成組織績效目標，藉以提昇企業在市場競爭優勢(吳安妮，2002)。

我們可以思考將平衡計分卡應用在學校組織績效衡量，強調學校教育的使命是什麼？學校存在價值是什麼？如何為我們的顧客（學生）創造價值？亦即參酌平衡計分卡之理念，從教育資源與經費運用、學生與家長的滿意度、內部行政管理制、及組織學習與發展等，建構學校組織績效指標，以求得長期與短期、財務與非財務指標間之平衡，整合人力與財力，提升績效與競爭力。在此背景之下，運用平衡計分卡來探究學校組織績效，值得進一步擴展與分析。

當今全球化競爭的環境，不管組織的大小，沒有創新就很難生存(Carlson & Wilmot, 2006)。每一個組織都須要創新，創新乃是組織發展的基礎，有創新才得以維持組織成長與保持競爭優勢(Abbasi, Belhadjali, & Whaley, 2012; Adair, 2007; Chen & Huang, 2009; Linder, 2006; Rogers, 1995)。誠如 Afuah (2003) 所說，對許多公司組織而言，要運用創新才能維持與獲得競爭優勢；當組織無法進行創新之時，將喪失組織競爭力。我國教育部(2005)發表《創造力教育白皮書》，規劃我國整體創造力教育發展方向，主張由個人、學校、社會、產業、與文化等五大主體組成，以個體知識為基礎，關懷生命為前提，期能活化全民的創造力潛能，提升解決問題能力，發展多元技能，建設一個「創造力國家」。可知，面對知識經濟社會，如何提升整體創造力教

育，落實創新領導，有其重要意義。面對外在環境快速變遷及多年來教育改革浪潮，民眾對於教育品質的要求也愈來愈高，校長應進行變革與創新，運用創新領導來提升學校組織績效（李瑞娥，2003；林啟鵬，2003；林新發，2003；楊振昇，2004；Bush, 2008; Fullan, 1991; Robbins & Coulter, 2002）。

在教育領域中，以創新為主題研究有逐漸增加趨勢（吳清山、賴協志，2006；李瑞娥，2003；林文勝，2006；林啟鵬，2003；高淑真，2008；張仁家、林虹妙，2005；陳妍孜，2011；馮清皇，2002；謝傳崇、劉佳賢，2011；濮世偉，2003）。但都集中在學校創新經營範疇，針對「校長創新領導」卻相當稀少，只有少數幾篇研究針對榮獲「教育部校長領導卓越獎」得獎校長為對象，探討學校實際推動的創新性領導作為、表現指標或探討創新領導與學校效能關係等（李金蓮，2011；汪宗明，2006；倪靜貴，2007；黃宗顯、鄭明宗，2008），有關校長創新領導研究，仍有待耕耘，校長創新領導與組織績效是否密切關聯？是否能影響組織績效？不同集群國民小學校長創新領導下學校組織績效是否有差異？研究者試圖尋找與釐清二變項之相關性，也希望能在研究中，分析校長創新領導與學校組織績效的因果關係。

基於上述的背景，本研究期望能達成下列幾項目的：一、了解國民小學校長創新領導與學校組織績效的情形；二、分析不同集群國民小學校長創新領導下學校組織績效的差異；三、分析國民小學校長創新領導與學校組織績效的關聯；四、分析國民小學校長創新領導與學校組織績效的影響力；五、分析國民小學校長創新領導對學校組織績效的影響關係模式。

## 貳、文獻探討

### 一、校長創新領導的意涵與層面

何謂創新？Drucker（1985）認為創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源。Roberts 將創新定義為「發明」加「開發」，創新是將知識體現、結合或綜合，以造就原則、相關、有價值的新產品、新流程或新服務（楊幼蘭譯，2004）。Robbins（1998）認為創新是較為專門化的變革類型，將新的知識應用在產品、歷程或企業服務。Jansen（2005）認為創新是對現有產品結構與內容之改善。校長創新領導核心概念為「創新」，創新一詞具有「改變」或「引進新事物」之意（吳清山，2005）。創新是面對知識、社會、科技最關鍵的理念，因應知識經濟時代，企業講究創新，國

民小學校長領導學校也被要求創新，「不創新，就滅亡」。創新須不斷進化，才能不被停滯的慣性取代（吳素菁，2004；張明輝，1998；Fullan, 1991）。總之，創新源自知識與創造力，是變革的一種價值信念，透過此一信念不斷激發創意及點子，並藉由資訊科技或各種技巧予以具體化，創造出獨一無二的產品、技術、管理與服務品質，並透過創意的方式將新舊技術結合展現，為顧客或組織創造不凡的價值（洪榮昭、王元珊，2005；黃宏傑，2009；楊幼蘭譯，2004；Damanpour, 1991; Drucker, 1985; Florida & Goodnight, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1995; Sarros, Cooper, & Santora, 2011）。

學校創新經營與校長創新領導意涵不同，其差異是：（一）校長創新領導作為的啟動者是「校長」，其創新領導主要作為在於營造學校組織創新思考的啟發、創新契機的掌握、創新環境的營造；（二）校長創新領導係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（黃宗顯、鄭明宗，2008）。至於「創新領導」定義為何？本研究歸納如下：校長為滿足內部需求與外部期望，發揮影響力，以知識管理為基礎，激發成員發揮創意，進行教學改革，引發學生具有多元創意思考，追求組織永續經營。其特點包含：（一）創新領導是「新觀念」：創新是一種產生創意、結盟創意、實現創意；（二）創新領導是「新流程」：創新生產或製造新產品的新方法；（三）創新領導是「新方法新點子」：創新是一種運用新的、有用的相關知識或關鍵資訊；（四）創新領導是「新服務」：使用新知識以提供顧客所需的生產服務；（五）創新領導是「新能力」：組織中珍貴人力資產的創造力成功激發出來。

大體上，校長創新領導包含行政管理、課程教學、學生活動與社區資源等層面之創新（范熾文，2006；高淑真，2008；張仁家、林虹妙，2005；陳妍孜，2011；濮世偉，2003；顏秀如、張明輝，2005；Hamel, 2006），然而校長領導最終目的是以學生學習為主，因此本文將校長創新領導的主要內涵集中於教師教學與學生學習兩大範疇，亦即校長創新領導旨在激發教師創意教學、提升教學成效並促使學生具備多元思考、展現多元智慧能力。茲分述如下：

#### （一）激發創意與教學創新

激發創意係指校長協助與肯定教師運用創新教學的構想和作法，來推動各項創新之計畫活動。例如鼓勵教師建立學習社群、彼此參與教學研討、分享教學經驗與技能、研發創新教學策略、實施多元評量等。

