

校長轉型領導、學校組織學習與 學校組織創新關係之研究

王世璋

虎尾科技大學秘書

摘 要

本研究的目的是瞭解國小校長轉型領導、學校組織學習及學校組織創新的關係，利用「國民小學學校狀況調查問卷」為工具，針對台灣地區國民小學教師進行調查，總計施測 1375 人。本研究使用描述性統計及結構方程模式進行分析，研究發現如下：1. 校長轉型領導對學校組織學習有顯著的直接效果。2. 校長轉型領導對學校組織創新有顯著的直接效果與間接效果，但是間接效果大於直接效果。3. 學校組織學習對於學校組織創新有顯著的直接效果，而且此效果大於「校長轉型領導對學校組織創新」的效果。因此，其三者之關係為國小校長轉型領導透過學校組織學習而影響學校組織創新。

關鍵詞：轉型領導、組織學習、組織創新

壹、緒論

一、研究動機與目的

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so the school)，這句話在過去總是被認為理所當然，但我國自民國八十三年教師法頒佈實施以來，教師地位提升，校園生態轉變，學校權力結構重組，校長對學校的影響力受到考驗。校長遴選制度，改變了傳統國小校長的地位與角色，也影響了校長的領導風格。有關領導的理論或觀點，回歸領導理論之科學實證研究，大致可分為特質論、行為論、權變論及新領導論等幾個時期，其中轉型領導(transformational leadership)近十年來受到學者重視，也較能激勵組織成員，組織效率與生產力亦較高，同時增加組織繼續改善之能力(吳宗立，2000；林明地，2000；范熾文，2002；秦夢群，2004；張明輝，1998；張德銳，1998；廖春文，2001；蔡進雄，2004；Hoy & Miskel, 2001；Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999；Yukl, 2002)。因此，瞭解國小校長運用轉型領導的現況為何？為本研究動機之一。

學校是一服務性組織，隨著社會不斷的進步與變化，應全盤重新思考其定位及經營方式。在競爭激烈、快速變遷的社會裡，只有學習型組織才能得到生存與發展，亦即唯有學習型組織才能得到生存與發展，組織需要具備更有效的學習能力方能因應環境的挑戰(余錦璋，2001；林麗惠，1999)。如何營造組織學習的機會，或轉化個別成員的學習，促使學校組織學習，更是學校成功的關鍵(Argyris & Schon, 1978；Leithwood, Leonard & Sharratt, 1998)。在教育改革的浪潮中，學校組織比其他組織更應轉型為學習型組織，以因應教育改革的衝擊(Hoy & Miskel, 2001)，藉由持續性的過程，改善工作流程及組織結構，協助教師創造新知識、分享經驗及持續改善工作績效，以提升學校組織競爭能力。成為持續學習的學校，是學習型學校的主要目標，而組織學習是去獲致此一狀況及過程的希望觀點(江志正，2000；Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1995)，探討國小組組織學習的現況為何？是為本研究動機之二。

近年來，國內興起一股創新的風潮，不僅在企業界受到重視，也在教育領域，諸如學校經營與管理、課程與教學等相關議題上，成為各界注意的焦點。隨著教育政策與法令規章的演變，學校組織與企業組織一樣，正面對快速變遷與高度競爭的經營環境，學校致力於創新，已成為當前學校行政思維的重要議題，在知識社會中，創新已然成為一項主要的學習動力與成果，學校教育發展上，特別重視激發創意與創新發展的觀念(吳明烈，2003；吳清山，2004；陳聖謨，2004；張明輝，2002)。依據相關調

查研究發現，經過幾年的教育改革後，對於學校改革太少且太慢，特別是在許多改革內容執行速度太快的情況之下，大量的改變和快速的執行，形成學校組織沉重的負擔（Deal, 1990; McLanghlin, 1998; Murphy & Hallinger, 1993）。而探討國小學校組織創新的現況為何？是為本研究動機之三。

學校教育的發展趨勢為朝未來取向、文化和科技轉變的實施、民營化和市場導向、學校本位管理、家長和社區的參與、學校發展和績效責任，以及教育品質追求等方面邁進，這些趨勢和轉變都需要轉型領導（鄭燕祥，2003）。在知識急遽暴增與市場競爭加速的時代，創新已成為組織成功的決定性因素（Greene & Harich, 1996）。學校為了促進組織學習與組織創新，便意味著組織管理與組織結構的變革，學校組織學習與組織創新的最終目的在於達成革新的目標（Robbins, 2001）。國小面對環境的急速變遷，應建立創新的觀念，以提升學校效能，探討國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新的關係為何？是為本研究的動機之四。

基於上述研究動機，本研究的目的即是瞭解當前國小校長轉型領導、學校組織學習及學校組織創新的現況，建構國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新之假設性結構方程模式並加以檢定。進一步根據研究結果，提出可供教育行政機關、校長及學校參考之建議。

貳、文獻探討

一、轉型領導

領導是在組織或團體情境中，領導人員發揮其影響力，運用各項策略，結合人力、物力，建立團隊精神，激發成員工作動機，滿足成員需求，從而達成組織目標之行政行為（范熾文，2002）。學校藉由領導（leadership）而達到自我更新（self-renewal）並型塑願景（Senge, 1990），透過領導而改進學校的整體表現。卓越的學校行政，有賴於領導功能的發揮，領導在學校組織中扮演著極為重要的角色，在教育研究中，有關領導理論的研究也一直是教育行政研究的重要主題（吳宗立，2000）。

綜合國內外有關領導理論的論述，大致可分為非科學實證研究與科學實證研究兩個階段，科學的實證研究可分為特質論（traits theory）、行為論（behavioral pattern theory）、權變論（contingency theory）及新領導論（new leadership theory）等四個時期

(張德銳, 1994; 蔡進雄, 2000)。特質論重視領導者的領導特質, 行為論強調領導行為, 權變論注重領導情境, 而轉型領導強調領導者藉著個人魅力及建立願景, 運用各種激勵策略, 提升部屬工作態度, 以激發部屬對工作更加努力。Cheng (2002) 指出不同的學者對於領導的概念有不同的解釋, 有人認為領導和影響他人行為的過程有關; 領導和目標的發展和達成有關。

學校轉型領導 (school transformational leadership), 是將轉型領導理念實際應用至學校情境中, 將轉型領導各層面的行為, 在學校情境中加以執行、檢驗和修正。近年來, 轉型領導理論應用至學校情境的研究有越來越普遍的趨勢 (林明地, 2001)。游光昭、張明輝 (2005) 更指出, 在校國民主化潮流的影響之下, 發揮「轉型領導」對學校組織成員的影響, 才能有效完成學校特定的目標或任務, 以提升學校行政績效。

二、組織學習

在競爭激烈、變動快速的環境下, 組織學習已成為必要的條件, 因為外在環境的瞬息萬變, 知識急遽增加, 面對知識經濟時代的來臨, 組織更需要學習。組織學習是時代的一種趨勢, 也是促使組織進步及永續發展的基礎, 快速而有效的組織學習, 是組織因應快速變遷的全球環境及維持優勢競爭力的最佳利器 (蔡志隆, 2004), 所以組織學習已成為組織賴以生存及發展所不可欠缺的必要條件。

