

銘傳教育電子期刊 2011 年 10 月，第三期，頁 118-133

創新領導對國小校長的關聯性與應用之探討

李金蓮

新北市興化國小教師

摘要

西洋諺語常言:有怎樣的校長，就有怎樣的學校。凸顯校長對學校領導及影響的重要性。校長是學校經營的關鍵人物，其言行舉止，乃至於思考理念，都將直接或間接影響到學校的教師、學生、家長、校友以及與社區互動關係。知識經濟時代，學校唯有透過創新發展才能提升教育效能，校長的領導理念也必須具有創新領導的特質與思維內涵，方能營造具有創新特色的優質學校與教育環境。本文以文獻分析法，探討創新領導的意涵、創新領導與國小校長的關聯性、國小校長應用創新領導的原則，據以歸納提出對國小校長在經營領導學校的相關建議。

關鍵字:國小校長、校長領導、創新領導

Discussion of the relevance and application on innovation leadership of primary school principals

Li, Chin-Lien

*Teacher, Xinghua Elementary School, New Taipei City

Abstract

Western proverb saying: What kind of president, there is what the schools. Principals highlighted the importance of school leadership and influence. School principals are key figures in school management; their demeanor and even thinking philosophy will affect the school teachers, students, parents, alumni and the interaction with the community directly or indirectly. Era of knowledge economy, only through innovation development, the school can improve the education effectiveness; the principal's leadership philosophy must also have the characteristics and thought connotation of innovation leadership. Then, they can create a quality school and educational environment with innovative features. Literature analysis is used to explore the meaning of innovation leadership, the relevance of innovation leadership and primary school principals, and the principles of primary school principals applying innovation leadership. According to the foregoing, to generalize and propose the relevant recommendations to the primary school principals' management and leadership.

Key words: primary school principal, principal leadership, innovation leadership

壹、前言

二十一世紀是資訊科技發達、社會多元變遷，以及知識經濟發展的時代。為因應知識經濟時代的來臨，學校唯有透過創新發展來提升教育效能，組織才得以永續生存與發展(吳思達，2006：27)。審視知識經濟的發展趨勢，國際競爭的關鍵講求活用知識的創意與創新能力，創造力在各行各業的重要性，舉足輕重(高博銓，2010：34)。而一個人的領導能力高低與否，代表著他的效益高低(Maxwell, n.d.)。校長是學校經營的關鍵人物，其言行舉止往往都會受到眾人的檢視，而學校教育的成功與否，仰賴校長發揮領導長才，帶領學校行政人員及教師共同為明確可行的教育目標努力耕耘與奉獻。為達成永續經營的目標，校長必須順應變革，以創新來面對挑戰，並以創新結合領導，進而實踐教育理念，提升教育品質與學校效能。

本文以文獻分析法，探討創新領導的意涵，分析創新領導與國小校長的關聯性，歸納國小校長應用創新領導的原則，進而提出國小校長應用創新領導的相關建議。

貳、創新領導的意涵

本文旨在探討創新領導對國小校長的影響與應用原則，因此須先論述創新的相關意涵與創新領導的定義。

一、何謂「創新」

創新(innovation)有多種不同的定義，根據《韋氏字典》《Webster's New Riverside University Dictionary》的解釋，創新是一種新觀念、新方法或新設備，也就是所有新奇的事。以下針對創新的意義做進一步的整理，並根據學者不同的觀點，彙整於表1。

教育部(2002)在《創造力教育白皮書》中指出：廣義的創新能力包含創造力、創新機制與創業精神，具體成果就是社會大眾在各領域之創意表現。狹義區分，創造力是創新的知識基礎，創新是創造力的具體實踐。

吳清山(2004：32)認為創新乃是運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質改進與提升的過程。

張仁家(2005：15)認為創新乃指新知識的引進與新觀念的應用於產品的設

計與生產的製程之中，為一種系統化的形式與漸進式的歷程，視同組織變革的一部分，其目的在於追求組織永續生存及發展，並創造組織的價值與績效。

吳煥烘與黃振恭(2007：102)將創新界定為：個人或組織為解決問題，運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質逐漸改善與提升的過程。