#### （二）學生多元表現創新

學生多元表現係指校長善於運用校內外的資源與設備，舉辦多樣化的活動或比



賽，營造自由學習氣氛，提供學生表現創意之活動與機會，藉以鼓勵學生具有創新的思考模式，發揮多元智能。

## 二、學校組織績效的意義與層面

績效 (performance) 一詞，就字義而言，乃指執行某些工作之成績或表現而言。績效對於組織而言，具有雙重意義：其一，它代表組織對資源運用的評估，用得有没有效能或效率，尤其在內部控制方面，績效之衡量具有審計、查核之功能，可藉以獲得有關資訊，以增進對組織之了解；其二，它對組織具有前瞻性之影響力，它不但可檢討過去錯誤的行動，也可以指引未來目標訂定及資源分配之方向 (林新發，1990)。在企業組織，常過度依賴財務性績效衡量，而妨礙企業創造未來經濟價值的能力，導致無法朝正確的策略方向發展 (Storey, 2002)，因此 Kaplan 與 Norton 開始提倡「平衡計分卡」的理念 (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001)。平衡計分卡係由 Kaplan 和 Norton 兩人共同研發。Kaplan 和 Norton 總結這項研究的成果，於 1992 年 1-2 月號的「哈佛企管評論」(*Harvard Business Review*) 發表有關平衡計分卡的第一篇論文，並引起廣大的迴響。Kaplan 和 Norton (1992, p. 72) 即指出：管理者要從四項觀點來看企業經營：「顧客如何看待我們 (顧客觀點)？我們有哪些優勢 (內部觀點)？我們可否持續改進與創造價值 (學習觀點)？我們如何看待利害關係人 (財務觀點)？」換言之，組織領導者最重要任務係讓每個成員了解怎麼做才能配合組織的使命和策略，使領導者能夠在整合組織中的人力與資源，讓每個人各在其位各司其職，各個展現專長，共同為組織的長期目標與使命而努力。

平衡計分卡把組織分成四個不同的構面，它透過財務 (financial) 構面、顧客 (customer) 構面、企業內部流程 (internal business process)、學習與成長 (learning and growth) 四大構面，來評估一個組織的績效，同時將這些圍繞著顧客、企業內部流程、學習與成長構面的驅動因素，以明確嚴謹的手法來詮釋組織策略，並形成特定的目標和量度 (吳安妮，2002；Kaplan & Norton, 1996)。

在學校組織中，學校為吸引顧客，應具備哪些優勢？對於學校內部，是否可持續改進與創造價值？學生學習部分，學校應如何規劃課程，讓學生接受適性教育而提升教學品質？學校軟硬體資源應如何有效運用、開源節流而達組織績效？運用平衡計分卡觀點來衡量學校組織績效，具有重要價值，且能衡量過去績效之財務量度的不足。平衡計分卡就應用重點而言，涵蓋學校組織之績效評估、經營管理、校務評鑑、行政決策等面向。

Kaplan 和 Norton (1993) 認為傳統績效評估制度問題重重，而平衡計分卡能兼顧財務性指標和營運性指標。本研究者歸納平衡計分卡應用於教育領域上四大構面的評估層面，如表 1 所示：

表 1  
運用平衡計分卡在學校組織上四個構面的評估層面

層面	相關指標
顧客滿意	家長對參與學校、教師教學品質、學生成長、訓輔及服務等的滿意程度。
內部流程與行政管理	組織目標與願景、健全的組織、專業人力管理； 行政流程簡化、行銷策略及創新經營、行政效率、行政運作流程、溝通； 課程規劃、教學與研究資源、建置教學資源網路、研發教學。
學習與成長	學習型組織、學術研究與發展； 教師專業成長活動、研習、教師專業成長的達成率； 師資培訓計畫、研究發展、學習與成長的氣氛、激發成員潛能。
財務與資源	預算編列執行、預算管控與規劃、財產管理及校務基金運作； 增加資金來源； 向上級籌措、向校外籌措； 有效利用預算經費、資源整合運用。

綜上所述，歸納平衡計分卡在學校組織績效的意涵如下：

#### (一) 顧客滿意層面

以學校而言，主要顧客即是家長與學生。家長滿意是指家長對教師教學及學校整體績效是否具有滿意，例如，相關指標包括：家長對學習環境、學校競爭力、學生表現、訓輔措施及服務等之滿意程度。

#### (二) 內部流程與管理層面

學校是正式組織，有既定教育目標，指引學校努力方向，行政管理流程攸關學校整體行政效能。在內部管理流程層面之相關指標，包括建立組織目標與願景、健全人力管理、行政流程簡化、強化行銷策略及創新經營、增進行政效率與運作流程等。

#### (三) 學習與成長層面

學習與成長構面是提升組織效能與提升競爭力的基礎所在。學校組織是一個有機

體，必須持續不斷地推動學校組織發展，以因應環境變遷。在學習與成長層面之相關指標包括建立學習型組織、學術研究與發展、教師專業成長活動等。

#### （四）財務與資源層面

財務管理與資源運用是組織運作成功的基本原則。相關指標包括預算編列執行、校務基金運作、設備更新與維護、資源整合運用、引進各項社會資源等。

### 三、校長創新領導與學校組織績效的相關研究

就理論觀點而言，組織創新需要有創意，若組織缺乏創意，則不可能從事組織創新工作。組織創造力一方面能夠以最低成本使現有設施發揮最大的效用，產生最大產值，一方面能夠針對未來發展需要，以改變現有設施的最大可能性。組織創造力運用得當，能夠促進組織發展新產品、新策略和新服務流程，同時亦可激發員工動機、工作滿意、團隊精神（吳清山，2005）。Amabile（1997）認為任何人都可以有創造力，而創造力可以幫助每個人工作與生活得更好，若能適當安排環境脈絡，每個人都可以表現更好的創造力。司徒達賢（1985）認為，培養創新的經營理念與企業文化，最重要的是在組織中培養一股創新的氣氛，大家都鼓勵創新及勇於提出建議。

其次，創新領導有助於整體組織發展。創新方案可以改善個人績效、提振工作士氣並增加組織獲利的能力。領導者可以提供各種干預方法以強化組織的人性面，並使個人與組織皆能獲益（吳清山，2005；鄭崇趁，2006；Abbasi et al., 2012；Chen & Huang, 2009；Robbins & Coulter, 2002；Yang, Zhang, & Tsui, 2010）。創新是人與環境相互激盪下的結果，其結果可能是新產品、過程或想法。在這種情形下會造成正向的結果，亦即會讓成員產生激勵與學習的作用，同時改變了創新與發展的組織文化——組織須要注入創新活水來營造永續發展的優質學校。