由於外在環境變遷和科技的高度發展, 使組織充滿不確定性, 傳統思維方式與組織型態不斷受到挑戰, 藉由組織學習來提升競爭力, 成為組織發展的最佳策略, 增強了組織學習的重要性 (林新發、邱國隆、王秀玲, 2004; Sadler, 2001)。學習如同生產物品和服務一樣重要, 組織可以學習, 如同其可以生產一樣。組織的生產體系可以完全融入學習系統中。Drucker (1995) 指出, 知識社會的發展, 不僅需要個人學習, 更需要組織學習。完整的教育與學習必須建立個人和組織學習的體系和發展策略。近年來的組織學習對於學習抱著更精密與複雜的觀點, 並將許多管理的理論引進, 且經由不同層次的學習與不同的學習系統來了解複雜、動態的組織與外在環境之間的互動。李瑞娥 (2004) 更指出組織學習是一種過程, 而不是結果; 組織學習是一種創新, 而不是適應。可見組織學習已不只是一個名詞而已, 更是具有行動力的一股潮流。

綜觀國內外學者的相關研究, 可以發現學校外在環境已經產生急遽的變化, 學校的本質似乎也在逐漸被重新形塑中, 學校已經從大家熟悉的機構環境轉變成混亂的任務環境 (潘慧玲, 2002; Hoy & Miskel, 2001; Lam & Pang, 2002)。因此, 教育工作者

必需要不斷的學習，以便及時回應變革及外在環境的要求。Wohlstetter、Van Kirk、Robertson 與 Mohrman (1997) 研究發現組織一個成功學校本位之經營，主動進行再建構的學校，較能有助於組織學習及完整的學習過程。實施組織學習的學校，較能直接及間接接納較多的革新性教學方法，有目標的對話、由經驗中學習、成員之間的強烈連結、自我精進及所有成員皆參與學習過程等要素，皆會使組織成員能考慮及外在環境及在組織系統內加以改變，以使組織更能達到其任務與使命。在充滿資訊的機構中，Stata (1989) 主張個人和組織學習的比率將成為唯一可被接受的競爭優勢。學校組織要能在知識世紀成功發揮其使命，則必需學習。學習不是只有學生對知識的學習，其對象還包括校長、行政人員、教師、家長、社區民眾，所有與學校內外系統有關的人 (Senge & Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner, 2000)。魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝與陳嘉彌 (2003) 針對台灣地區 37 所國中、51 所小學進行驅動學校組織學習的因素分析研究發現：(1) 單靠外在環境的刺激，並不能使組織產生持續的學習；(2) 環境中的政策因素促進了學校組織學習；(3) 學校內部才是促動組織學習與改變的最關鍵因素；(4) 學校校長是啟動組織學習與結果最有影響的人物。

由於近幾年國小積極推動實施九年一貫課程，學校組織學習成為落實課程改革的最有效策略，藉由組織學習提升教師教學品質，促進教師專業成長，塑造組織學習文化，受到學校的重視，因此，組織學習已成了當前探究學校組織與管理的熱門議題。

三、組織創新

近年來，我國面臨教育改革之熱潮，在不斷衝擊中，學校必需不斷進行蛻變與創新，才能因應相繼而來的挑戰，創新的智慧不但是企業組織在險峻環境中生存的關鍵，亦是學校組織提升教育品質、滿意社會需求創新的關鍵 (濮世緯，2003)。在許多情況下，創新的學校經營緣起於外部環境的挑戰、變遷、壓力，以及績效責任的要求 (De Pree, 2002)。雖然學校不同於一般企業組織，但面對多元社會，在社會各界、社區及家長的期許下，當學校面對外部環境不斷改變，其情境多樣性不斷增加，學校確實必需尋求創新與突破 (林明地，2004)。

由於學校受到內外部環境改變與衝擊，學校的經營策略管理模式，從 1960 年代的 SWOT (Strengths-Weakness-Opportunity, Treats SWOT) 模式，學校透過科層體制建立內部管理體系，1980 年代後，Porter 的市場導向模式，市場機能影響學校之經營策略，1990 年代開始，知識經濟時代興起，Senge 的學習型組織理論及 Porter 的鑽石系統

(diamond system)，強調組織成員不斷持續學習，追求創新，受到學校的重視，各校開始發展適合自身需求及特色的策略管理模式（吳天方、林建江、樊學良，2003；邱紹一、樊學良、林建江，2005）。要面對知識經濟時代的來臨，提升全民創造力的需求已是刻不容緩，經建會「知識經濟社會總體指標」的研究中指出，「創新教學與教育創新的積極性」是最重要的指標之一，目前台灣的中小學也逐漸面臨到教育市場中的競爭，學校必須具有創新的經營思維與型態（吳思華，2001；顏秀如、張明輝，2005）。

學校屬於一種「非營利組織」，管理學大師 Drucker（1995）認為「非營利組織」比誰都需要管理的概念，學校組織已從過去被視為一種靜態的結構，轉化成能適應社會變遷、能成長與發展的有機體。學校面對內外主客觀環境的快速變遷，應思考如何來評估及創造環境，使教師能接受並配合變革策略，帶動革新，從而整體改善組織效能，並不斷創新，學校才能持續創新。為追求各類組織不斷創新，組織應努力型塑設計一個能有效誘發與激勵創意的「創新機制」（吳思華，2003），如同企業組織一樣，學校想要尋求進步和獲得良好的辦學績效，學校領導者要有創新經營的理念、熱情與行動力（Bossidy & Charan, 2002; Cormican & O'Sullivan, 2003）。在願景經營、組織結構、運作流程、人力資源、活動推展、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）。學校組織運作無時無刻不在進行，而其興革總隨著時代的浪潮而起舞，然而，教育之興革決非一時興起的叫嚷，需有周詳的計畫和策略，才能畢竟全功（秦夢群，2003）。

由於國內環境急遽變遷，國小校園近年來也因而產生各項改變，在行政、教學、課程及社區關係等方面更是明顯，直接衝擊學校文化及校園生態之發展，傳統的學校經營已受到考驗，學校組織創新成為學校改革的焦點，如何在國小推動組織創新，為基礎教育創造契機，是大家所期待的。

四、轉型領導、組織學習與組織創新之關係

在學校組織中，領導人可以帶動學校組織「深層變革」（profound change），同時也是學習型學校的靈魂，關係著學校的成敗（林慶國，2002）。從學校行政的角度而言，透過校長轉型領導，是助長學校組織學習的關鍵（林明地，2000）。根據 Leithwood 等人（1998）的研究，也發現助長組織學習的領導方式與轉型領導的內涵符合之處甚多，因此歸納出轉型領導有助於組織學習。

Leithwood、Tomlinson 與 Genge（1996）利用後設分析，研究 1985 年到 1994 年在

教育領域有關轉型領導的研究，發現轉型領導對組織學習與組織氣氛具有影響，而轉型領導亦為組織變革的關鍵。Sadler (2001) 歸納組織學習與領導之研究指出，領導角色成為組織學習研究的主要趨勢主因有二：一為觀察到因應組織環境的急速變遷，領導角色成為主要關鍵，二為逐漸認知到若以傳統英雄式或是魅力式的領導型態去營造組織績效，較轉型領導以鼓勵學習、強調團隊工作與參與的成效上，更顯不足。