李成言與肖俊奇(2008：37)提出：創新絕不僅僅是提出新想法。創新是將新想法付諸實踐產生績效並被大家認可、接受的過程，而這一過程充滿了複雜性和困難性。

張明輝(2009：64)認為創新可界定為：個人或團體系統化地採用其認為新穎的觀念、措施或是器物，來提升個人或組織績效的過程。

黎文龍與黎子豪(2010：19)認為創新是將創意構想以技術、工具等進一步具體化實現，以表現整體產出之價值，故其產出應為有形之創作。

Rogers(1995)認為創新乃是透過單一個體或其他單位所知覺到的一種新觀念或新想法、實務或物品，此種知覺不會因為時間因素而受影響。

Shapiro 指出，創新不是發明，在養成過程中並不需要嚴密監控。創新是指發現創造價值的新方法，絕對是每個人都有的能力(戴至中譯，2005：91)。

表 1 不同觀點下「創新」的定義

觀 點	提出者(年代)	定 義
新想法	黎文龍與黎子豪 (2010)	將創意構想以技術、工具等進一步具體化實現，以表現整體產出之價值，故其產出應為有形之創作。
新觀念	Rogers(1995)	透過單一個體或其他單位所知覺到的一種新觀念或新想法、實務或物品。
新產品	Shapiro	發現創造價值的新方法。
新事物	吳清山(2004)	運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質改進與提升的過程。
新方法	張仁家(2005)	新知識的引進與新觀念的應用於產品的設計與生產的製程之中，為一種系統化的形式與漸進式的歷程。
過程	吳煥烘與黃振恭 (2007)	個人或組織為解決問題，運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質逐漸改善與提升的過程。
	李成言與肖俊奇 (2008)	將新想法付諸實踐產生績效並被大家認可、接受的過程。
	張明輝(2009)	個人或團體系統化地採用其認為新穎的觀念、措施或是器物，來提升個人或組織績效的過程。
多元取向	教育部(2002)	創新能力分為廣義與狹義兩種。

資料來源：本文歸納整理。

由表 1 可知，創新除了包括具體的新想法、新觀念、新產品、新事物，也可

能是種新方法，還可以是種動態的過程，更有異於他人見解的其他多元面向上的理解與陳述。整體而言，大多數對於創新的定義，認為它能引起改變，影響個人或組織的行為或價值，也可能創造出不同以往的價值；以實際貢獻層面來探討，它可以幫助個人或團體解決問題，改善組織品質並提升績效。

綜合學者觀點，本文歸納認為：創新是組織或個人具有創意點子或新穎性的理念、方法或結果。人人皆可進行創新，它是發現創造新價值的方法，也是個人或組織團體運用創造力取得創意的點子或想法，將之實踐在於實際的需求上或解決問題的歷程上，致使這樣的創新達到它的貢獻及價值。因此，創新是一種理念、價值思維，也是一種可以付諸實現的有效方法，更是能夠呈現績效的一種成果。

二、創新領導的定義

一個組織團隊是否具有創新領導的精神與特色，領導者扮演最重要的角色，以下先就相關領導理論中探討創新領導的理念，其次分析學者對創新領導的相關定義。

(一)創新領導的理論探源

隨著二十一世紀的開啟，許多新型式的領導理論應運而生，其中或多或少都存在著創新或創意的概念及思維，影響了各界對於領導的看法或應用，也因此開展了更多元的趨勢與面貌，以下介紹六種本文認為與創新思維相關的新型式領導理論，探討其對創新領導的相關意涵，並彙整於表 2。

表 2 新型式領導理論相關內涵一覽表

理論名稱	代表人物	領導內涵
變革領導	Fullan	Fullan 在 2004 年提出了變革領導的五種成分： <ol style="list-style-type: none"> 1.道德目的：主要是讓人有正向改變的意圖。 2.了解變革：變革無法被控制或管理，只能去了解或引導，再慢慢形成目標。 3.建立關係：領導者必須與組織及成員建立良好的關係，讓每個人願意為組織發揮自己的功能。 4.創造與分享知識。 5.形成連貫：政策的一貫與策略的統合，使變革產生連貫，而非短暫的煙火秀，短暫時間即消逝。
渾沌領導	陳木金引 Griffiths、Hart 與 Blair 渾沌理論之意涵歸納	企圖了解顯然毫不相干的事件之間潛藏的內在關聯，而這些渾沌事件的再出現似有規則性和週期性，產生了一種渾沌系統，於是培養面對渾沌的能力，則能產生較高的效率及效能： <ol style="list-style-type: none"> 1.面對渾沌現象培育勇於創新的因應能力。 2.面對蝴蝶效應培育敏銳察覺的因應能力。 3.面對驅散結構培育共同演化的因應能力。 4.面對隨機震撼培育亂中求序的因應能力。 5.面對奇異吸子培育師法自然的因應能力。

