

國立政治大學教育行政與政策研究所
碩士論文

指導教授：秦夢群博士

雙北地區國民小學校長正向領導、學校
創新經營與學校競爭優勢關係之研究

The Study of the Relations between Principals' Positive
Leadership, School Innovative Management and School
Competitive Advantage of Elementary Schools
in Taipei City and New Taipei City

研究生：呂彥杰 撰

中華民國 107 年 6 月

謝辭

日月逾邁、韶光荏苒，碩士三年如過隙白駒，初至政大的光景仍似昨日，那時特偕同父親載著滿車行囊至宿舍報到，初來乍到又人生地不熟，我倆一起整理房間、行李，事畢後也未流連，便隨父親開夜車返家，待開學日再自行回臺北，記得那時的我因初離花蓮而有些不安...

能順利完成學業，必需先感謝我的家人，謝謝敬愛的父親永森無怨無悔的付出，您是最溫暖與堅強的後盾，希望老爸少喝點、少唸點，但健康點，再多陪我幾十年；謝謝母親森森，雖您已離開多年，但最感謝您從小的嚴苛要求，有您的栽培、關愛、叮嚀，才有今天獨立自主、將心比心、按部就班的我；謝謝親愛的大姐彥儀與二姐彥芸的傾聽、支持、鼓勵，工作、生活雖辛苦但仍對我好，我是最幸福的弟弟，現在靠妳們，以後靠我！

政大這的師長們，最感謝指導老師秦夢群教授，謝謝老師三年如一的日常督促與關心、課業指導與提點，待在老師身邊也學到許多待人處事的道理，真心感謝老師願意對我好，日後也必會時常回來探望老師。此外，感謝口試委員濮世緯老師、林信志老師於計畫口試、學位口試時的寶貴意見，助我釐清諸多學術研究的思維與邏輯。也感謝所有教導過我的教授們，湯志民教授、吳政達教授、郭昭佑教授、張奕華教授、陳榮政教授、胡悅倫教授、余民寧教授，老師們的至理名言、研究態度、課堂教誨、專業訓練，皆謹記在心，不敢或忘，是砥礪成長的磨刀石。

還有些特別的人，最感謝莊玉鈴助教，謝謝您三年來費心的照顧、提攜及所有的好，往事歷歷，皆是珍藏回憶，希望莊姐關心別人同時也不忘對自己好點、自私點，健康平安才是最重要！感謝我的損友們，好隊友俊銘、發福的信智、麻吉的品萱與瑜庭及鼎元，永不忘記夾雜在這艱澀的研究所生涯中，那段在新光路五樓歡談與慶祝的歲月、夜間籃球場運動的時光、課堂無止盡報告的輪迴、咖啡廳如峽谷深淵的奮戰、讀書會等...有你

們一起苦中作樂是最幸運的事。感謝其他 104 級同窗們，芳儀、芳蘋、亭瑋、家淇、藝馨、綺文、培菱、振宇、恭晴、彥宏，三年來所有的事大家都辛苦了。感謝研究室及所辦的夥伴，柏鈞、上宏、俊鴻、尚欽、韻如、祐齊、敏蓁，八公斤的幸福皆有你們同享。感謝幾位重要的東華學長們，偉傑、柏璣，不管是課業、生活、所務，常受你們諸多幫忙、帶我成長；鈺翔，領我廣見世面，是一位傳播者與知識的分享者；凱傑，如兄亦如友，是這幾年最關照我的好大哥。感謝一些好友們，銘鈞、冠華、世麒、曜誠、偉翔、星翰、俊皓與善提二兄弟，那段最苦的時間，能挺過來全賴五度心靈雞湯的聚會及贛語的關心，就算沒有皓宏我們也過得不錯。感謝那些百忙仍願意協助發放問卷的朋友們，家禎、怡茹、黃欽、芳誼、詩云、為國、映慈、立蓁、薇純，對你們的熱心銘感五內。

教政三年光陰，碩一時，待人懵懂、未來迷茫，僅能要求對自己負責，課業、所務均得嚴格看待，盡好本份；碩二時，成日往返北車與政大補習、圖書館閉關苦讀、所辦值班，忙碌生活常沒日沒夜，甚至經常性頭痛；碩三時，日日以論文為主、與國考為伴，慶幸還有慕恩的問候日常及初教大學長維倫常熱情相邀的球聚，使一成不變的生活著了些色。指顧之際，回憶似乎充滿苦痛，但我相信堅持不懈，有朝一日，必苦盡甘來。