Silins、Mulford 與 Zarins (2002) 的研究指出，轉型領導的執行已被組織化，校長執行轉型領導，不論是直接或間接的，都影響了每個學校及成就變項（除了學生的參與度以外），這些結果也支持校長在學校重組上以及促進組織學習的角色上之重要性。藉由領導的品質和程度，學校被定義為學習型組織，在學校中，領導總合的程度和組織學習的程度有正相關，而且經由教師在學校的涉入，以及經由教學工作，組織的領導和學習效果將會影響學生。

Lam (2002) 進行一個包含香港、台灣、澳洲和加拿大跨國的大型研究，探討轉型領導與組織學習的關係，發現轉型領導能促進組織學習。魏惠娟 (1998) 在邁向學習型組織的教育領導一文中，認為促進組織學習，建立學習型組織的關鍵在於領導人，其所提出良好的領導形象，與轉型領導的理念不謀而合。張昭仁 (2001) 針對台灣地區 1015 位國小教師進行「校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究」，發現轉型領導與學校組織能力有正相關，教師知覺校長轉型領導行為越高者，對學校組織學習能力越有幫助。

鄭明仁 (2002) 研究 11 家參與教育部「邁向學習型組織」專案的企業，探討企業推行學習型組織阻力與助力的研究中，發現領導人為推動組織學習的一大助力，領導人應該建立具有遠見的思考決策模式，時時自我反省，增加決策時對於推動學習型組織之正面影響。呂明錚 (2003) 研究社會教育機構主管轉型領導與組織學習的關係，發現社會教育機構員工因不同年齡與服務年資，對主管轉型領導與組織學習知覺上有顯著差異，主管轉型領導對組織學習有良好的預測力。

近年來，組織學習的概念不斷的受到重視，許多研究指出，組織的知識管理、組織學習與組織創新有密切的關係 (林偉文, 2002)。Argyris 與 Schon (1978) 認為在相同的組織條件下，組織學習在未來可使組織增加創新的能力。Senge (1990) 認為學習型組織能不斷增進創造未來的能力。Sinkula、Baker 與 Noordevier (1997) 認為創新是需要仰賴高層次的學習，亦即產生性學習 (generative learning) 才能使組織在各階段克服創新障礙，一味的搜尋組織記憶中舊有的情報與知識，只能產生適應性學習 (adaptive learning)，並無法對創新有所助益。學習型導向是建立創新文化的前導者，組織學習從

行為的改變和執行的觀點，就形同創新。學校發展組織學習可將個人學習成長累積為組織的能力與成就，營造出支持、共享、積極、創新的校園文化。Senge 等人（2000）認為，要使學校能不斷創新，學校要成為一個學習型組織，其中，組織及其成員將學習、自我超越視為重要目標是關鍵的因素之一。

李瑞娥（2004）研究國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能之關係，發現組織學習與組織創新有顯著相關，亦即學校組織學習程度越高，則學校就有越高度的組織創新。黃瓊容（2004）研究國民小學組織學習與組織創新的關係，發現學校組織學習情況越好，則組織創新的情況越佳，學校的組織創新情況越好，則組織學習的情況也越佳。從事於組織學習的學校，使得各階層的成員能夠合作且持續的學習，並且能使用這些學習應用在社會的需求以及環境的需要，將學校視為學習組織是一個前景看好的觀念，對於指引未來學校改變的方向，有著極高價值的貢獻。

領導是領導者與其追隨者之間的一種影響關係，在其中，領導者與追隨者均企圖追求能反應其相互目的的真實改變，組織領導者因為其個人位階、角色、或其擁有組織資源分配等，因此組織領導者是主導組織創新的重要人物（Daft, 1978; Kimberly & Evanisko, 1981）。Schein 認為一個具創意的組織，其領導者應具備分享權力和掌握權力的能力和意願，鼓勵領導能力在組織中發展（Drucker & Peter, 1996），與轉型領導之精神不謀而合。校長若能善加發揮教育領導精義中之影響力，就能掌握創意學校經營的精華，所以在領導方式上的革新是最重要（林明地，2004；Collins, 2002）。

蔡幸芳（1998）研究創造性領導者與組織變革之關係，發現領導者的創造力與組織變革彼此有正向的回饋關係，在快速變革、競爭激烈的組織中，面對內外環境變革最重要的武器是領導者的創造力，若領導者缺乏正確的轉型變革之技能，可能會是組織變革致命的缺點。根據 West 於 1994 年和 Kerka 於 1995 年的研究結果指出，官僚作風、科層體制、單向溝通、獨裁的領導行為，造成學校成員因無力感而拒絕學習，進而無法改變心智模式，組織創新的能力也大為減弱（秦夢群，1999）。

王振鴻（2000）研究國小教師對九年一貫課程之變革關注及其影響因素，結果發現參與九年一貫課程實驗的教師知覺轉型領導、學校成就目標與變革關注之積極層面呈正相關。教師教學創新行為、教與學的導向、學校目標結構、校長轉型領導與教師變革關注有顯著的典型相關。學校重視成就目標及校長展現轉型領導的風格，有助於落實變革的情境因素。濮世緯（2003）研究國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營之關係，發現國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐。轉型領導與學校文化取向同為學校創新經營所需要，若校長轉型領導能同時配合促成有利於創

新經營之團隊式、權變式學校文化風格，將有助於學校朝向各方面創新經營實務。

綜合各學者的研究發現，組織學習與組織創新的關係密切，組織學習可以促進組織創新，組織學習提供組織創新的動力，營造組織創新的環境，相對的，組織創新是組織學習的目標，也是組織學習的理想。組織學習與組織創新相輔相成，是組織發展的兩大利器。學校長期以來，被視為是最不容易改革的組織，當前教育改革工作成效緩慢，如能從組織學習與組織創新出發，藉由組織學習促進組織創新，將可提高組織效能。轉型領導可以促進組織學習，轉型領導是從事組織學習的良好條件；組織學習提供轉型領導有利的契機，組織學習更可以引導轉型領導。國小校長如能善用轉型領導，對於學校組織學習將有正面的提升，有助於學校教育品質的改善，達成教育目標。校長為學校組織的領導者，領導者的態度深深的影響組織創新。轉型領導藉由願景建立、激勵關懷，提升組織效能，進而讓組織不斷創新，學校如要追求創新，校長利用轉型領導，將是最有效的途徑。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以台灣地區之國民小學教師為對象，先依北、中、南、東四區作為分層的標準，再依各縣市九十三學年度國民小學校數的比例，隨機抽取 117 校為樣本學校；再依學校規模（大型為 37 班以上；中型為 13 至 36 班；小型為 12 班以下），各抽取 20、10、5 人，總計施測 1375 人，有效樣本 1047 人。

二、研究工具

（一）「國民小學學校狀況調查」問卷內容

本研究編製「國民小學學校狀況調查問卷」以作為本研究調查工具，問卷包括四部份，分別為：「個人基本資料」、「校長轉型領導量表」、「學校組織學習量表」及「學校組織創新量表」。各部份之內容分別說明如下：