(續)表 2

		6.面對迴路遞移培育活在當下的因應能力。 7.面對回饋機制培育天人合一的因應能力。
科技領導	Kearsley & Lynch	1.使用科技的公平性。 2.提供教職員生適當的科技設備或資源。 3.重視科技倫理與智慧財產權。 4.提供在職訓練時間。 5.獎勵教師善用科技及其在教學上的運用。 6.鼓勵家長和學生善用科技。 7.對外爭取經費和資源。 8.解決科技問題、創新與應用科技。 9.引入軟硬體到校園之中及評鑑問題。
藍海策略 領導	Kim & Mauborgne	1.重建市場邊界，創造無人競爭的市場空間。 2.聚焦願景，致力於創造價值創新。 3.超越現有需求，擴大正在創造的藍海。 4.正確的策略次序，降低經營模式風險。 5.運用引爆點領導動員組織，克服重大組織障礙。 6.利用公平程序，將執行納入策略。
文化領導	Trice & Beyer	1.文化革新：領導者透過溝通新的想法與運用行為或文化形式，帶給組織成員新的文化訊息，進而影響成員的行為，塑造成員新的理解與想法。 2.文化維護：透過文化的方式，如傳說、符號或象徵、儀式或典禮、酬賞的方式，使文化記憶重複傳遞，繼續與加強原有的共識。
競值領導	Quinn & Rohbauch	1.內部過程價值：強調訊息的管理、溝通、穩定及控制。 2.理性目標價值：強調計畫和生產力。 3.人群關係價值：強調凝聚力、士氣及人力資源和發展。 4.開放系統價值：強調成長、資源獲致及外部支持。

資料來源：本文歸納整理。

由表 2 可知，領導行為並不是一種可以永遠用相同方式應用於所有情境的一般性特質。就像是釣魚的人一樣，教育領導者也必須具有足夠適應性，才能夠巧妙地在各種不同層次的任務環境之中勝任愉快(蘇文賢與江吟梓譯, 2009:255)。Cowley 認為領導者是成功的使他人跟隨他(或她)的人(as cited in Gorton, Alston, and Snowdon, 2007:5), 是故, 身處於競爭激烈、百家爭鳴的時代洪流中的領導者, 必須以成功扮演求新求變的角色自許, 如此才能引領學校邁向更新的未來, 實踐教育的目標。

各種領導理論的理念不同, 強調的重點有別, 都有其各自的特性及侷限性, 在引發熱烈討論後或許退居幕後, 或許更待考驗, 唯獨創新可以細水長流、不退流行, 符應每個時代、每個區域、每個組織的需要; 另外, 從每個理論當中都可找出有別於其他理論的創新的內涵或精神存在, 更驗證了 Drucker 所說的「不創新, 就滅亡」這句話的真意。

(二)學者對創新領導的的觀點

倪靜貴（2007：31）認為創新領導乃校長在學校組織出現不確定的變遷，整合所有可用的資源，營造一個鼓勵創意、重視創意的組織氣氛，提供成員學習新資訊及新技術，提升成員的專業成長及承諾，並創造出具新價值的教育服務。

鄭明宗（2008：231）界定創新領導為：校長領導一所學校時，重視創新思考的啟發、創新契機的掌握、創新環境的營造、創新作為的調整，以及展現獨創性與實用性兩大特徵，所創造出有別於學校自己以往或他校已有的各種新作為（或措施），藉以促進學校辦學品質的改進與提升。

陳瑞成（2009：98）認為創新領導是學校校長運用創意思維，整合組織的資源，啟發學校的創新動力，將創新理念轉化為創新策略，規劃創新方案並具體實踐，面對創新困難及提出因應，以發展學校特色，提升學校效能和達成教育目標。

德國學者 Gottlieb Guntern 所主編之《創新領導之挑戰》（引自鄭明宗，2008：230）將創新領導定義為：透過創新性的行動引入有助益的架構，進而把行動提升至傑出水準的過程。