撰此謝辭時，人生任務與自我期許仍未達成，茲以此辭提醒自己務必認真過活、莫忘初衷、知恩圖報；僅以此辭送給爸爸、媽媽、大姐、二姐、阿公，以及畢業前夕等不及聽見我好消息就離開了，最愛我、我最愛的阿嬪，當然還有所有的親朋好友、長輩們，這輩子誓讓你們驕傲！

離開政大前夕，積極和許多友人聯繫，彌補三年疏離，想起初至時的不安，更沒想到終離時的不捨，一切來的如此快，但我想離別不是結束，是新的起步，希國考能盡快得桂；願我關心、關心我的人們一切順遂。

呂彥杰 僅誌於 2018 年 8 月 政治大學

雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營

與學校競爭優勢關係之研究

摘要

本研究旨在探討雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之關係，研究方法為問卷調查法，研究對象為臺北市與新北市公立國民小學教師，共計抽樣 55 所公立國民小學，發出 585 份問卷，回收 516 份，回收率達 88.2%，其中有效問卷達 415 份，可用率為 70.9%，採描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關及多元逐步迴歸分析等統計方法進行分析。

根據結果分析與討論，獲致研究結論如下：

- 一、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之知覺現況均為中高程度。
- 二、雙北地區國民小學教師，因其背景變項之不同，對校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢有不同知覺程度。
- 三、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢整體及各分層面間具顯著正相關。
- 四、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢具預測作用，以營造校園情境的預測力最佳。

關鍵詞：校長正向領導、學校創新經營、學校競爭優勢

The Study of the Relations between Principals' Positive Leadership, School Innovative Management and School Competitive Advantage of Elementary Schools in Taipei City and New Taipei City

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relations between principals' positive leadership, school innovative management and school competitive advantage of elementary schools in Taipei City and New Taipei City.

Questionnaire survey method is adopted in this study, and the subjects of study are teachers of elementary schools in Taipei and New Taipei City. 55 schools are targeted as samples; 585 questionnaires are distributed. As a result, 415 valid questionnaires will be used in the statistical analysis, and effective response rate achieves 70.9%. The data are analyzed by descriptive statistics, independent t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation, and multiple stepwise regression analysis.

The conclusions of this study are as follows:

1. Perceptions about principals' positive leadership, school innovative management and school competitive advantage from elementary school teachers in Taipei City and New Taipei City are mid-high level.
2. Due to differences of background variables, teachers may perceive different degrees of consciousness toward principals' positive leadership, school innovative management and school competitive advantage.
3. The correlation between principals' positive leadership, school innovative management and school competitive advantage is significant positive correlation between the overall and each level.
4. Both principals' positive leadership and school innovative management have predictive effect on school competitive advantage, and school environment design has the highest predictive effect.

Keywords : principals' positive leadership, school innovative management, school competitive advantage

目錄

表次.....	II
圖次.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	3
第三節 重要名詞釋義.....	4
第四節 研究方法與步驟.....	6
第五節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 校長正向領導之理論基礎與相關研究.....	11
第二節 學校創新經營之理論基礎與相關研究.....	32
第三節 學校競爭優勢之理論基礎與相關研究.....	51
第四節 校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究.....	62
第三章 研究設計與實施.....	71
第一節 研究架構.....	71
第二節 研究假設.....	74
第三節 研究對象.....	76
第四節 研究工具.....	80
第五節 資料處理與分析.....	84
第四章 研究結果分析與討論.....	85
第一節 國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況分析.....	85
第二節 不同背景變項國民小學教師知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之差異分析.....	100
第三節 國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關分析.....	133
第四節 國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢之預測分析.....	140
第五章 研究結論與建議.....	149
第一節 研究結論.....	149
第二節 建議.....	152
參考文獻.....	159
壹、中文部份.....	159
貳、英文部份.....	168
附錄.....	171
附錄一.....	171
附錄二.....	172
附錄三.....	173
附錄四.....	174