此外，創新領導有助於改善成員思考方式。吳清山（2005）認為，系統思考可以說是創新組織的核心，強調系統的關連性和整體性，而不流於片面瑣碎的思考。一個組織成員處理問題方式能從系統思考著手，有助於組織解決問題與不斷精進。Humble和 Jones 認為，企業組織創新的驅動力乃是由研發（R & D）人員的創新技能所提供。面對外界的競爭，研發部門早已成為企業所賴以生存與成長的利基，並日漸扮演起舉足輕重的角色（引自簡嘉誠，2001）。Detert 和 Burrell（2007）也認為校長創新領導能促發成員願意去思考、發表創意與參與活動。

從理論觀點而言，創新領導有助於促進學校開放，引導組織發展與社區建立相互



依存關係。學校組織是一個開放系統，是一個動態之歷程。因此，它著重組織與環境之互動關係，即從環境中輸入師資、經費、設備等資源，經過組織內部運作後，產生具有價值之成果回饋到外在環境之中，組織與環境乃是相互依存關係，有外界新知訊息才能刺激組織與成員進行創新。

在實證研究方面，有關創新領導與學校組織績效的相關實證研究不多，李瑞娥（2003）在《國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係》之論文發現：學校組織創新與學校效能有顯著相關，學校組織創新能有效預測學校效能。江澈（2006）在《私立高級中學校長競值領導、教師專業承諾、組織創新與組織效能關係》之論文研究發現：私立高級中學組織創新與組織效能具正向關係。顏秀如（2006）在《國民中小學創新經營與競爭優勢》論文中發現：學校創新經營與競爭優勢有密切關聯，學校創新經營程度愈高，其競爭優勢愈高。秦夢群與莊清寶（2012）在《臺灣國民中小學特色學校創新經營及其學校效能關係》之論文研究發現：學校推動「學校創新經營」以後，對於提升「學校效能」具有明顯的正面助益。曾兆興（2012）在《國小校長創新領導、教師創意教學與學校績效管理關係》之論文研究發現：校長創新領導與學校績效管理存在中高度相關，校長創新領導對學校績效管理具正向的預測力。蕭佳純（2011）在《領導者創新領導行為、組織創新氣氛、知識管理能力與社區大學創新經營關連》之論文研究發現：領導者創新領導行為對組織創新氣氛、知識管理能力有顯著影響。葉連祺、張芳敏（2010）在《國民小學學校創新對學生發展創新影響關係》之論文研究發現：學校創新對學生發展創新的有顯著影響；課程教學、環境設備兩類創新對學生發展創新兩類知覺的影響穩定且頗大。至於其他相關研究（江明曄，2006；吳素菁，2004；范熾文，2006；高淑真，2008；張仁家、林虹妙，2005；陳妍孜，2011；廖芳儀，2011；濮世偉，2003；顏秀如、張明輝，2005；蘇嘉儒，2009；Amabile, 1997; Florida & Goodnight, 2005; Read, 2002）也有同樣研究發現結果：校長創新領導能影響學校績效；亦即校長創新領導能提升教師效能、增進行政績效、促進創意教學、營造創新氣氛與強化教師組織承諾等。

綜上所述，不論是理論觀點或是實證研究結果，校長創新領導與學校組織績效有密切關聯，本研究擬以國小為範圍，探究校長創新領導與學校組織績效彼此之關聯。本研究建構的結構方程模式意義如下：如以校長創新領導為自變項，對依變項學校組織績效之影響是否獲得支持（如圖 1）。

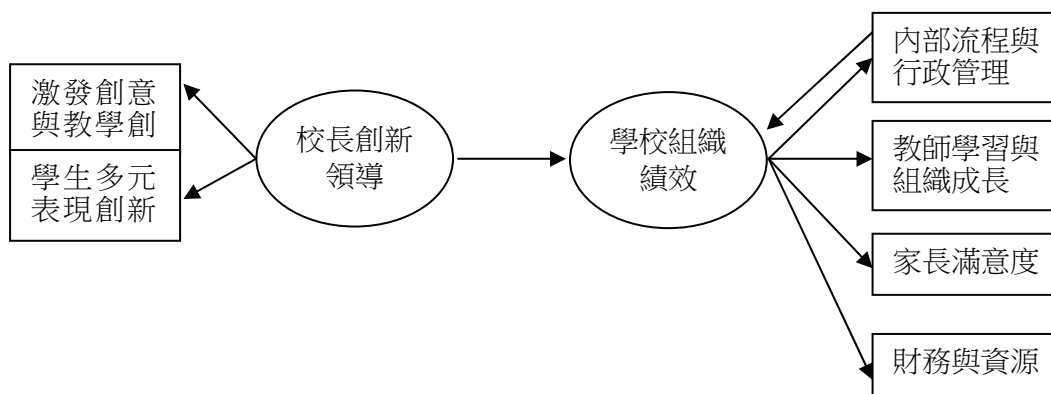


圖 1 國民小學校長創新領導與學校組織績效假設路徑圖

## 參、研究設計與實施

### 一、研究工具

#### (一) 問卷編製

本研究依據文獻探討之內容，參酌相關研究自行編製問卷，「校長創新領導」部分參考相關文獻（吳素菁，2004；范熾文，2006；顏秀如、張明輝，2005）編製而成，問卷共分為「激發創意與教學創新」及「學生多元表現創新」二個向度，預試問卷共有 24 題。

學校組織績效問卷部分參考謝傳崇（2007）、鍾光賜（2005）、蘇芳儀（2007）、蘇嘉儒（2009）等，將指標分為：「家長滿意度」、「內部流程與行政管理」、「教師學習與組織成長」、「財務與資源」四層面（24 題）。

#### (二) 填答與計分方式

問卷填答方式採用 Likert 六點計分問卷，選項分別為「非常不同意」、「相當不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「相當同意」、「非常同意」六項進行問卷調查，計分時分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分、6 分。在此問卷上，正向問題得分越高，表示國民小學教師對校長創新領導與組織績效知覺越高。

### （三）信效度分析

預試問卷對象實施共發出 160 份，回收 157 份，回收率 98.13%，預試問卷分別進行項目分析、因素分析與信度分析。校長創新領導問卷之因素分析，結果共得到兩個共同因素，第一個因素為「學生多元表現創新」層面，特徵值為 12.787，因素負荷量從 .66~ .81；第二個因素為「激發創意與教學創新」層面，特徵值為 1.679，因素負荷量從 .61~ .84。問卷總變異量為 68.90%。

組織績效問卷經因素分析取得之四個因素：第一個因素為「教師學習與組織成長」，特徵值為 11.072，因素負荷量從 .71~ .79；第二個因素為「內部流程與行政管理」，特徵值為 2.389，因素負荷量從 .70~ .82；第三個因素為「家長滿意度」，特徵值為 2.102，因素負荷量從 .55~ .84；第四個因素為「財務與資源」，特徵值為 1.587，因素負荷量從 .47~ .71。問卷總解釋變異量為 71.46%，可知本問卷的建構效度（construct validity）尚稱良好。