1.個人基本資料

本研究所需的基本資料部份共有下列各項：

- (1) 校長性別、年齡、年資及學歷。
- (2) 教師性別、年齡、年資、學歷及擔任職務。
- (3) 學校規模、歷史及地區。

2. 校長轉型領導量表

本研究調查國小校長轉型領導之量表架構，主要針對國民小學作為研究對象，研究者參酌蔡進雄（2000）、林合懋（2001）、張昭仁（2001）、林金福（2003）、濮世緯（2003）等學者編製之轉型領導量表，修定成「國小校長轉型領導量表」。將轉型領導的測量分為建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、尊重信任、智識啟發及個別關懷等六個向度。每個向度 6 題，共 36 題。

(1) 量表之信度效度分析

本研究以結構方程模式之中的測量模式，進行驗證性因素分析來當作量表題目之篩選、信度、建構效度之標準。本研究之校長轉型領導量表之驗證性因素分析結果與資料模式適配度指標，分別如下：

a. 資料模式適配度

本研究之適配指數（GFI）為 0.87；基準適配指數（NFI）為 0.99；比較適配指數（CFI）為 0.99，上述指標大都大於 0.9 之要求標準，顯示本模式適配度良好。RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation）不受到樣本數波動的影響（Brown & Cudeck, 1993）。

在理想狀況時，RMSEA=0，RMSEA 越大，適配度越差。關於 RMSEA 的評判標準，Brown 和 Cudeck（1993）認為 RMSEA<.08 是可接受的，.05 以下是適配度良好。Hu & Bentler 1999 年認為.10 以上適配度不佳，.06 以下則是適配度良好（邱皓政，2003）。本模式之 RMSEA=.0612，尚符合要求。整體而言，本模式資料與模式間的適配度獲得支持。

b. 題目之篩選

本研究以潛在變項與觀察變項之間的因素負荷量，當作題目之篩選之標準。根據 Hair、Tatham、Anderson 與 Black（1998）的研究指出，因素負荷量大於.50 是可以接受；大於.70 是適中；大於.80 是非常好；大於.90 是優秀。根據此標準來看，本研究之校長轉型領導量表各題目之因素負荷量介於.57 到.86 之間，符合要求之標準，因此題目全數予以保留。

c. 量表信度

本研究以內部一致性係數當作整體量表信度之估計，校長轉型領導量表整體之

Cronbach α 係數為 .985，以 SEM 觀點而言，分量表被潛在變項解釋變異之百分比 (r-square) 可當作信度之估計。因此各分量表分別為：建立願景 0.773；魅力影響 0.848；激勵鼓舞 0.825；尊重信任 0.886；智識啟發 0.874；個別關懷 0.824。

由上述的統計分析結果可知，校長轉型領導量表具有良好之信度。

d. 量表效度

本研究以結構方程模式進行驗證性因素分析，來檢驗量表之建構效度。在整體適配度方面，本模式之資料模式適配度獲得支持。在內在適配度方面，LISREL 8.70 統計軟體所輸出的完全標準化解與估計參數 t 值可知，估計參數皆達顯著水準 (t 值 > 1.96，達 .05 之顯著水準)，而且其估計值之正負號與理論相符。由此可知，校長轉型領導量表的因素結構獲得確立，因此本量表具有良好的建構效度。

3. 學校組織學習量表

本研究所採用學校組織學習量表的架構，主要是以國小作為研究對象，使用的研究工具係研究者參酌張奕華 (1997)、江志正 (2000)、余錦漳 (2001)、李瑞娥 (2004) 等學者編製之組織學習量表修訂而成之「學校組織學習量表」。將組織學習的測量歸納為資訊共享、系統思考、團隊學習、溝通對話與科技運用等五個向度。每個向度 6 題，共 30 題。

(2) 量表之信度效度分析

a. 資料模式適配度

本研究之 GFI = 0.886；NFI = 0.985；CFI = 0.988，上述指標大部分符合 0.9 之要求標準，顯示本模式適配度良好。此外，RMSEA = 0.063，尚符合要求。整體而言，本模式資料與模式間的適配度獲得支持。

b. 題目之篩選

本研究之學校組織學習量表各題目之因素負荷量介於 .61 到 .89 之間，符合要求之標準，因此題目全數予以保留。

c. 量表信度

學校組織學習量表整體之 Cronbach α 係數為 .969，以 SEM 觀點而言，分量表被潛在變項解釋變異之百分比 (r-square) 可當作信度之估計。因此各分量表分別為資訊共享 0.769；系統思考 0.718；團隊學習 0.843；溝通對話 0.706；科技運用 0.500，由上述的統計分析結果可知，學校組織學習量表具有良好之信度。

d. 量表效度

本研究在整體適配度方面，本模式之資料模式適配度獲得支持。在內在適配度方

面，經由 LISREL 8.70 統計軟體所輸出的完全標準化解與估計參數 t 值可知，估計參數皆達顯著水準 (t 值 > 1.96 ，達 .05 之顯著水準)，而且其估計值之正負號與理論相符。由此可知，學校組織學習量表的因素結構獲得確立，因此本量表具有良好的建構效度。

4. 學校組織創新量表

本研究之學校組織創新量表的架構及指標，主要參酌林啟鵬 (2003)、林偉文 (2002)、濮世緯 (2003)、李瑞娥 (2004)、黃瓊容 (2004) 等人編製之組織創新量表，修訂而成之「學校組織創新量表」。量表分為行政管理、課程與教學、教師專業成長、環境與設備、組織氣氛與公共關係等六個向度。每個向度 6 題，共 36 題。

(1) 量表之信度效度分析

a. 資料模式適配度

本研究之 $GFI = 0.865$ ， $NFI = 0.985$ ， $CFI = 0.988$ ，上述指標大都大於 0.9 之要求標準，顯示本模式適配度良好。本模式 $RMSEA = .063$ ，尚符合要求。整體而言，本模式資料與模式間的適配度獲得支持。

b. 題目之篩選

本量表各題目之因素負荷量介於 .59 到 .84 之間，符合要求之標準，因此題目全數予以保留。

c. 量表信度

本研究學校組織創新量表整體之 Cronbach α 係數為 .974，以 SEM 觀點而言，分量表被潛在變項解釋變異之百分比 (r-square) 可當作信度之估計。因此各分量表信度分別為行政管理 0.738；課程與教學 0.664；教師專業成長 0.731；環境與設備 0.543；組織氣氛 0.734；公共關係 0.695，由上述的統計分析結果可知，學校組織創新量表具有良好之信度。

d. 量表效度

在整體適配度方面，本模式之資料模式適配度獲得支持。在內在適配度方面，LISREL 8.70 統計軟體所輸出的完全標準化解與估計參數 t 值可知，估計參數皆達顯著水準 (t 值 > 1.96 ，達 .05 之顯著水準)，而且其估計值之正負號與理論相符。可知，學校組織創新量表的因素結構獲得確立，本量表具有良好的建構效度。

三、統計方法

(一) 描述性統計 (descriptive statistics)

本研究以各量表之施測結果，進行描述性統計分析。以國小校長轉型領導各層面及整體轉型領導、學校組織學習各層面及整體學校組織學習、學校組織創新各層面及整體學校組織創新之平均數與變異數，來說明各量表分數的集中（central tendency）及分散趨勢（dispersion tendency）。