表次

表 2-1	正向領導之定義	20
表 2-2	校長正向領導研究量表之層面.....	25
表 2-3	校長正向領導之相關研究	26
表 2-4	學校創新經營之定義	40
表 2-5	學校創新經營研究量表之層面.....	44
表 2-6	學校創新經營之相關研究	45
表 2-7	學校競爭優勢之定義	58
表 2-8	學校競爭優勢研究量表之層面.....	61
表 2-9	學校競爭優勢之相關研究	62
表 2-10	校長正向領導與學校創新經營之相關研究.....	67
表 2-11	學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究.....	68
表 2-12	校長正向領導與學校競爭優勢之相關研究.....	70
表 3-1	臺北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表.....	76
表 3-2	新北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表.....	76
表 3-3	臺北市與新北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表.....	77
表 3-4	各分層問卷預計抽樣份數摘要表.....	77
表 3-5	研究問卷實際填答學校及數量一覽表.....	78
表 3-6	臺北地區研究問卷實際填答學校及數量一覽表.....	78
表 3-7	新北地區研究問卷實際填答學校及數量一覽表.....	78
表 3-8	樣本基本資料分配摘要表	79
表 4-1	雙北地區國民小學校長正向領導各層面統計摘要表.....	86
表 4-2	雙北地區國民小學校長正向領導各題項統計摘要表.....	87
表 4-3	雙北地區國民小學學校創新經營各層面統計摘要表.....	89
表 4-4	雙北地區國民小學學校創新經營各題項統計摘要表.....	90
表 4-5	雙北地區國民小學學校競爭優勢各層面統計摘要表.....	93
表 4-6	雙北地區國民小學學校競爭優勢各題項統計摘要表.....	94
表 4-7	不同性別之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	100
表 4-8	不同年齡之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	101
表 4-9	不同教育程度之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	103
表 4-10	不同服務年資之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	105
表 4-11	不同現任職務之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	106
表 4-12	不同學校規模之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表.....	108
表 4-13	不同性別之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表.....	110
表 4-14	不同年齡之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表.....	111
表 4-15	不同教育程度之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表.....	113
表 4-16	不同服務年資之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表.....	115
表 4-17	不同現任職務之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表.....	117

表 4-18 不同學校規模之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表	119
表 4-19 不同性別之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	121
表 4-20 不同年齡之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	122
表 4-21 不同教育程度之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	123
表 4-22 不同服務年資之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	125
表 4-23 不同現任職務之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	126
表 4-24 不同學校規模之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表	128
表 4-25 國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢研究結果摘要表	130
表 4-26 校長正向領導與學校創新經營之相關摘要表	133
表 4-27 校長正向領導與學校競爭優勢之相關摘要表	135
表 4-28 學校創新經營與學校競爭優勢之相關摘要表	136
表 4-29 校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關摘要表	137
表 4-30 校長正向領導與學校創新經營各層面對學校競爭優勢整體多元逐步迴歸分析摘要表	140
表 4-31 校長正向領導與學校創新經營各層面對組織能力優勢多元逐步迴歸分析摘要表	142
表 4-32 校長正向領導與學校創新經營各層面對服務優勢多元逐步迴歸分析摘要表	143
表 4-33 校長正向領導與學校創新經營各層面對品質優勢多元逐步迴歸分析摘要表	144
表 4-34 校長正向領導與學校創新經營各層面對創新優勢多元逐步迴歸分析摘要表	146
表 4-35 校長正向領導與學校創新經營對學校競爭優勢預測摘要表	147



圖次

圖 2-1	促進正向超越表現的四大領導策略圖	22
圖 2-2	組織學習創新經營模式圖	40
圖 2-3	鑽石模型理論圖	53
圖 2-4	資源基礎理論策略分析架構圖	55
圖 3-1	研究架構圖	71



第一章 緒論

本研究以「雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢關係之研究」為題，旨在進行其相關研究與探討。

首先，分別就正向領導、學校創新經營、學校競爭優勢進行文獻探討，作為本研究之理論基礎；其次，使用研究量表調查現況與蒐集相關資料；再次，進行統計分析，並依研究結果進行討論與結論；最後，以研究發現及建議作為結尾。

本部份共分五節次，第一節為「研究動機」；第二節為「研究目的與待答問題」；第三節為「重要名詞釋義」；第四節為「研究方法與步驟」；第五節為「研究範圍與限制」，以下茲就各節內容分述之。