Puccio、Mance 與 Murdock 在 2006 年將創新領導定義為驅動變革的系列技術，其歷程是以創新思維為起點，緊密連結領導及創新、善用創新問題解決模式之技術、以促進深思熟慮創新的產生，進而達成組織創新變革的目標（引自鄭明宗，2008：230）。

綜上所述，本文認為「創新領導」係指領導者能夠發揮自己的創新能力（包含創新思考、行為與願景）於生活中，並激勵和引導組織中的成員發展自己獨特的潛能，繼而影響組織的成長及革新、提升組織競爭力，使組織展現出具有特色與效能的實踐歷程。

三、創新領導的內涵

吳清山（2004：34）提到：有效成功的組織採取創新經營是大勢所趨，學校創新經營的具體內容，主要包括觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新及特色創新。

張仁家（2005：18-19）將學校創新經營的成效分成五大向度：行政管理創新、課程教學創新、活動展能創新、校園美化創新、資源運用創新。

秦夢群與濮世偉（2006：138-142）將 2003 年之後的論文與全國學校經營創新獎之相關層面統整摘要，歸納出學校五大經營層面：行政管理創新、課程教學創新、外部關係創新、學生活動創新及校園環境創新。

吳煥烘與黃振恭（2007：104-105）認為創新的內容著重觀念創新、知識創新、組織創新、制度創新、管理創新、技術創新及產品創新。

黃宗顯與鄭明宗（2008：116）歸納並建構「校長創新性領導作為內涵架構」，將校長創新領導作為劃分為四大層次及十大內涵：

1.技術與業務層次（三項內涵）：課程設計創新、教學技術創新、活動規劃創新。

2.管理實務層次（三項內涵）：組織架構創新、服務創新、激勵措施創新。

3.策略思考層次（二項內涵）：學校特色創新、社會資源運用創新。

4.哲學思考層次（二項內涵）：願景創新、價值創新。

陳瑞成（2009：105-113）歸納出創新領導的內涵為：創新領導者、創新領導思維、創新領導情境、創新領導成員、創新領導願景、創新領導策略、創新領導作為、創新領導困難因應、創新領導成效及創新領導反思等十個層面。

綜上，本文歸納學者或相關立論、創新領導內涵之相關研究向度等資料，彙整於表3。

表3 創新領導內涵相關研究彙整表

向度	創新領導內涵	相關立論或研究學者
哲學面 (創造思考)	觀念創新	吳清山，2004；吳煥烘、黃振恭，2007；陳瑞成，2009
實務面 (創意行為)	行政管理與技術創新	吳清山，2004；張仁家，2005；秦夢群、濮世偉，2006；吳煥烘、黃振恭，2007
	課程與教學創新	吳清山，2004；張仁家，2005；秦夢群、濮世偉，2006；吳煥烘、黃振恭，2007；黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	服務創新	吳清山，2004；張仁家，2005；黃宗顯、鄭明宗，2008
	流程創新	吳清山，2004
	特色創新	吳清山，2004；黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	活動創新	吳清山，2004；張仁家，2005；秦夢群、濮世偉，2006；黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	環境創新	吳清山，2004；張仁家，2005；秦夢群、濮世偉，2006；陳瑞成，2009
	資源運用創新	張仁家，2005；秦夢群、濮世偉，2006；黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	組織制度創新	吳煥烘、黃振恭，2007；黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	激勵措施創新	黃宗顯、鄭明宗，2008
行銷創新	陳瑞成，2009	
未來面 (創新願景)	願景創新	黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009
	價值創新	黃宗顯、鄭明宗，2008；陳瑞成，2009

資料來源：本文歸納整理。

本文以探究校長創新領導的應用為目的，根據表 3 可知，各家不同的立論觀點，再綜合國內外文獻對於創新領導的定義，可歸納創新領導的內涵分為哲學面（創造思考）、實務面（創意行為）、未來面（創新願景）三個層面，說明如下：

（一）哲學面（創造思考）的內容包含觀念創新、知識創新、思維創新。

（二）實務面（創意行為）的內容包含技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、策略創新、行銷創新、環境創新、特色創新、制度創新、管理創新、組織架構創新、行政管理創新、課程教學創新、資源運用創新、激勵措施創新。