（二）結構方程模式（Structrual Equation Modeling, SEM）

本研究採用結構方程模式，探討國小校長轉型領導、學校組織學習、學校組織創新之間的多重線性結構關係。

肆、結果分析與討論

一、校長轉型領導之現況分析

（一）就因素向度而言

就量表總分的分配來看，本量表共 36 題，平均數 144.09，標準差 25.21，偏態係數 -0.66，得分情形呈現負偏態，顯示轉型領導的得分集中於高分。就因素向度而言，以第三因素（激勵鼓舞）得分最高；第五因素（智識啟發）得分最低，但是進一步檢視平均數 95%信賴區間可以發現，上述因素的得分並無顯著之差異。

（二）就個別題目而言

個別題目得分最高是第十一題（校長具有強烈的動機和方向感，對自己充滿信心）（平均數 4.24，標準差 0.79），平均數之 95% 信賴區間為（4.19, 4.28），得分最低是第二十七題（校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力）（平均數 3.78，標準差 0.92），平均數之 95% 信賴區間為（3.73, 3.84），個別題目的平均數介於 4.24 到 3.78 之間。

二、學校組織學習之現況分析

（一）就因素向度而言

就量表總分的分配來看，本量表共 30 題，平均數 117.72，標準差 17.25，偏態係數 -0.24，得分情形呈現負偏態，顯示得分集中於高分。就因素向度而言，以第五因素（科技運用）得分最高；第三因素（資訊共享）得分最低，但是進一步檢視平均數 95%信

賴區間可以發現，上述因素的得分並無顯著之差距。

(二) 就個別題目而言

個別題目之描述性統計結果，依照個別題目之平均數由高而低排序。個別題目得分最高是第 29 題（本校會設置電腦教室及電腦課程）（平均數= 4.47，標準差 0.68），平均數之 95%信賴區間為（4.43, 4.51），得分最低是第二題（本校重視各項教學研究成果之應用）（平均數=3.70，標準差 0.81），平均數之 95% 信賴區間為（3.66, 3.75），由此可知，以組織學習量表而言，中小學資訊電腦設備普及的得分最高；但各項教學研究成果之應用之滿意度最低，個別題目的平均數介於 4.47 到 3.70 之間。

三、學校組織創新之現況分析

(一) 就因素向度而言

就量表總分的分配來看，本量表共 36 題，平均數 138.52，標準差 21.45，偏態係數-.12，得分情形呈現負偏態，顯示得分集中於高分。就因素向度而言，以第五因素（組織氣氛）得分最高；第一因素（行政管理）得分最低，但是進一步檢視平均數 95%信賴區間可以發現，上述因素的得分並無顯著之差距。

(二) 就個別題目而言

個別題目之描述性統計結果，依照個別題目之平均數由高而低排序。個別題目得分最高是第 14 題（本校經常辦理教師進修活動，提升教學品質）（平均數= 4.12，標準差 0.76），平均數之 95%信賴區間為（4.08, 4.17），得分最低是第 5 題（本校設立創新的績效衡量方法，瞭解員工工作績效）（平均數=3.42，標準差 0.95），平均數之 95% 信賴區間為（3.36, 3.47）。由此可知，以學校組織創新量表而言，辦理教師進修活動的得分最高；但創新的績效衡量方法之滿意度最低，個別題目的平均數介於 3.36 到 4.12 之間。

四、校長轉型領導、學校組織學習、學校組織創新之結構方程模式

本研究為探討研究架構圖中主要變項間的關係，依據前述文獻之相關理論，建立結構方程模式之概念性架構，以圖 1 表示之，分述如下：

(一) 校長轉型領導、學校組織學習、學校組織創新結構方程模式之建構

1. 模式之細列（Model Specification）

本研究之結構模式建立是依照 Jöreskog 與 Sörborm (1993) 的論點與 LISREL (Linear Structural Relation) 的理論設計。在變項選擇與安排的架構是以先前文獻探討的理論為基礎，並配合研究者實際輸入 LISREL 程式之運算結果總結而成。

在結構模式變項的安排的理論基礎方面，校長轉型領導預測學校組織學習是歸納自 Leithwood、Tomlinson 與 Genge (1996) 之觀點，學校組織學習影響學校組織創新是歸納自 Argyris 與 Schon (1978) 之理論而來。校長轉型領導影響學校組織創新依據 Collins (2002) 的理論。

在測量模式之各潛在變項的預測指標變項 (indicator variables) 方面。潛在自變項之校長轉型領導以轉型領導之六大因素 (建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、尊重信任、智識啟發、個別關懷) 為指標變項。在潛在依變項方面，學校組織學習此構念以學校組織學習之五大因素 (資訊共享、系統思考、團隊學習、溝通對話、科技運用) 為指標變項；學校組織創新此構念以學校組織創新之六大因素 (行政管理、課程與教學、教師專業成長、環境與設備、組織氣氛、公共關係) 為指標變項。圖中的圓形代表潛在變項，矩形代表指標變項，箭頭符號表示因果關係，箭頭來源處為原因，箭頭所指向的變項為結果。

2. 模式之辨認 (Model Identification)

模式辨認的目的在於協助研究者是否能在觀察值中得到足夠的變異數及共變數的資訊來估計未知參數，亦是判斷參數是否有唯一解。Bollen (1989) 所提出的判斷方式如下：