第一節 研究動機

在現今詭譎多變的環境中各大領域皆面臨挑戰，教育領域亦然，2017年於瑞典所舉辦之世界經濟論壇年會，針對現今教育趨勢發表了幾項要點，其中一項即是「推動開放創新」，指出創新的思維亦對教育發展產生影響，教育組織在開放系統的衝擊下應將創新思維植入教育方式，而非專己守殘、不思革新。爰此，可發現學校推動創新活動乃世界焦點，為學校永續經營之本，實有其研究價值。然而，既有的體制與框架卻不易打破，人並非慣於改變，組織亦然，顯見學校創新實非易事。職是之故，本研究擬以學校創新經營(school innovative management)為研究變項，針對此變項進行相關研究與討論，此為本研究動機之一。

社會環境急遽變遷、學校組織日益開放且複雜，諸多挑戰與困境接連而來，校長身為一校之領導者肩負學校經營之責，實身負沉重壓力，是此，領導者如何於壓力中兼顧自我調適與領導學校發展？Seligman 於 2000 年提出正向心理學之概念，強調樂觀、正向情緒與內在動機的改變，乃自我

調適之新觀點，其後，Cameron 提出正向領導觀點，將正念作用與領導歷程加以整合，發現能促進領導者自我調適並平衡學校發展，確有一舉二得之效益。職是之故，本研究擬以校長正向領導(principals' positive leadership)為研究變項，針對此變項進行相關研究與討論，此為本研究動機之二。

邇來，臺灣深受教育市場化與人口少子化之雙重衝擊，且自 2014 年公布實驗教育三法，雖穩固實驗教育之法源基礎，但各類、各級學校組織均面臨嚴峻生存壓力，學校如何在教育選擇權與另類學校發展的潮流下，維持學校營運外亦能兼顧永續經營？為達前述目的，隨著近來競爭優勢與動態能耐之概念興起，探究學校如何在動態環境中分析內外優勢並創造資源差異性，以提升動態性的適應能力與學校績效，成為學校經營發展之關鍵議題。職是之故，本研究擬以學校競爭優勢(school competitive advantage)為研究變項，針對此變項進行相關研究與討論，此為本研究動機之三。

截至 2018 年，爬梳國內碩博士與學者所發表之期刊研究，發現本研究兩兩變項間之研究數量仍希，雖均顯示變項間具相關存在，但研究數量實仍不足、尚待充實，而以本研究之三變項即校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢為主題之研究更尚付闕如，無相關研究、仍待驗證，從 Zhao 與 Patricia(2009)的研究亦可得知，有效的校長領導與學校創新經營可獲致學校競爭優勢。綜上所述，本論文實具研究的價值性，對實務而言亦有參考性，因此，本研究擬以「雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢關係之研究」為題，探究變項間之相關性與自變項對依變項之預測力，並提出可供教育行政機關參考之建議，此為本研究動機之四。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

根據上述研究動機，本研究之目的臚列如下：

- 一、探討雙北地區公立國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況。
- 二、探討不同背景變項（性別、年齡、教育程度、服務年資、現任職務、學校規模）之雙北地區公立國民小學教師在知覺校長正向領導、學校創新經營和學校競爭優勢上之差異。
- 三、探討雙北地區公立國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關。
- 四、探討雙北地區公立國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢之預測力。
- 五、據相關文獻與實證研究之發現及結果提出建議，供相關教育行政機關、學校單位以及未來研究之參考。

貳、待答問題

綜合研究動機與目的，本研究欲瞭解與探討之問題如下：

- 一、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況為何？
- 二、不同背景變項（性別、年齡、教育程度、服務年資、現任職務、學校規模）之雙北地區國民小學教師知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢是否有顯著差異？
- 三、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之間是否有顯著相關？
- 四、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢是否具有顯著預測力？

第三節 重要名詞釋義

本研究重要名詞包含「校長正向領導」、「學校創新經營」以及「學校競爭優勢」，茲依序詳述之。

壹、校長正向領導

校長正向領導係指學校校長秉持積極性的正向態度領導組織，在組織層面，領導正向氣氛、正向文化之營造；在成員層面，激勵其追求個人與團隊的正向卓越境界，並建置溝通管道以促進組織與成員間之正向溝通，進而達成組織目標之領導歷程。

本研究之校長正向領導係以臺北市、新北市公立國民小學教師在「校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢量表」之「校長正向領導量表」的填答得分為依據，以測量教師知覺校長正向領導的現況。

「校長正向領導量表」的得分愈高，表教師對於校長正向領導的知覺感受愈強，反之則愈弱。其中校長正向領導之層面為「塑造關懷氛圍」、「建立支持關係」、「進行信任溝通」與「展現價值意義」。