（三）未來面（創新願景）的內容包含願景創新、目標創新、價值創新。

謝傳崇（2010：29）參照國際卓越校長的領導研究顯示，不同的學校情境需要採取不同的領導策略。不過，校長的教育信念、價值觀與領導行為更是學校成功的關鍵。易言之，一位校長的作為可從其思想、理念、人生觀窺見一二，並可觀察其言行，見微知著。因此，立基於過去（創造思考）、聚焦於現在（創意行為）、放眼於未來（創新願景）可說是研究校長創新領導的重要指標，故本文即以此三個層面作為構思創新領導與國小校長的關聯性之重點。

參、創新領導與國小校長的關聯性

在多元變化的教育環境之下，學校應該重視組織的變革，了解外在的環境變化何以影響到學校的內部機制，對於如此的衝擊當以何種態度去面對與應變？校長是學校組織裡重要的領導者，在面對時代變遷迅速、教育改革浪潮不斷、外力進入校園時，當以何種思維與策略去因應？教師與其他成員是學校教育運作的基礎，一所學校的成功與否，除了有賴校長做正確的判斷及決策，還需要學校教師與其他成員的共同執行，是以校長當以何種思想及作為去領導團隊，是校長領導的重要課題。而本文探討創新領導與校長的關聯性，期藉創新領導的內涵有助校長領導績效之提升。

本文根據上開文獻，歸納與分析校長創新領導的理念之後，認為創新領導和國小校長最重要的關聯性有學校組織必須創新變革、學校思維必須創新變化及學校領導必有創新作為等三大項：

一、學校組織必須創新變革

對組織之看法，近百年來基於不同科學觀而產生巨大轉變。在 1970 年代之

前，教育行政組織被視為是機械式的(mechanistic)組織；然而 1970 年代後，另一股思潮興起，視組織為有機式的(organic)。由於有機式的組織複雜度增高，並注重外部環境對組織內部的衝擊，內部的回饋系統必須適時進行調整與創新，才能讓組織保有競爭力（秦夢群與濮世緯，2006：127-128）。今日企業組織面臨知識管理與全球化競爭的壓力下，都試圖以創新來提升自己的競爭力，以求企業能永續生存（黃德祥與張景棠，2010：67），學校處在這樣的環境下，當然無法置身事外，雖然不能將企業的改革方式全面移植到學校的場域之中，但可學習其創新的精神來經營學校，開創新的契機，建立創新願景。

在教育改革開放的浪潮中，學校要面臨的是一個有機的、開放的系統，《教育基本法》第 6 條已明文規定校務的運作須有家長參與，且各校在自籌經費或校務基金的狀況下，勢必要讓外界的力量進入校園，同時使這些力量願意支持學校的運作及活動。然而，如何促使這些外界的力量成為學校的助力，協助學校發揮教育功能，是所有學校領導者在經營學校時，必須審慎思考的共同焦點之一。

二、學校思維必須創新變化

過去學校受到過多保護，感受競爭壓力較小，如今面臨到人口少子女化衝擊和家長選擇權呼聲，學校必須懂得將自己的辦學理念和特色傳播出去，爭取家長和社區人士的認同及支持，才能確保生存與永續發展（吳清山，2007：8）。「按兵不動」雖不至於對生存發展產生立即的威脅，但是「以不變應萬變」，明顯會限縮發展的空間，確是一項不爭的「共識」（柯義龍與林鍾沂，2010：15）。在過去，學校教育者總認為學校不需要改變，也不會有改變，蕭規曹隨，穩定中求發展才能確保不會出錯，這樣的思維抑止了學校的生機，也使學校整體的效能大打折扣。是以，面對個人與組織生存競爭的挑戰與轉變，「主動出擊」誠乃上上之策，了解自己與組織的優劣勢、人力及環境資源的匱乏與充足處，截長補短，發揮創意與巧思，才能扭轉情勢或居於上風，創造新的價值。保守封閉的思維已成為過去式，取而代之的將會是進步與開放，思維創新才能符應現代的需求。

三、學校領導必有創新作為

長久以來，尊師重道是良好的傳統，但也因此常常導致教師教學缺乏創意、學校行政缺乏創新，處處僵化的學校教育體制，帶給學生只是呆板、保守、痛苦與挫折，而不是快樂與成功，這是二十一世紀的學校需要有一位創意領導者的原因（陳賢舜，2005：252）；再者，在教育發展過程中，學校須審時度勢，要跟外