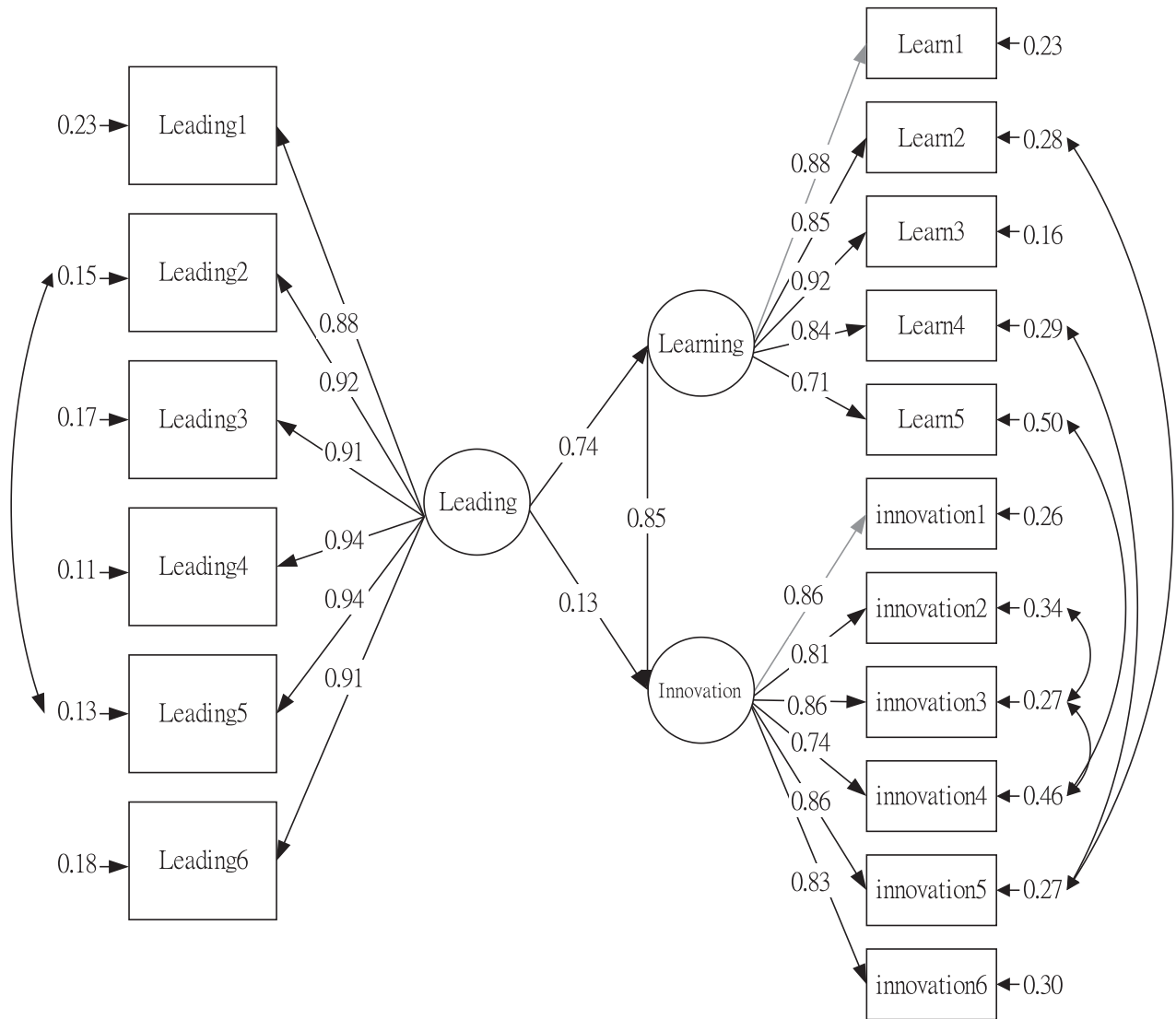
(1) 測量指標給定單位當參考變數 (reference variable)，在此指定每一個潛在變項與第一個因素之因素負荷量為 1。

(2) 若潛在變數的指標變數只有一個，則假定此指標變數的測量誤差為 0。

(3) 估計參數之個數 (P) 必須小於 X、Y 的共變數矩陣中的參數的個數 (C)，而 $C = (NX + NY)(NX + NY + 1) / 2$ ，NX 為觀察變數 X 的個數，NY 為觀察變數 Y 的個數。本研究估計參數個數共 44 個，小於 $(NX + NY)(NX + NY + 1) / 2 = (6 + 11)(6 + 11 + 1) / 2 = 153$ ，故本模式合於模式確認之標準，且自由度 = $153 - 44 = 109$ 。

(二) 校長轉型領導、學校組織學習、學校組織創新之結構方程模式分析結果

圖 1 是 LISREL 以完全標準化係數 (Completely Standardized Solution) 估計所得的結果，本研究模式之修正，是採用 LISREL 所提供的修正指標 MI index (modification index) 為修改之依據。以下就假設模式之適配度檢定加以說明。



Chi-Square=759.79, df=109, p-value=0.00000, RMSEA=0.076

圖1. 模式之完全標準解

五、模式之適配度檢定

以下就本模式之基本適配指標、整體適配度及內在結構適配度加以說明此修正模式之適配度檢定。

(一) 基本適配指標

有關於模式的基本適配指標方面，本模式誤差變異達到顯著水準、沒有過大的標準誤、變異數皆為正值、決定係數沒有負值或是過低（接近於零）或太高（超過一）的情形，顯示基本適配指標大抵獲得支持。

(二) 模式之整體適配度檢定

本研究之 GFI 為 0.921；NFI 為 0.988；CFI 為 0.990；IFI 為 0.990；RFI 為 0.985。上述指標皆大於 0.9 之要求標準，RMSEA=0.0076，達到可接受標準。顯示本模式適配度良好。除此之外，本研究之樣本數 1047 也大於 LISREL 所估計之臨界樣本數 217.696。

(三) 本模式之內在結構適配度

除了評鑑模式之整體適配度之外，本研究也對模式之內在品質（內在結構適配度）加以評估。表 1 是之中指標變項的個別項目信度。此項指數是由潛在變項預測指標變項的 R-square 來加以估計，此指數可以反應測量誤差的大小，其數值越大表是指標變項的測量誤差越小，若數值低於 0.5 則表示指標變項的測量誤差過大。由表 1 可知，指標變數之個別信度都大於 0.5，達到要求的標準。

表1

本研究結構方程模式指標變項的個別項目信度一覽表

校長轉型領導						
指標變項	建立願景	魅力影響	激勵鼓舞	尊重信任	智識啟發	個別關懷
信度	0.773	0.848	0.825	0.886	0.874	0.824
學校組織學習						
指標變項	資訊共享	系統思考	團隊學習	溝通對話	科技運用	
信度	0.769	0.718	0.843	0.706	0.500	
學校組織創新						
指標變項	行政管理	課程與教學	教師專業成長	環境與設備	組織氣氛	公共關係
信度	0.738	0.664	0.731	0.543	0.734	0.695

六、模式各變項之間的效果

本研究藉由變項間的效果來闡述各主要變項之間的關係，藉由變項之間的總效果、直接效果與間接效果，我們可以了解潛在自變項對為潛在依變項的直接影響（直接效果）以及透過其他潛在依變項中介的間接影響（間接效果），總效果即是直接效果

與所有間接效果之總和。透過效果的檢定，有助於了解變項間的線性結構關係。

(一) 模式一各變項之間的直接效果

直接效果 (Direct Effect, DE) 即是兩個潛在變數之間的路徑係數，也就是模式所估計的 Beta 或 Gamma 係數。圖 1 所示即是 LISREL 以完全標準化係數 (Completely Standardized Solution) 估計所得的結果。

在直接效果方面，校長轉型領導對學校組織學習的效果為.74；學校組織學習對學校組織創新的效果為.85；校長轉型領導對學校組織創新的效果為.13，上述參數估計皆達到顯著水準 ($p < .01$)。

在間接效果方面校長轉型領導透過學校組織學習對學校組織創新的間接效果為 $.74 \times .85 = .63$ 。因此，校長轉型領導對於學校組織創新的總效果為 $.63$ (間接效果) + $.13$ (直接效果) = $.76$ ；學校組織學習對於學校組織創新的總效果則只有直接效果.85。

由此可知，校長轉型領導與學校組織學習對學校組織創新皆有顯著的總效果，校長轉型領導每變化一單位，對學校組織創新的影響效果為.76 單位；學校組織學習每變化一單位，對學校組織創新的影響效果為.85 單位。除此之外，學校組織學習對於學校組織創新的效果，大於校長轉型領導對學校組織創新的效果。如表 2 所示。

表2

模式主要變項之效果一覽表

	校長轉型領導對 學校組織學習	校長轉型領導對 學校組織創新	學校組織學習對 學校組織創新
直接效果	.74***	.13***	.85***
間接效果	--	.63***	--
總效果	.74***	.76***	.85***

* $p < .05$. *** $p < .001$.