貳、學校創新經營

學校創新經營係指學校為符應校外之變化與趨勢，就既有的行政、教學、環境等面向施以系統化的創新策略，使組織機能活化、彰顯有別於它校的組織特色，以提升學校競爭力與確保教育品質之歷程。

本研究之學校創新經營係以臺北市、新北市公立國民小學教師在「校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢量表」之「學校創新經營量表」的填答得分為依據，以測量教師知覺學校創新經營的現況。

「學校創新經營量表」的得分愈高，表教師對於學校創新經營的知覺感受愈強，反之則愈弱。其中學校創新經營之層面為「創新行政經營」、「發展特色課程」、「創造學生展能」、「營造校園情境」與「開發在地資源」。

參、學校競爭優勢

學校競爭優勢係指學校透過資源的運使、發掘與創新之歷程，配合精確的管理行為或分析工具，建置有效的學校文化與獨特的組織能耐，並以提供良好的辦學服務為宗旨，滿足學生、家長、教員、其他組織等顧客的需求，透過展現相對於其他競爭者較佳的教育品質與績效表現，取得有利的競爭態勢以利學校運作、經營。

本研究之學校競爭優勢係以臺北市、新北市公立國民小學教師在「校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢量表」之「學校競爭優勢量表」的填答得分為依據，以測量教師知覺學校競爭優勢的現況。

「學校競爭優勢量表」的得分愈高，表教師對於學校競爭優勢的知覺感受愈強，反之則愈弱。其中學校競爭優勢之層面為「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」與「創新優勢」。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究根據研究目的，以問卷調查法(questionnaire survey)進行研究，利用「校長正向領導量表」(蕭宏宇，2015)、「學校創新經營量表」(顏學復，2013)與「學校競爭優勢量表」(張本文，2015)共三份博士論文所發展之量表為研究工具，就臺北市、新北市公立國民小學之教師為母群體進行抽樣調查，以了解校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之關係。

貳、研究步驟

本研究之研究步驟分為三階段，茲分別說明之：

一、準備階段

(一)整理研究文獻

茲整理、分析校長正向領導、學校創新經營和學校競爭優勢三個研究變項之研究文獻，以對變項內涵及其相關研究成果有初步理解。

(二)制定研究計畫

茲透過文獻整理與歸納，確定研究目的、研究問題，詳擬研究方法、研究步驟，以建構本研究計畫。

(三)挑選研究工具

茲參酌文獻探討所彙整之變項定義、內涵、相關研究結果等面向，選用以博士學位為主所編製之研究量表作為研究工具，據以調查與蒐集校長正向領導、學校創新經營和學校競爭優勢之資料。

二、實施階段

為完善研究實施之可行性、抽樣之代表性，本研究首先選擇研究地區及研究對象，再以分層隨機抽樣挑選研究對象，以郵寄或親送的方式將問卷送至研究場域，進行問卷調查、蒐集資料。

三、完成階段

(一)分析比較

問卷回收後，將所得資料輸入統計套裝軟體內加以編碼與歸類，而後透過統計軟體（IBM SPSS 22.0）處理相關的統計流程以分析研究數據，最後將報表資料加以呈現、分析。

(二)撰寫結論

將文獻探討與統計分析所得出之資料與數據結合，針對本研究所提之研究目的、問題、假設，進行解釋並提出結論及建議，以做為支持本研究論點之證據。

(三)修改與印製

整理並綜合指導教授與口試委員之建議，針對內容加以修改，待確認修改後之內容無誤、完善後再行印製，以完成學位論文。

第五節 研究範圍與限制

本研究以臺北市及新北市之公立國民小學之教師為範圍進行研究，茲說明本研究之研究範圍、研究內容與研究限制如下：

壹、研究範圍

- 一、研究對象：本研究係以臺北市及新北市現任公立國民小學之教師為研究對象，包括「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」與「科任教師」。
- 二、研究地區：本研究之地區為臺北市及新北市。

貳、研究內容

- 一、背景變項：包括公立國民小學學校背景變項（學校規模）及公立國民小學教師背景變項（性別、年齡、教育程度、服務年資與現任職務）。
- 二、校長正向領導：包含「塑造關懷氛圍」、「建立支持關係」、「進行信任溝通」、「展現價值意義」，共計四層面。
- 三、學校創新經營：包含「創新行政經營」、「發展特色課程」、「創造學生展能」與「營造校園情境」、「開發在地資源」，共計五層面。
- 四、學校競爭優勢：包含「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」與「創新優勢」，共計四層面。