界環境變化與時俱進，才不會被社會趨勢淘汰（吳佩君，2006：5）。學校是社會的一環，自不能獨立於社會之外（洪中明，2010：52），所以學校的教育需要創新，學校的經營也必須創新，才能給予學生適應創新、多元的學習方式與成效，也才能讓家長、社區等外界力量願意進入校園，齊心為學校教育的未來共同努力，這些都是校長在領導時所必須正視、重視的重點方向，從校長本身做起，帶動創新風潮，引導教職員生勇於創新、敢於創新，習慣於創新。

學校創新作為的目的在使學校辦學的效能更加提升，使學校教育的目標更加落實。若能同時達成普遍性任務、導引學習氣氛及強調學習的目標，則是有好的學校效能（Stoll & Fink, 1993:23）。追求日新又新，精緻卓越的教育品質，努力提升學校效能，使學生有更佳的學習表現，是所有教育工作者的責任（葉霖蓉，2010：22）。這樣精緻化變革的發展取向，吳清山（2007：11）認為將學校的價值和優點重新包裝，才能讓學校特色成為行銷的焦點，有效的創意行銷手法，對塑造或改變學校形象，都會產生意想不到的效果。這意味著學校除了有創新的手法也要有行銷的手段，才能讓學校的美、學校的好、學校的變化及特色公諸於社會，讓好事傳千里、為善廣為人知，為學校教育及經營管理注入新生命與新色彩，以嶄新的面貌與內涵迎向新時代。

《大學·湯之盤銘》曰：「苟日新，又日新，日日新。」其精神就是在期勉創新作為必須先有創新的開始，之後是持續不斷、永續發展的歷程。綜合歸納創新領導和國小校長的關聯性：

- 1.有創造思考的校長，必能營造有組織創新變革的環境，帶領教師創新教學。
- 2.有創意行為的校長，必能時時凝聚創新共識，處處展現創意行動、創新變化與影響力。
- 3.有創新願景的校長，必能以願景創新、目標創新、價值創新經營領導學校，達到創新學校的典範。

肆、國小校長應用創新領導的原則

原則就是事物基本的法則，也是可以適用於多數人的規則。掌握了事物的大原則，搭配本身的人格特質、社會歷練與經驗，便有機會穩健踏實的達成目標或理想。欲達成領導效能，領導者必須運用方法策略，努力持續方可達成。本文依據創新領導的內涵、創新領導與校長的關聯性，提出五項校長應用創新領導的原則如下：

一、校長要具有強烈的好奇心

世界上許多偉大的發明都是在好奇心的驅使之下而產生的，好奇心會驅使人勇於冒險，所以具有好奇心的人才能化平凡為不凡，面對挑戰、勇於創新與突破。擁有好奇心的人擁有不同於一般人的眼睛，普通的事情在他們眼裡並不普通，反而具有翻轉的能量；簡單的事情把它當作不簡單來思考，同樣會產生不同的創新思維；同樣的，擁有強烈好奇心的領導者會時時觀察事物、想像任何可能或不可能的變化，期待變化所產生的驚奇與滿足，並以此作為變化的強大驅力。校長若能具有強烈的好奇心，就能啟發創新思維的新動力。

二、校長要具有良好溝通協調的能力

在現代的開放性社會中，教育的環境及資源是開放、多元的，人人都有權利與機會表達自我的想法，尤其是在教育經費緊縮、學生與家長權利不斷升高、學校與社區的互動日漸頻繁的趨勢下，領導者必須扮演傾聽、溝通及協調的角色，讓成員有自由發言、表達想法的空間，並隨時與組織中的成員及相關人士對話與討論，且廣納意見，整合各方資源，才能因勢利導，化阻力為助力。校長若具有創新的理念與作為，必能以四兩撥千金的創意策略，輕而易舉的達成溝通協調的目的。