本研究從變項之間的效果關係，歸納出下列幾項重要的發現：

- 一、本研究發現校長轉型領導對學校組織學習有顯著的直接效果，此結果與 Leithwood、Tomlinson 與 Genge (1996) 及 Leithwood 等人 (1998) 的研究結果一致，發現助長組織學習的領導方式與轉型領導的內涵符合之處甚多，因此歸納出轉型領導有助於組織學習，轉型領導對組織學習有顯著的效果。
- 二、本研究發現學校組織學習對於學校組織創新有顯著的直接效果，而且此效果大於

「校長轉型領導對學校組織創新」的效果。此結果與 Argyris 與 Schon (1978)、黃瓊容 (2004) 的研究結果認為在相同的組織條件下，組織學習在未來可使組織增加創新的能力，學校組織學習情況越好，則組織創新的情況越佳，學校的組織創新情況越好，則組織學習的情況也越佳一致，學校組織學習對學校組織創新有顯著的效果。

三、本研究發現校長轉型領導對學校組織創新有顯著的直接效果與間接效果，但是間接效果（透過學校組織學習進而影響學校組織創新）大於直接效果。此結果與 Collins (2002)、林明地 (2004) 的研究結果一致，校長若能善加發揮教育領導精義中之影響力，就能掌握創意學校經營的精華，所以在領導方式上的革新，是最重要，校長轉型領導對學校組織創新有顯著的效果。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 國小校長在轉型領導各層面，以「激勵鼓舞」最高，而「智識啟發」最低。在學校組織學習各層面，以「科技運用」最高，而「資訊共享」最低。在學校組織創新各層面，以「組織氣氛」最高，而「行政管理」最低

本研究結果發現，在國小校長轉型領導方面，普遍的得分集中於高分，表示目前國小校長的轉型領導情況良好。在各層面當中，以激勵鼓舞得分最高，而以智識啟發得分較低。在個別題目方面，以「校長具強烈的動機和方向感，對自己充滿信心」得分最高，而「營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力」得分最低。在學校組織學習方面，普遍的得分集中於高分，表示目前國小的組織學習情況良好。就各層面而言，以科技運用得分最高，而以資訊共享得分較低。在個別題目方面，以「學校會設置電腦教室及電腦課程」得分最高，而「重視各項教學研究成果之應用」最低。在學校組織創新方面，普遍情形良好。就各層面而言，以組織氣氛得分最高，以行政管理得分較低。在個別題目方面，以「本校經常辦理教師進修活動，提升教學品質」最高，而「本校設立創新的績效衡量方法，瞭解員工工作績效」最低。

(二) 國小校長轉型領導透過學校組織學習而影響學校組織創新

本研究發現，國小校長轉型領導於學校組織學習對學校組織創新有顯著效果，但

學校組織學習對於學校組織創新，大於校長轉型領導對於學校組織創新的效果。可見，光靠校長轉型領導，不易達成學校組織創新，透過學校組織學習，有助於學校組織創新。

二、建議

（一）營造具創意的環境，鼓勵教師發揮創造力

長期以來，國小校園屬於較保守與傳統，有許多的學校文化不利於教師創新，在教學環境方面，也因缺乏創造力而無法提供學生具創意的學習空間，校長應鼓勵教師規劃各種創新之教學與課程，如教材設計、教學方法、學生管理及教學評量各方面，提供各項資源，營造有利於創新的學校氣氛，將加速帶動學校組織創新。

（二）建立學校內部「學習社群」，讓教師的知識與經驗得以分享交流

在國小，由於採包班制教學，教師授課時數高，教師之間互動少，尤其在教學方面，教師彼此間甚少主動交流，雖各校成立各種教學研究組織，但許多流於形式，未發揮功能，近年來，政府推動九年一貫課程，也要求教師參加各領域小組，以從事課程及教學之研討，但其成效仍待考驗。學校應多建立教師間對話的機制，透過正式與非正式的交流，以共同合作的方式從事教學研究，充分利用教師進修時間，讓大家願意分享彼此的教學心得與經驗，引導教師共同成長。

（三）學校行政管理應力求創新，擺脫舊思維

由於國小的行政運作，仍採科層體制的行政模式，校長、主任、組長、教師之間的關係，究竟是長官與下屬，或是夥伴關係，各校存在許多迷思，長期以來，國小教師的生涯階梯，也大都以當主任、校長為規劃，無形中，行政的地位自然高於教學，往往流於教學配合行政，以行政為校務發展的主軸，而忽略了教學，學校行政主管應建立與教師間良好的互動關係，提升教學的地位，建立民主對話的機制，採創新之行政作為，建立以「學生為主體，以教學為本位」的學校行政。

（四）應多訂定獎勵辦法，提供各項資源，推動學校組織學習及促進學校組織創新

對於學校組織學習與學校組織創新，主管機關及有關單位可多提供各項資源，包括人力與物力，給予學校充裕的資源協助。研擬各項獎勵，公開肯定學校及教師的創新，並辦理有關學校組織學習與學校組織創新之研習活動，建立正確的理念，增進教師專業知能。並成立網路學習資源中心，藉由資訊網路，提供教師互動學習的環境，加強推動學校組織學習，讓學校成為學習型組織，將是促進學校組織創新的不二法門。

參考文獻

中文部份

- 王振鴻（2000）。*國小教師對九年一貫課程之變革及其影響因素研究*。未出版之博士論文，國立政治大學教育研究所，台北。
- 江志正（2000）。*國民小學組織學習、教師個人學習與學校組織效能關係之研究*。未出版之博士論文，國立高雄師範大學教育研究所，高雄。
- 呂明錚（2003）。*社會教育機構主管轉型領導與組織學習關係之研究*。未出版之博士論文，國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義。
- 吳天方、林建江、樊學良（2003，11月）。*以策略規劃理論建構我國高等教育產業執行力指標*。論文發表於國立中央大學企業管理系舉辦之「台灣執行力」學術研討會，桃園。
- 吳宗立（2000）。*轉型領導理論在學校經營的應用*。*國教新知*，47，4-11。
- 吳明烈（2003）。*組織學習與學習型學校*。台北：高等教育。
- 吳思華（2001）。*知識經濟社會總體指標*。台北：行政院經濟建設委員會。
- 吳清山（2004）。*學校創新經營的理念與策略*。*教師天地*，128，30-34。
- 李瑞娥（2004）。*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，國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄。
- 余錦漳（2001）。*國民小學組織學習與教師專業成長之相關因素研究*。未出版之博士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄。
- 邱紹一、樊學良、林建江（2005）。*我國技專校院策略管理模式之建構*。*教育資料與研究*，63，101-109。
- 邱皓政（2003）。*結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用*。台北：雙葉書廊。
- 林合懋（2001）。*國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係*。未出版之博士論文，國立政治大學教育研究所，台北。
- 林金福（2003）。*高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究*。未出版之博士論文，國立政治大學教育研究所，台北。
- 林明地（2000）。*助長學校組織學習的關鍵：校長轉型領導*。*學校行政雙月刊*，8，4-11。