參、研究限制

本研究旨在探討臺北市及新北市公立國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之關係，以問卷調查法進行研究，雖研究過程力求客觀，但實際上仍囿於人文、教育研究之特性而在研究方法、研究推論上有若干限制，以下分別說明之：

一、研究方法的限制

由於經費與時間之限制，本研究僅採取問卷調查法，受試者在填答量表時，可能受到其認知、反應心向、態度等主觀因素影響，而出現異常作答情況，因此，在內容分析與結果解釋上會產生一定程度的誤差。

二、研究推論的限制

本研究係以臺北市及新北市為研究地區，並以公立國民小學之教師為研究對象，故研究結果亦以臺北市及新北市之公立國民小學教師為限，至於推論至其他地區或各類學校教師是否成立，仍有其限制。



第二章 文獻探討

本章旨在探討國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢的理論基礎、定義及內涵、量表與層面及相關研究，期望透過本章之文獻探討作為研究發展之理論基礎。

本部份共分四節次，第一節探討「校長正向領導」；第二節探討「學校創新經營」；第三節探討「學校競爭優勢」；第四節則探討「校長正向領導、學校創新經營、學校競爭優勢」三者之關係，以下茲就各節內容分述之。

第一節 校長正向領導之理論基礎與相關研究

本節旨在探悉校長正向領導之內涵，為清楚、明確探究其意涵，以下分為四部份綜覽並分析之。第一部份，探討「校長正向領導之理論基礎」；第二部份，探討「校長正向領導之定義及內涵」；第三部份探討「校長正向領導之量表與層面」；第四部份，探討「校長正向領導之相關研究」，希冀透過如上四部份之整理，以深入了解校長正向領導之理論基礎與其相關之研究文獻，以下就各部份內容分述之。

壹、校長正向領導之理論基礎

正向領導主要源於正向心理學，和諸多理論結合後，共構而生可造就優越組織之正向領導理論。

就正向領導理論基礎之探討，我國學者林新發(2010)與謝傳崇(2011)均有相關論述。林新發說明正向領導基礎包括「正向心理學」、「幸福感理論」、「團體動力理論」、「激勵理論」及「正向社會學理論」，共六類；謝傳崇則認為乃「正向心理學」、「正向組織學」、「正向組織行為學」和「肯定式探詢」，共四類。

觀察二位學者之論述，發現二者均提出正向心理學乃正向領導之理論基礎，其餘部份則有差別，因此，以下茲綜合二者，分別探討「正向心理

學」、「幸福感理論」、「團體動力理論」、「激勵理論」、「正向組織學與正向組織行為學及正向社會學」和「肯定式探詢」，共六類，析論其內涵及其對校長正向領導之啟示如下：

一、正向心理學

(一) 正向心理學之內涵

正向心理學(positive psychology)，係 Martin E. P. Seligman 在擔任美國心理學會會長期間，於 2000 年在「美國心理學期刊」所提出，乃是對精神分析學派與行為主義的反制，其主張心理疾病的治癒不應過度聚焦於探詢疾病成因、問題，而應轉換焦點，發掘人類此時此刻的正向情感，以達成控制甚至治癒心理疾病之成效（何金針，2009；林新發，2010；鄭曉楓，2011）。正向心理學乃一門研究正向組織、正向特質、正向情緒之科學，並強調個人心理健康比聚焦心理疾病更加重要(Seligman,2002)。正向心理學焦點在於引導個人探尋內心的正面能量，透過積極正面心態與樂觀思考，讓人在面對挫折與困境時能突破之，並反省與體認個人價值與生存意義，做為正向之動能，進而帶動團體、組織或社會之正向發展（謝傳崇，2011）。

(二) 正向心理學對校長正向領導之啟示

正向心理學研究人類現時現刻如何正向看待現實環境，對於校長正向領導而言，在領導者以身作則與肯定人性本善等正向心理學理論前提下，可用以正向性的解讀部屬行為並塑造積極性的組織氛圍（林新發，2010）。由 Seligman 等學者主張之正向心理學理念（正向經驗、正向特質、正向組織）其內涵與正向領導意涵（正向溝通、營造正向組織氣氛、創造組織正向願景）頗為雷同（朱家昱，2015）。