三、校長要具有不斷學習的興趣

創新的基礎或點子來自於知識，創新性的領導能力來自於領導者不斷的學習，也就是說，想要有源源不絕的創意，就要不間斷的持續學習與接觸新事物、新訊息。時時增加見識、處處增廣見聞，就像海納百川一樣，達成「創造出於飽學」的境界，這樣的人思考比較有彈性、能變通、具有開放的心胸、能接納獨特的人事物，面對問題或困難時就比較能以不同的觀點或角度來思考應變。換言之，終身學習時代，校長不斷的充實新知，就是為自己累積創新的能量。

四、校長要具有適當授權及信任他人的胸襟

傳統的領導強調的是領導者個人的魅力、特質與能力，創新的領導者則仰賴學校成員的共同奮鬥。於是領導者就必須將權力適時適當的釋放給組織中的成員，認定他們是可信賴的對象，讓他們有安全、自在及被信任的時間和空間去開創及貢獻，如此一來，就能發揮「人多智慧廣」的精神，一定能比處在科層體制中的成員更有創見，也能使成員更有責任感及榮譽感，將組織的事視為自己的事

一樣去努力。當學校成員都願意奉獻智慧與力量時，校長位處制高點，更能以宏觀的胸襟，融入自己的創新理念與願景，型塑具有創新特色的優質學校。

五、校長要以身作則樂於分享創新經驗

若將學校比喻為一個家族，校長便有如其中的大家長，言行舉止影響著家族成員的行為、態度及整體的發展，重要程度可見一斑。校長若是鼓勵學校成員進行創造創新的活動，自己就不該只是在報告或演講中說說而已，而是在日常生活中實踐出來，成為全校的模範。繼而漸漸地形成一種風行草偃、上行下效的學校風氣，學校的成員也會樂於與他人分享及討論，自然而然的腦力激盪，擦撞出始料未及的創意火花。因此，校長以創新的行動展現在日常的校務領導與作為，自能成為教職員生學習效法的典範，頗值校長嘗試以赴。

伍、結論與建議

綜合上述內容，本文據以歸納出結論及建議如下。

一、結論

校長為學校組織的領導者，對於學校的成長與發展，扮演著舉足輕重的角色，追求學校創新經營、提升教育創新品質，需要校長的創新領導，讓學校組織的成員願意共同奉獻心力經營學校。

(一) 創新領導的意涵存在於其他新形式領導理論之中，從每個理論中都可找出有別於其他理論的創新的內涵或精神存在；各種領導理論雖然特色各異、重點有別，然而唯獨創新可以細水長流、不退流行，符應每個時代、區域、組織的需求。

(二) 創新領導和國小校長最重要的關聯性在於學校組織必須創新變革、學校思維必須創新變化及學校領導必有創新作為等三大項，而創造思考、創意行為及創新願景是校長創新領導的重要內涵及指標。

(三) 學校想要擁有良好的校務經營效能，需要校長運用正確的領導模式。創新領導的校長必須具有強烈的好奇心、良好溝通協調的能力、不斷學習的興趣、適當授權及信任他人的胸襟，並且有以身作則樂於分享創新經驗的態度等五項原則。

二、建議

本文認為創新校長影響學校整體的創新作為，對於欲成為具有創新領導能力

的好校長，提出以下建議：

(一)校長的領導應建立具有創新氛圍的學習型組織

失敗是成功之母。錯誤或失敗在任何情況中都有可能產生，所以校長應包容教職員生在推動創新作為時所產生的錯誤，並鼓勵教師勇於創新教學，讓教師能在適當自主及適度壓力下持續進行創新的活動；校長也應激勵行政團隊提出創新改革，並適時獎勵；更要鼓勵學生創新表現，建立整體成為具有創新氛圍的學習型文化及組織。

(二)校長規劃或領導校務應具有創新力

學校是鬆散的組織系統，日常事務無論是制度建立、管理策略、組織作為、行政管理、課程教學、資源運用、激勵教職員生在工作或生活上的表現等，鉅細靡遺，校長都負有成敗責任，應展現具有創意、創新力的作為，時時創新，日日創新，習於創新。透過創新計畫為主軸，導引教職員生型塑創新校園的良好環境。

(三)校長應落實終身學習吸取新知

資訊科技的發達、網際網路日新月異的發展、全球化的時代來臨，身為一校領導者的校長必須保有持續學習的態度與作為，在時代的潮流中，引領學校創造特色及教育的價值、創新教育，並且提升學校整體的競爭力，以達成學校永續經營的目標。