- 林明地 (2001)。轉型領導與超越轉型領導。《師鐸》，16，90-103。台北：中國教育學會。
- 林明地 (2004，5月)。創意的學校經營。論文發表於國立教育資料館、國立嘉義大學聯合舉辦之「面對新世紀學校創意經營」國際學術論壇，嘉義。
- 林偉文 (2002)。國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係。未出版之博士論文，國立政治大學教育研究所，台北。
- 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，國立台灣師範大學工業教育研究所在職進修班，台北。
- 林新發、邱國隆、王秀玲 (2004)。學習型組織在國民小學之應用。《國民教育》，44 (3)，62-79。
- 林麗惠 (1999)。組織學習與學習型組織。台北：師大書苑。
- 林慶國 (2002)。雕塑國民中學成為學習型學校之研究—以兩所學習型學校的個案為例。未出版之碩士論文，國立中正大學教育學研究所，嘉義。
- 范熾文 (2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。未出版之博士論文，國立台灣師範大學，台北。
- 秦夢群 (1999)。營造學習型組織學校：教育行政人員應有的體認與策略。《教育資料與研究》，27，9-12。
- 秦夢群 (2003)。由組織興革觀點談活化組織的策略。《教師天地》，129，17-21。
- 秦夢群 (2004)。《教育行政—理論與實務》。台北：五南。
- 張明輝 (1998)。學校組織的變革與領導。載於高強華主編，《學校教育革新專輯 (一)》。台北：國立台灣師範大學。
- 張明輝 (2002)。《學校經營與管理研究—前瞻、整合、學習與革新》。台北：學富。
- 張昭仁 (2001)。國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北。
- 張奕華 (1997)。國民中學組織學習與學校效能關係之研究。未出版之碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中。
- 張德銳 (1994)。《教育行政研究》。台北：五南。
- 張德銳 (1998)。《師資培育與教育革新研究》。台北：五南。
- 陳聖謨 (2004，5月)。更新到革新—談學校創經營的進化論。論文發表於國立教育資料館、國立嘉義大學聯合舉辦之「面對新世紀學校創意經營國際學術論壇」，嘉義。
- 游光昭、張明輝 (2005)。學校轉型領導與學習型學校理念的實踐—以一位高中校長推動「校園網路化」的過程為例。《中等教育》，53 (1)，4-160。

- 黃瓊容 (2004)。國民小學組織學習與組織創新之相關研究。未出版之碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義。
- 廖春文 (2001)。國民小學校長轉型領導與學校效能之研究。載於國立台中師範學院主編，九十學年度師範學院教育學術論文發表會論文集 (頁 251-284)，台中：國立台中師範學院。
- 蔡志隆 (2004)。雲林縣國民小學組織學習與組織氣氛關係之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義。
- 蔡幸芳 (1998)。創造性領導者與組織變革關係之研究。未出版之碩士論文，東海大學公共行政研究所，台中。
- 蔡進雄 (2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，台北。
- 蔡進雄 (2004)。學校轉型領導的理論與實際。教育研究月刊，119，53-65。
- 顏秀如、張明輝 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56 (3)，28-52。
- 鄭明仁 (2002)。台灣企業推行學習型組織之個案研究—阻力與助力因素之探討。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義。
- 鄭燕祥 (2003)。教育領導與改革：新典範。台北：高等教育。
- 潘慧玲主編 (2002)。學校革新：理念與實踐。台北：學富。
- 魏惠娟 (1998)。邁向學習型組織的教育行政領導。教育行政論壇，1 (1)，135-173。
- 魏惠娟、林怡禮、潘慧玲、張明輝、陳嘉彌 (2003)。驅動學校組織學習的因素分析。教育研究集刊，49 (2)，153-189。
- 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，國立政治大學教育研究所，台北。

外文部份

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternatives ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Publishers.
- Cheng, Y. C. (2002). The principle and practice of educational management. *Leadership and Strategy*, 2(4), 51-66.
- Collins, J. (2002). The ultimate creation. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & I. Somerville (Eds.), *Leading for innovation and organizing for results* (pp.131-139). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cormican, K., & O'sullivan, D. (2003). A collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 53-68.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Deal, T. (1990). Reframing reform. *Educational Leadership*, 47(8), 6-12.
- De Pree, M. (2002). Creative leadership. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & I. Somerville (Eds.), *Leading for innovation and organizing for results* (pp.31-38). San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. New York: Penguin.
- Drucker & Peter (1999)。領導大未來(王秀華譯)。台北：洪健全基金會。(原著出版於1996)。
- Greene, C. S., & Harich, K. R. (1996). The strategic relevance of innovation: A pedagogical perspective. *Journal of Education for Business*, 71, 257-263.
- Hair, J. F., Tatham, R. K., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New York: Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *LISERAL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Mooresville, IN: Scientific Software Inc.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of

- technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Lam, Y. L. J. (2002). Defining the effects of transformational leadership on organizational learning: A cross cultural comparison. *School Leadership and Management*, 22, 439-452.
- Lam, Y. L. J., & Pang, N. S. K. (2002). *The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: The case of Hong Kong schools under reforms*. Paper presented at HKERA 2002 Internal Conference, Hong Kong, China.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1995). An organization learning – perspective on school responses to central policy initiatives. *School Organization*, 15(3), 229-252.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *The International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp.785-840). Netherlands: Kluwer Academic.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- McLaughlin, M. (1998). Listening and learning from the field: Tales of policy implementation and situated practice. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.), *International Handbook of Educational Change*. Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1993). *Restructuring schooling: Learning from ongoing efforts*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Poster, C. (1999). *Restructuring: The key to effective school management*. London: Routledge.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sadler, P. (2001). Leadership and organizational learning. In D. Meinolf, A. B. Antal & J. Child, & I. Nonaka, *Handbook of organizational Learning and Knowledge* (pp. 415-427). New York: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

- New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Journal of Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642.
- Stata, R. (1989). Organization learning : The key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organization learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. 57. No.3, pp967-973.
- Whitaker, K. S., & Moses, M. C. (1994). *The restructuring handbook: A guide to school revitalization*. Massachusetts, MA: Allyn and Bacon.
- Wohlstetter, P., Van Kirk, A. N., Robertson, P. J., & Mohrman, S. A. (1997). *Organizing for successful school-based management*. LA: University of Southern California.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

文稿收件：2005年11月16日

文稿修改：2006年01月05日

接受刊登：2006年02月15日

A Study of the Relationship among the Transformational Leadership of Principals, the Organizational Learning of Schools and the Organizational Innovation of Schools

Shih-Chang Wang

Secretary, National Formosa University

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship among the transformational leadership of principals, the organizational learning of schools and the organizational innovation of schools. This study surveyed a total of 1,375 primary school teachers in Taiwan. The methods used for analyzing the data collected are descriptive statistics and constructional equation modeling. This study found out the following: 1. The transformational leadership of principals has obvious and direct influences on the organizational learning of schools. 2. The transformational leadership of principals has obvious, direct as well as indirect influences on the organizational innovation of schools. But, its indirect influences, through the organizational learning of schools to influence the organizational innovation of schools, are larger than direct influences. 3. The organizational learning of schools has obvious and direct influences toward the organizational innovation of schools. And, its influences are larger than the influences of the transformational leadership of principals on the organizational innovation of schools. In fact, the relationship among them can be concluded as the following: the transformational leadership of principals influences the organizational innovation of schools through the organizational learning of schools.

Key words: transformational leadership, organizational learning, organizational innovation

校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究