值此，可得知正向心理學之相關研究乃校長正向領導理論建設之重要材料，符合校長正向領導研究取向。

二、幸福感理論

(一) 幸福感理論之內涵

幸福感(well-being)之相關研究始於 1950 年代後期，主要是研究生活品質以幫助社會政策之制定，隨著正向心理學的發展，幸福感之論述越來越多，許多學者開始以「幸福」、「快樂」為同義詞並做為研究重點，追尋並促進正向機能與正向願景（林新發，2010；王怡茹 2014）。

陸洛（1988）研究幸福感之內涵並探討影響之相關因素，指出幸福感乃是個體經由其主觀感受而產生的一種正向心理狀態，並分別以不同角度的觀點解釋幸福感之意涵，如：東方哲學觀點認為幸福即德；西方哲學觀點認為幸福即善；社會科學觀點則認為無外在標準可判定幸福與否，強調幸福乃個體主觀之正向感受。

(二) 幸福感理論對校長正向領導之啟示

幸福感理論強調凝聚正向感受，同是正向心理學所強調的重點，並與正向領導旨趣一致，林新發（2010）說明正向領導歷程即係引導組織成員正向情意之發展，若能發揮正向領導的效能，則成員能獲致滿足感並進而達成主觀幸福之狀態，最終回饋組織產生正向影響。

值此，可得知幸福感理論之相關研究乃校長正向領導理論建設之重要材料，符合校長正向領導之研究取向。

三、團體動力理論

(一) 團體動力理論之內涵

團體動力理論(group dynamics theory)是 Lewin 於 1930 年代研究團體行為時所提出，團體動力是指發生在團體內的現象，其形成力量，進而促使團體運作與發展，團體動力理論架構則包含場域論、因素分析論、正式組織論、互動分析論等。

組織和團體息息相關，團體之形成要素有三，包括活動、相互影響與

情緒，此三項要素交互作用才造就組織之發展，亦形成團體之動力，因此團體或是組織內之各種議題，包括領導、衝突、溝通等行政管理議題皆是團體動力理論之重要研究焦點（李玉惠，2001；宋鎮照，2007；林新發，2010；潘正德，2012）。

（二）團體動力理論對校長正向領導之啟示

林新發（2010）指出，領導行為發生的主要場域乃在於組織內部，組織內部又涵蓋諸多類型之團體，其說明正向領導者非傳統的權威與獨裁性質，需依組織事務與團體性質進行事務分工，以催化團體動力之正向運作。

團體動力研究則有助於行政領導之革新，其功能包括凝聚團隊與建構優質環境等（李玉惠，2001），可發現團體動力之研究內容與正向領導之關注焦點頗為一致。

值此，可得知團體動力理論之相關研究乃校長正向領導理論建設之重要材料，符合校長正向領導之研究取向。

四、激勵理論

（一）激勵理論之內涵

激勵(motivation)，係源於拉丁文之 movere，指引發或驅使，亦即引發「動機」之意（謝文全，2015；秦夢群，2017），在行政學上係指透過誘因或刺激以引起組織成員工作意願，以朝向組織目標達成之歷程，對組織而言，可激發成員能力、提升成員士氣與滿足感、預防成員工作倦怠並提升成員與組織績效與效能（謝文全，2015）。

激勵理論之研究，始於行為學派與認知學派之爭辯，其後主要有二大取向，首先是探究激勵之「內容」，以研究引起或產生激勵因素、人類需求為重心，包括本能論、Maslow 之需求層次論、Alderfer 之 ERG 理論、Herzberg 之雙因素理論、McClelland 之需求理論與 Locke 之目標設定理論；其次是探究激勵之「過程」，以研究由需求導致行為之激勵過程為重心，

包括 Adams 的平等理論、Vroom 與 Poter-Lawler 等人所提出之不同內涵的期望理論、Charms 之認知評價理論（謝文全，2015；秦夢群，2017）。

雖激勵理論有不同之研究取向，但皆為探究組織成員之動機，說明如何維持或提升之，且仍以增強團隊士氣與提升組織績效為標的。

（二）激勵理論對校長正向領導之啟示

組織的成員能力皆非常卓越或環境形塑皆優質舒適，卻仍可能發生績效不彰或團隊磨合不佳之問題，此時，領導者之地位即受彰顯，領導者是發揮領導功能之催化劑，即影響並維持成員心理機制與強度以提供激勵功能的重要角色，若能有效運用激勵手段則必能強化整體組織成員的積極內在性動機並營造正向組織文化。質言之，正向信念能激勵領導者、組織成員，帶領整體組織達成最大發展之願景（林新發，2010）。