(四)校長經營管理學校應有長遠的眼光

十年樹木，百年樹人。學校是學生學習的重要場所，教師是人類的工程師。教師的教學與學生的學習無不受到學校制度的規範，對於學校的任何決策與計畫，校長都應該掌握時代的脈動，成為先驅者，如此才能領導學校成員創新學校經營，創造學校特色，使學校具有競爭力。

(五)校長應自許成為創新作為的領導者

有創新的校長，就有創新的教師，必能教出有創新觀念與經驗的學生，更有創新學習的校園環境。本文發現，具有創新特色的校長，其必具有創造思考、創意行為及創新願景的特質。這些特質並非天生，而是後天習得的。亦即能否成為擁有創新特質的好校長，關乎一心，有為者應自許之。

參考文獻

- 李成言與肖俊奇 (2008)。論領導創新。中國浦東幹部學院學報，2(2)，37-41。
2010年05月19日引自：<http://www.news.high.edu.tw>
- 吳佩君 (2006)。活力北縣，創意無限：從學校創新經營談起（專訪台北縣政府教育局洪啟昌副局長）。教育研究月刊，145，5-13。
- 吳思達 (2006)。組織創新發展與學校效能之分析－學習型組織與知識管理的策略。高雄市：高雄復文。
- 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山 (2007)。創意行銷 把學校特色傳出去。教師天地，146，8-11。
- 吳煥烘與黃振恭 (2007)。創新經營的理念在學校行政領導上的應用。教師之友，48(1)，101-112。
- 洪中明 (2010)。學校創新教學之策略管理。北縣教育，70，52-55。
- 柯義龍與林鍾沂 (2010)。公部門的變革導向領導。研習論壇月刊，117，14-26。
- 高博銓 (2010)。強化創造力教育以提升國際競爭力。師說，218，32-39。
- 秦夢群與濮世緯 (2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展期刊，2(3)，123-150。
- 倪靜貴 (2007)。高級中學校長創新領導表現指標建構之研究。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 教育部 (2002)。創造力教育白皮書。2010年05月30日引自：
<http://www.hyivs.tnc.edu.tw/creative/pa2.htm>
- 陳瑞成 (2009，3月)。國小校長創新領導實踐之研究－以一所山區特偏小學為例。論文發表於銘傳大學教育研究所舉辦「少子女化趨勢的教育策略因應」學術研討會，論文集（頁94-116），台北市。
- 陳賢舜 (2005)。創意領導及其對教育領導之啟示。國民教育學報，2，241-264。
- 張仁家 (2005)。學校組織創新氣候與經營成效之關係－以高職研究為例。台北市：學富文化。
- 張明輝 (2009)。學校經營與管理新興議題研究。台北市：學富文化。
- 黃宗顯與鄭明宗 (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。當代教育研究季刊，16(4)，109-153。
- 黃德祥與張景棠 (2010)。中小學優質化學校指標之建構。教育研究月刊，193，63-77。
- 葉霖蓉 (2010)。學校組織氣氛與學校效能之探討。屏縣教育季刊，41，15-23。
- 鄭明宗 (2008)。創新領導。載於黃宗顯等合著，學校領導：新理論與實踐（頁227-248）。台北市：五南。

- 黎文龍與黎子豪 (2010)。由論語教育思維中探究創意之產生模式。北縣教育，**70**，19-22。
- 謝傳崇 (2010)。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。教育研究月刊，**191**，28-38。
- 戴至中 (譯)、徐淑如 (編審) (2005)。Stephen M. Shapiro 著。創新管理 (Innovation Management)。台北市：麥格羅希爾。
- 蘇文賢與江吟梓 (譯) (2009)。E. Mark Hanson 著。教育行政與組織行為 (Educational administration and organizational behavior, 5th ed.)。台北市：學富文化。
- Gorton, Richard A., Alston, Judy A., & Snowdon, Petra E. (2007). *School leadership & administration: Important concepts, case studies, & simulations*. New York: McGraw-Hill.
- Maxwell, J. C. (n. d.). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Retrieved Oct. 9, 2010, from <http://www.scribd.com/doc/2632862/Laws-of-Leadership-John-C-Maxwell>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Stoll, L., & Fink, D. (1992). Effecting school change: The Halton approach. *School effectiveness and school improvement*, 3(1), 19-41.