信度方面，本研究以 Cronbach  $\alpha$  考驗問卷內部一致性。校長創新領導二個層面之 Cronbach  $\alpha$  值分別為「激發創意與教學創新」層面 .949、「學生多元表現創新」層面 .949，而總問卷之 Cronbach  $\alpha$  值為 .968。由此可知，本問卷的內部一致性頗高，亦即表示其信度良好。

學校組織績效的四個層面之 Cronbach  $\alpha$  值分別為「內部流程與行政管理」.915、「教師學習與組織成長」.923、「家長滿意度」.943、「財務與資源」.855；而總問卷之 Cronbach  $\alpha$  值為 .947，由此可知，本問卷的內部一致性頗高，亦即表示其信度良好。

## 二、正式問卷對象與取樣方法

本研究之正式問卷依據教育部網站 2011 年 1 月 7 日發布之各縣市國民小學校數統計資料，以臺灣北部七縣市（基隆市、臺北市、新北市、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣）之公立國小共計 885 所（不含未招生之新設學校數）為母群體，依照吳明隆（2000）指出，實施區域性調查研究時，平均樣本數應為 500 人至 1,000 人之間較具抽樣推論性；本研究係以臺灣北部七縣市之公立國民小學為研究對象，屬於區域性研究，因此，採比例分層隨機抽樣方式，以各縣市取樣之比例分配樣本數，再依學校規模之不同，分配不同之取樣人數。

首先以北部地區七縣市公立國民小學的學校總數（共計 885 所）的十分之一作為樣本學校（約 88 所）。其次，以縣市地區作為分層的依據，決定每個地區要取樣的學

校數。最後，再就所抽樣之學校，以郵寄方式寄送問卷，委請主任採隨機抽樣方式，協助問卷發放回收，抽取校內 5 至 15 名教師作為樣本。取樣人數依各縣市各校班級數而有所不同，取樣原則為：學校規模 12 班以下取樣校數 29 校，每校抽取 5 人，取樣人數計 145 份；學校規模 12 至 48 班取樣校數 30 校，每校抽取 10 人，取樣人數計 300 份；學校規模 49 班以上取樣校數 29 校，每校則抽取 15 人，取樣人數計 435 份，29 校共計 435 人。取樣校數共計 88 校，國民小學教師共計 880 份，有效樣本 636 人，有效問卷回收率為 96.66%。正式問卷發送樣本數如表 2 所示。

表 2  
各縣市正式問卷發送一覽表

縣市	校數	發出問卷	回收問卷	有效問卷	有效問卷回收率
基隆市	6	60	30	29	96.66%
臺北市	12	130	90	87	96.66%
新北市	16	165	125	122	97.60%
桃園縣	19	200	160	156	97.50%
新竹縣	14	135	118	114	96.61%
新竹市	9	90	60	57	95.00%
苗栗縣	12	100	75	71	94.66%
合計	88	880	658	636	96.65%

### 三、統計分析

所有統計處理，係使用「社會科學套裝軟體程式」(Statistical Package for the Social Sciences, SPSS 18.0 版)以及結構方程式統計分析軟體 LISREL 8.54 版進行統計分析。本研究用以分析各研究問題所使用的統計方法如下述：

- (一) 以平均數、標準差來說明教師所知覺創新領導與學校組織績效各層面及整體的現況。
- (二) 採取集群分析 (cluster analysis) 探討不同集群國民小學校長創新領導下學校組織績效的差異。
- (三) 以積差相關 (Pearson product-moment correlation analysis) 分析國民小學校長創新領導與學校組織績效彼此的相關。
- (四) 以逐步多元迴歸分析 (stepwise multiple regression) 來分析國民小學校長創新

領導對學校組織績效整體之預測力。

(五) 使用 LISREL 來分析探討國民小學校長創新領導對學校組織績效之影響關係。

## 肆、研究結果分析與討論

### 一、國民小學校長創新領導與學校組織績效的現況分析

#### (一) 校長創新領導情況

教師所知覺校長創新領導整體與各層面現況分析如表 3 所示。國民小學「校長創新領導」之平均數為 5.18。以校長創新領導兩層面來看，「激發創意與教學創新」之平均數為 5.04，「學生多元表現創新」之平均數為 5.31。由此可知，「學生多元表現創新」的平均數高於「激發創意與教學創新」，且「學生多元表現創新」的平均數稍高於「校長創新領導」。整體來說，兩層面之平均數皆高於 3.5 分，顯示國民小學校長創新領導情況尚屬良好。

表 3  
教師所知覺校長創新領導整體與各層面現況分析

層面名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數排序
激發創意與教學創新	10	636	5.04	0.54	2
學生多元表現創新	10	636	5.31	0.47	1
校長創新領導	20	636	5.18	0.47	—

就各層面而言，其平均數皆高於 3.5 分，顯示國民小學在校長創新領導方面表現尚屬良好，且與國內其他相關研究（吳素菁，2004；李瑞娥，2003；林文勝，2006；徐瑞霞，2006；謝傳崇、劉佳賢，2011；濮世緯，2003；顏秀如，2006）結果相似，國民小學校長創新領導平均數得分等級均屬高分組。究其原因，可能為：

1. 校長積極建立辦學特色：校長為了建立辦學特色，招收學生，能運用資訊科技改善行政效率，發展學校本位課程與創意教學，並規劃各種平台，展示學生創意學習的成果。



2. 校長面臨校務評鑑要求：校務評鑑是每一所學校必須接受的檢視，校長必須以創新作為來活化校務運作，並以前瞻思維帶領全體師生在學習場域的創新。因此，學校也能經由校務評鑑呈現校務推動的成果與績效。
3. 教育機關創新競賽的推廣：近年來，教育機關主辦許多中小學創新經營各項比賽，各縣市已越來越多學校參與，各項學校創新成果豐富，也展現創新經營受到學校之重視與實踐。因此，國民小學校長創新領導具有中等以上表現。

## (二) 學校組織績效情況

由表 4 可知，「學校組織績效」之平均數為 5.13。以學校組織績效各層面來看，「內部流程與行政管理」之平均數為 5.08，「教師學習與組織成長」之平均數為 5.12，「家長滿意度」之平均數為 5.00，「財務與社區資源」之平均數為 5.31。就各層面來看，其高低順序為「財務與資源」、「內部流程與行政管理」、「教師學習與組織成長」、「家長滿意度」，只有「財務與資源」的平均數稍高於「學校組織績效」，而「內部流程與行政管理」、「教師學習與組織成長」、「家長滿意度」三層面的平均數則稍低於「學校組織績效」；整體來說學校組織績效各層面之平均數皆高於 3.5 分，顯示國民小學教師所知覺到的學校組織績效是不錯的。

表 4  
教師所知覺學校組織績效整體與各層面現況分析

層面名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數排序
內部流程與行政管理	6	636	5.08	0.60	2
教師學習與組織成長	6	636	5.12	0.64	3
家長滿意度	5	636	5.00	0.54	4
財務與資源	7	636	5.31	0.49	1
學校組織績效	24	636	5.13	0.47	—

教師知覺學校組織績效平均數 (5.13)、得分等級均屬高分組，表示學校組織績效趨於高分。就各層面來看，依其高低順序為「財務與資源」、「內部流程與行政管理」、「教師學習與組織成長」與「家長滿意度」。整體而言，各層面之平均數皆高於 3.5 分，顯示國民小學教師所知覺到的學校組織績效是不錯的，此發現與國內有關研究(范熾文，2006；謝傳崇，2007；蘇芳儀，2007；蘇嘉儒，2009) 結論相似。究其原因，可能是：

1. 彰顯學校辦學績效：在縣市政府實施校務評鑑與強調績效責任下，校長辦學必須展現多元績效，在行政管理、學校文化與氣氛、學生活動、教師專業成長以及社區互動等方面，積極發展學校特色及學生學習成效增進。
2. 滿足社區家長需求：就家長滿意而言，品質的真正意義在於了解顧客，符合顧客的需求，讓顧客滿意。誠如吳清山與林天祐（2003）指出，現在學校社區關係愈來愈密切，學校與家長及社區連成一體，讓家長要參與學校的活動，同時也要配合學校的要求，讓家長的關心由家中延續到學校，學校的教育延續到家庭，「學校—家長」形成教育一體。

## 二、不同集群國民小學校長創新領導下學校組織績效的差異分析

本部分先採用兩階段集群分析法（two-step cluster analysis）探討不同國民小學校長創新領導集群在學校組織績效之差異。由表 5 可知，校長創新領導可分為兩個集群，集群一約占 30.35%，集群二則占 69.65%，兩個集群之  $F$  值皆達 .001 顯著水準，顯示兩集群間有高度異質性，且集群二在兩個層面之平均數皆大於集群一。

表 5  
不同校長創新領導之集群分析

層面	集群		$F$ 值	差異情況
	平均數			
	集群一 ( $n=193$ )	集群二 ( $n=443$ )		
激發創意與教學創新	4.41	5.31	915.39***	2 > 1
學生多元表現創新	4.79	5.54	745.02***	2 > 1

\*\*\*  $p < .001$ .

將該結果以單因子多變量變異數分析檢定不同校長創新領導集群對學校組織績效之影響，其結果如表 6 所示，Wilks  $\lambda$  值為 .795 ( $p < .001$ )，表示多變量變異數分析整體考驗達顯著，故繼續進行單變量  $F$  考驗，從表 5 可知校長創新領導兩集群在學校組織績效四個層面上有達顯著水準之差異 ( $p < .001$ )，且集群二在四個層面之平均數皆大於集群一。此外，多變量分析的淨相關  $\eta^2$  為 .205，而單變量變異數分析在四個層面的  $\eta^2$  則介於 .106 至 .162 之間。根據 Cohen 的標準， $\eta^2$  大於 .138 表示有高度關聯性（引自邱皓政，2005），意即不同校長創新領導集群能解釋學校組織績效的變異量為 20.5%，且與學校組織績效整體層面，以及內部流程與行政管理、家長滿意

表 6

不同校長創新領導集群對學校組織績效之差異分析

學校組織績效 各層面名稱	平均數		Wilks $\lambda$ 值	F 值	淨相關 $\eta^2$	差異 情況
	集群一 (n=193)	集群二 (n=443)				
			.795***		.205	
內部流程與行 政管理	4.72	5.24		122.22***	.162	2>1
教師學習與組 織成長	4.81	5.26		74.80***	.106	2>1
家長滿意度	4.68	5.14		110.63***	.149	2>1
財務與資源	5.06	5.42		82.86***	.116	2>1

\*\*\*  $p < .001$ .

度層面皆屬高度關聯，而在教師學習與組織成長、財務與資源層面則屬於中度關聯。此研究結果顯示校長表現較多創新領導行為時，其學校整體組織績效較高。

### 三、校長創新領導與學校組織績效的相關分析

有關國民小學校長創新領導與學校組織績效各層面及整體的相關情形，摘要如表 7 所示。依據郭生玉（1990）認為，一般通常將相關程度高低區分成下列級距： $\pm .01 \sim \pm .19$  為很低相關； $\pm .20 \sim \pm .39$  為低相關； $\pm .40 \sim \pm .59$  為中等相關； $\pm .60 \sim \pm .79$  為高相關； $\pm .80 \sim \pm 1.00$  為很高相關。

從表 7 可知，國民小學校長創新領導與學校組織績效整體之積差相關為 .50，二者間呈現中度正相關。就各層面進一步分析，校長創新領導在「激發創意與教學創新」層面上，與學校組織績效各層面之相關依序為：內部流程與行政管理 (.49)、家長滿意度 (.36)、財務與資源 (.35)、教師學習與組織成長 (.32)，均呈現顯著正相關。校長創新領導在「學生多元表現創新」層面上，與學校組織績效各層面之相關依序為：內部流程與行政管理 (.44)、家長滿意度 (.42)、財務與資源 (.39)、教師學習與組織成長 (.37)，均呈現顯著正相關。

本項研究發現與相關文獻（江明曄，2006；江澈 2006；謝傳崇、劉佳賢，2011；濮世緯，2003；顏秀如，2006；蘇嘉儒，2009）結論相似，例如江澈（2006）研究發現私立高級中學組織創新與組織效能具正向關係，並以環境資源創新及教學技術

表 7

## 校長創新領導與學校組織績效的相關

層面	內部流程與行政管理	教師學習與組織成長	家長滿意度	財務與資源	學校組織績效
激發創意與教學創新	.49**	.32**	.36**	.35**	.45**
學生多元表現創新	.44**	.37**	.42**	.39**	.49**
校長創新領導	.50**	.37**	.42**	.40**	.50**

\*\* $p < .01$ .

創新對學習成長的影響最大；江明曄（2006）研究發現，中等以下學校校長創造性領導對教師創意教學有不同程度之影響，特別是當校長創造性領導的「智能的促進」、「任務安排與回饋」、「時間管理」、「創造性問題解決技巧」等層面，落實度高時，則教師之「創意教學特質」就高。如同張明輝（2004）指出，校長有創新的理念，就會形塑創新氣氛，讓成員充分參與，同時能在行政管理或課程教學等領域，激勵教師發揮創造力，支持教師學習與創新，使教師能投入工作之中，有信心創造高的工作績效，進而提升學校經營績效。

#### 四、校長創新領導各層面對學校組織績效整體的解釋力分析

校長創新領導各層面對學校組織績效整體之解釋力，經由逐步迴歸分析結果如表 8 所示：

- (一) 對於學校組織績效整體層面之預測，校長創新領導二個層面的解釋力皆達到顯著水準，依序為學生多元表現創新， $F$  值為 193.877 ( $p < .001$ )，以及激發創意與教學創新， $F$  值為 109.439 ( $p < .001$ )。學生多元表現創新對學校組織績效整體層面的解釋量為 23.5%，激發創意與教學創新對學校組織績效整體層面的解釋量為 2.3%。二個層面對學校組織績效的總解釋力為 25.8%。
- (二) 此二個層面的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 均為正值，分別為 .050 與 .043，可知學生多元表現創新以及激發創意與教學創新對於學校組織績效整體層具有正向的預測作用。進一步檢視二個變項間是否有共線性的情況，一般以變異數膨脹因素 (variance inflation factor [VIF]) 與容忍度 (tolerance) 來判斷，VIF 值臨界值為 10，容忍度臨界值為 0.1，也就是說容忍度越小，VIF 值越大，變項間存在共線性問題越嚴重，在此 VIF 值為 2.076，容忍度為 0.482 表示二個變項間無共線性問題。

表 8

國民小學校長創新領導對於學校組織績效的迴歸分析情形

投入變項 順序	多元迴歸係 數 (R)	決定係數 R <sup>2</sup> 累積量	決定係數 R <sup>2</sup> 增加量	標準化迴歸 係數 (β)	VIF	F 值
學生多元表現創新	.485	.235	.235	.050***	2.076	193.877***
激發創意與教學創新	.507	.258	.023	.043***	2.076	109.439***

\*\*\*  $p < .001$ .

本項發現與國內相關研究結果（陳妍孜，2011；廖芳儀，2011；顏秀如、張明輝，2005；蘇嘉儒，2009）相似，教師教學品質與學生學習成效是學校展現績效的重要指標。換句話說，校長創新領導要著重學生多元表現以及激發教師創意教學，讓學生都有成就感，才能獲得家長認同，提升學校整體效能。

## 五、校長創新領導對學校組織績效的影響關係

本部分採用結構方程模式對國民小學校長創新領導對學校組織績效的影響情形進行探討及從事檢定。茲分述如下：

### （一）整體適配合度指標檢定

本模式卡方值 ( $\chi^2$ ) 為 62.88，自由度為 8，卡方值除以自由度 ( $\chi^2/df$ )，配適度的判斷指標為 7.86，其值大於 5，顯示不適合，但是模式卡方值受到樣本數多寡的影響，所以本研究將  $\chi^2$  的顯著性當作參考之用。此外，在 GFI、RMSEA 等適配檢核接近理想標準。

在相對適配指標中，NNFI = .96，增值配適度指標 (NFI) = .97，增值契合指標 (IFI) = .98，相對契合指標 (CFI) = .98，均非常趨近於 1，表示模式適合。在簡效適配指標中，RFI = .95，非常趨近於 1，簡效正規化適配指標 (PNFI) = .52，大於 .5，而模式精簡適合度指標 (PGFI) = .37，表示模式還算合適，關鍵樣本指標 (CN) = 195.89。由表 9 可知，整體契合度還算理想。

### （二）各面向參數估計值

在確認理論模型適配於觀察資料後，還須進一步考量結構方程模式的標準化參數估計。本研究各面向參數估計值如表 10 所示，「激發創意與教學創新」與「學生多元表現創新」構成「校長創新領導」的要素，所有標準化參數都達顯著。「學生多



表 9  
本模式的適配度指標

	適配指標	數值	判斷值	接受與否
絕對適配指標	$\chi^2_{(8, n=636)}$	62.88	—	
	$\chi^2/df$	7.86	1~5	否
	GFI	.97	至少 0.9 以上	是
	AGFI	.92	至少 0.9 以上	是
	RMR	.014	小於 0.025	是
	SRMR	.043	小於 .08	是
	RMSEA	.10	.08~.1 為普通適配	是
相對適配指標	ECVI	.14	越小越好	是
	NNFI	.96	至少 0.9 以上	是
	NFI	.97	至少 0.9 以上	是
	IFI	.98	至少 0.9 以上	是
	CFI	.98	至少 0.9 以上	是
簡效適配指標	RFI	.95	愈接近 1 愈好	是
	PNFI	.52	大於或等於 .50	是
	PGFI	.37	大於 .50	否
	CN	195.89	大於 200 以上	否

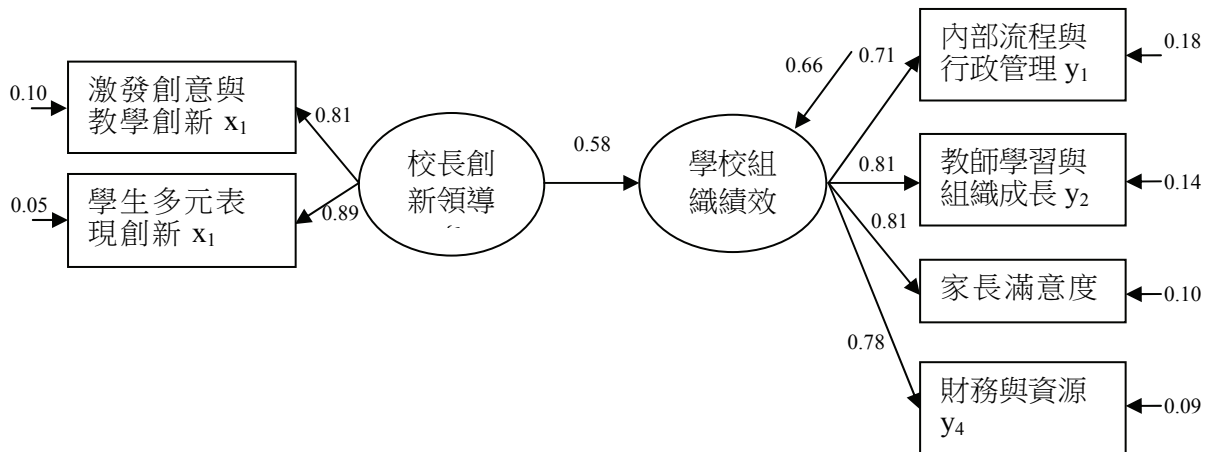
表 10  
模式的參數估計值

	參數	標準化參數	參數	標準化參數
$\lambda_1$	校長創新領導→激發創意與教學創新	.81***	$\delta_1$	.10***
$\lambda_2$	校長創新領導→學生多元表現創新	.89***	$\delta_2$	.05***
$\lambda_3$	學校組織績效→內部流程與行政管理	.71***	$\epsilon_1$	.18***
$\lambda_4$	學校組織績效→教師學習與組織成長	.81***	$\epsilon_2$	.14***
$\lambda_5$	學校組織績效→家長滿意度	.81***	$\epsilon_3$	.10***
$\lambda_6$	學校組織績效→財務與資源	.78***	$\epsilon_4$	.09***
$\gamma$	校長創新領導→學校組織績效	.58***	$\zeta$	.66***

\*\*\*  $p < .001$ .

元表現創新」最高（0.89），而「激發創意與教學創新」較低（0.81）。其次，內部流程與行政管理、家長滿意度、財務與資源、教師學習與組織成長四項層面構成學校組織績效的要素，所有標準化參數都達顯著，依序為：教師學習與組織成長（0.81）、家長滿意度（0.81）、財務與資源（0.78）、內部流程與行政管理（0.78）。

校長創新領導對學校組織績效有正向關係且達到 .001 顯著水準，其對學校組織



$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	ECVI	NFI	NNFI	IFI	CFI	RFI	PNFI	PGFI	CN
62.88***	8	7.86	.97	.92	.014	.043	.10	.14	.96	.97	.98	.98	.95	.52	.37	195.89

圖 2 國民小學校長創新領導與學校組織績效之結構模式

績效的影響力為  $\gamma = .58$  (如圖 2 所示)。此結果驗證先前文獻發現結果，亦即本研究假設模式成立，校長創新領導能正面影響學校組織績效。

本研究發現與國內相關研究結果 (吳素菁, 2004; 李瑞娥, 2003; 林啟鵬, 2003; 林新發, 2003; 高淑真, 2008; 陳妍孜, 2011; 曾兆興, 2012; 濮世偉, 2003) 相符。在結構方程模式分析當中，以校長創新領導 (激發創意與教學創新、學生多元表現創新層面) 為自變項，組織績效 (內部流程與行政管理、教師學習與組織成長、家長滿意、財務與資源) 為依變項，進行結構方程模式分析。研究發現：基本適配標準、整體模式適配度、模式內在結構適配度大致適配，研究顯示校長創新領導各層面對組織績效有正向顯著影響。過去針對創新領導與組織績效的研究雖無實證性研究，但本研究透過結構方程模式的分析後，校長創新領導對組織績效有正向影響關係。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究目的在探討校長創新領導與學校組織績效的關係。研究結果發現：校長創新領導與組織績效有密切關聯，校長創新領導對組織績效有顯著正向影響。此發現顯示校長有必要運用創新領導從事校務革新，才能展現學校整體績效。茲將研究結論分述如下：

（一）國民小學教師知覺校長創新領導與學校組織績效，情況良好

國民小學教師知覺校長創新領導與學校組織績效，屬中上程度，其中創新領導之「學生多元表現創新」的平均數高於「激發創意與教學創新」。其次，教師所知覺到的學校組織績效屬中上程度，其中最高為「財務與資源」，最低為「家長滿意度」。

（二）具有高度表現校長創新領導的學校集群，其組織績效表現較高

根據研究發現，校長創新領導可分為兩個集群，集群一約占 30.35%，集群二則占 69.65%，集群二在學校組織績效四個層面之平均數皆大於集群一，顯示不同校長創新領導集群，有顯著差異，校長高度表現創新領導之集群，學校組織績效也表現較高。可見校長表現較多創新領導時，其學校整體組織績效較高。

（三）校長創新領導與學校組織績效之間有顯著正相關

國民小學校長創新領導與學校組織績效，二者間呈現顯著中度正相關。就各層面而言，校長創新領導各層面與學校組織績效各層面，具顯著正相關，即教師所知覺校長創新領導行為愈多，其知覺學校組織績效就愈高。

（四）校長創新領導對學校組織績效有顯著解釋力

校長創新領導中「學生多元表現創新」以及「激發創意與教學創新」兩項層面，對學校組織績效總變異量，具有中度的解釋力。

(五) 校長創新領導對學校組織績效可形成正向影響關係

本研究所提假設模式有良好適配度，顯示校長創新領導對組織績效有顯著影響，亦即校長創新領導中「學生多元表現創新」以及「激發創意與教學創新」二層面，對於學校組織績效具有正向的影響作用。

## 二、建議

根據以上研究結論，提出建議如下：

(一) 利用平衡計分卡理念，訂定學校衡量多元績效

根據調查研究發現，平衡計分卡之理念可有效評估一個組織的績效。教育行政機關可以制定衡量學校績效制度，以多元標準、多角度來了解組織績效。具體作法是參考平衡計分卡之財務構面、顧客構面、企業內部流程、學習與成長四大構面及建立各項指標，來評估學校組織的績效；同時將評估結果撰寫成學校績效報告卡，定期公布各項結果，彰顯學校辦學績效。

(二) 加強校長培育儲訓課程，強化創新領導知能

研究發現，國民小學校長創新領導能影響學校組織績效。因此，提升國民小學校長對創新領導理念有進一步之認知與實踐，是首要課題，例如針對校長開設相關創新領導課程、提供校長進修與研究機會；同時，可舉辦創新領導之研討會、座談會或觀摩交流，邀請國民小學創新績優校長來報告創新的歷程與經驗，進行意見交流，增進校長領導知能與實踐能力。

(三) 增進教師參與校務，以建立校務推動共識

本研究發現，兼任行政職務（主任、組長）國民小學教師，因執行各項學校行政業務，較熟悉校長創新領導作為，故知覺分數較高。因此，校長要鼓勵教師參與校務決定，了解行政決策之內容，支持組織目標，進而承擔起責任，提昇工作滿足感。換句話說，學校要注重民主溝通歷程，鼓勵教師參與決定，並表達意見，才能建立校務革新共識，使校務順利推展。

(四) 重視顧客關係管理，建立學校與家長之夥伴關係

根據調查研究發現，國民小學教師所知覺學校組織績效情況良好，唯家長滿意度

尚待強化。家長與學生乃是學校經營管理上的顧客，學校行政、教師與家長三者要相互合作，建立以學生學習為核心的理念。做法是定期調查了解家長與社區人士對學校辦學意見，做為校務發展之參考；其次，提供家長參與學校各項活動機會，利用各項會議說明學校辦學重點，以提升家長對學校之認同。

#### (五) 激發教師創意教學，展現學生多元學習成效

根據研究發現，國民小學校長創新領導能有效提升學校組織績效，藉著提供智性刺激、個別關懷及共享願景等策略，來改變成員的價值與工作態度。因此校長要有效運用領導策略，採用創意點子，激發成員創意活動，將其轉化至學校的服務、教學或行政工作，例如，鼓舞教師運用創意蒐集、選編、研發與改進教學或學習評量，鼓勵學生嘗試以不同方式解題；同時學校要提供學生多樣的創意活動與學習機會等，以建構學校智性文化，落實多元智慧理念。

## 參考文獻

- 司徒達賢 (1985)。經營理念與創新。工商雜誌，33，14-16。
- 江明曄 (2006)。中等以下學校校長創造性領導、學校創造性組織氣氛與教師創意教學關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 江澈 (2006)。私立高級中學校長競值領導、教師專業承諾、組織創新與組織效能關係之研究——私立高中有效經營模式之建構 (未出版之博士論文)。高雄師範大學，高雄市。
- 吳安妮 (2002)。淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念。會計研究月刊，198，26-32。
- 吳明隆 (2000)。SPSS 統計應用實務。臺北市：松崗。
- 吳素菁 (2004)。學校創新經營之研究——以四所國民小學為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 吳清山 (2004)。學校組織創新經營與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山 (2005)。學校組織創新經營方案之建構。中等教育，56 (3)，1-27。
- 吳清山、林天祐 (2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山、賴協志 (2006)。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，58~74。
- 李金蓮 (2011)。新北市國民小學教師知覺校長創新領導與學校效能關係之研究 (未



- 出版之碩士論文)。銘傳大學，桃園縣。
- 李瑞娥(2003)。國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究——學習型學校模型之建構(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 汪宗明(2006)。國民小學知識延續管理與學校創新經營關係——以臺北縣、桃園縣為例(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 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(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 林啟鵬(2003)。我國高級職業學校組織創新影響因素之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林新發(1990)。我國工業專科學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效關係之研究(未出版之博士論文)。國立台灣師範大學，臺北市。
- 林新發(2003)。郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(編號:92WFAOB00048)，未出版。
- 邱皓政(2005)。量化研究法(二):統計原理與分析技術。臺北市:雙葉。
- 洪榮昭、王元珊(2005)。學校創新經營的推手——Innoschool 學校創新經營獎。教師天地, 134, 73-82。
- 范熾文(2006)。學校創新管理的內涵與實施途徑。載於國立花蓮教育大學(主編), 2006年臺灣教育學術研討會論文集(頁158~174)。花蓮縣:國立花蓮教育大學。
- 倪靜貴(2007)。高級中學校長創新領導表現指標建構之研究(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 高淑真(2008)。臺北縣國民小學校長領導取向與學校創新經營效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 徐瑞霞(2006)。臺北縣校長領導行為與學校創新經營之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 秦夢群、莊清寶(2012)。臺灣國民中小學特色學校創新經營及其學校效能關係之探討。教育政策論壇, 15(2), 163-192。doi:10.3966/156082982012051502006
- 張仁家、林虹妙(2005年11月)。高職學校創新經營的內涵與策略比較。「2005第三屆創新與創造力研討會」發表之論文，國立政治大學。
- 張明輝(1998)。九〇年代主要企業組織理論與學校行政革新。教育研究集刊, 42, 155-170。
- 張明輝(2004)。平衡計分卡制度在學校績效管理之運用。教育研究月刊, 123, 19-25。

- 教育部 (2005)。創造力教育白皮書。臺北市：作者。
- 郭生玉 (1990)。心理與教育測驗。臺北市：精華。
- 陳妍孜 (2011)。高雄市國民小學教師知覺校長領導風格、組織科技素養與組織績效關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 曾兆興 (2012)。國小校長創新領導、教師創意教學與學校績效管理關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 馮清皇 (2002)。創新管理在國民小學校務經營的意涵。教師天地，117，32-42。
- 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 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 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。
- 黃宗顯、鄭明宗 (2008)。「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。當代教育研究，16 (4)，109-153。
- 楊幼蘭 (譯) (2004)。逆領導思考——傾聽追隨族工作哲學 (原作者：R. Kelley)。臺北市：時報。
- 楊振昇 (2004)。近十年來教育組織變革對教學領導之啟示。教育政策論壇，7 (2)，107-130。
- 葉連祺、張芳敏 (2010)。國民小學學校創新對學生發展創新影響關係之分析。嘉大教育研究學刊，25，119-146。
- 廖芳儀 (2011)。國民小學校長創新領導與教師組織承諾之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 鄭崇趁 (2006)。學校創新經營的積極策略。教育研究月刊，145，50-58。
- 蕭佳純 (2011)。領導者創新領導行為、組織創新氣氛、知識管理能力與社區大學創新經營關連之探究。教育研究學報，45 (1)，45-69。
- 謝傳崇 (2007)。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 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 謝傳崇、劉佳賢 (2011)。國民小學智慧資本與學校創新經營效能之關係研究。教育行政與評鑑月刊，11，63-88。
- 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 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 鍾光賜 (2005)。應用平衡計分卡觀點建構出學校行政績效衡量指標 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 簡嘉誠 (2001)。領導風格型態、創造力人格特質搭配對組織承諾與創新績效影響關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中央大學，桃園縣。
- 顏秀如 (2006)。國民中小學創新經營與競爭優勢之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 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)，25-52。
- 蘇芳儀 (2007)。平衡計分卡在學校經營策略應用之模式建構研究——以高雄縣國民小學為例 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 蘇嘉儒 (2009)。創新領導與學校行政績效之相關研究——以嘉義市國民小學為例 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學，臺南市。
- Abbasi, S. M., Belhadjali, M., & Whaley, G. L. (2012). Innovation: A descriptive approach to the new form of competitiveness. *Competition Forum*, 10(1), 76-79.
- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. London, UK: Kogan Page.
- Afuah, A. (2003). *Innovational management leadership: Strategies, implementation and profits*. New York, NY: Oxford University Press.
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (2), 271-288.  
doi:10.1177/1741143207087777
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: The 5 disciplines for creating what customers want*. New York, NY: Crown.
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. doi:10.1016/j.jbusres.2007.11.016
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: Harper Collins.
- Florida, R., & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard Business Review*,

- July-August*, 125-131.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. London, UK: Cassell.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-84.
- Jansen, J. P. (2005). Exploration and exploitation in technology marketing: Building the ambidextrous organization. *International Journal of Technology Marketing*, 1, 5-6.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 74-86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Linder, J. C. (2006). Does innovation drive profitable growth? New metrics for a complete picture. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 38-44.  
doi:10.1108/02756660610692699
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York, NY: Wiley.
- Niven, P. R. (2004). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. Malden, MA: John Wiley & Sons.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Read, A. (2002). Determinants of successful organisational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4<sup>th</sup> ed). New York, NY: Free Press.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational

culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.

doi:10.1108/01437731111123933

Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the balanced scorecard help? *School Leadership & Management*, 22(3), 321-338.

Yang, J., Zhang, Z., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x