值此，可得知激勵理論乃校長正向領導理論建設之重要材料，符合校長正向領導之研究取向。

五、正向組織學與正向組織行為學及正向社會學

（一）正向組織學之內涵

正向組織學(positive organizational scholarship)，乃 Cameron 與其正向組織學中心的同事所共同積極推展的概念，Cameron(2008)指出，正向組織學乃是以「特別的方式」研究正向卓越行為，使組織及其成員蓬勃發展的方法。

謝傳崇（2011；2012）說明正向組織學強調組織遇到重大危機與急迫困境之時，應辨析有效的正向組織特徵、重視卓越現象之分析（如：正向個性、正向特質、正向個別差異），並建構支持與發展組織成員特長的支持系統，包括正向動力（信任、謙遜、復原力等人類正向潛在特質）、正向過程（組織結構、文化、氣候等組織正向促進因素）、正向結果（組織意義、人際關係、績效等組織正向發展現象），以提升組織生存能力。

(二) 正向組織行為學之內涵

正向組織行為學(positive organizational behavior)，由 Luthans 提出，謝傳崇（2011；2012）之研究解釋正向組織行為學乃從心理學的角度研究並解釋組織行為，重視組織成員心理狀態之形塑，特別強調心理狀態就如同組織無形的資產，應被重視並有效管理與測量，以提升組織成員心理能力與職場表現。

林新發（2012）解釋正向組織行為乃指組織成員表現之利組織行為，有助於組織目標實踐；而吳清山、林天祐（2012）則說明正向組織行為學乃研究並運用人力資源與心理能力，並加以測量與發展促進正向表現，以達成改進工作效率、增加組織行為表現的理論與實務。

(三) 正向社會學之內涵

正向社會學(positive society)，由 Stebbins 於其 2009 年之著作提出，據林新發（2010）解釋，正向社會學之焦點乃是研究人類如何安排生活，從生活中自我獎勵、獲取滿足感的方式是如何吸引個體能持續不斷的追尋，以進而探究正向自我感覺、意識之成因為何，而大部份成因可能源於個體對休閒活動與人際互動之喜好。

(四) 正向組織學、正向組織行為學與正向社會學對校長正向領導之啟示

綜合正向組織學、正向組織行為學、正向社會學之相關論述，可發現三者對校長正向領導均有其啟示，謝傳崇（2012）指出，正向組織行為學和正向組織學相比之下，主要差異在於研究主題，正向組織行為學側重個人層面（如：心理素質和工作表現等…），說明應重視成員心理資本之形塑；正向組織學則偏重組織層面（如：正向特徵、正向結構等…），說明建置正向組織結構之重要性。二者僅是探討角度差別而已，前者較微觀；後者則較為鉅觀，但皆以探求組織正向發展為目的(Luthans & Youssef, 2007)。而正向社會學之關注焦點則值得校長正向領導參考與採用(林新發，

2010)。

值此，可得知正向組織學與正向組織行為學及正向社會學對校長正向領導之理論建設而言均為重要材料，符合校長正向領導之研究取向。

六、肯定式探詢

(一) 肯定式探詢之內涵

肯定式探詢(appreciative inquiry)，乃由 Cooperrider 所提出，其將正向思考理念引入管理學，以「組織」為研究對象，謝傳崇（2011）說明，肯定式探詢如一門藝術，鼓勵人們追求良與善的發展與願景，亦假設每個組織皆有其生命意義，能賦予組織正向效能，此外，其重點不在於改進缺點，而在於發現美好，以強化組織認同、激化團隊意識與組織生命力為標的（謝傳崇、許文薇，2014；謝傳崇，2012）。

(二) 肯定式探詢對校長正向領導之啟示

Cooperrider & Whitney(2005)之研究，說明發展肯定式探詢之 4D 循環程序圖，其步驟首先是「發現」，即正向引導；其次是「構想」，即展望未來；再次是「設計」，即共同建構；最後是「實踐」，即調整與支持。其基本原則包括：預想原則、積極原則、併發原則、詩歌原則、詮釋原則等（謝傳崇，2011），最終目標乃在達成組織正向境界。

肯定式探詢對於領導者而言，應正向思考與主動創造正向組織氣氛，以激發組織成員正向潛能與組織正向變革核心，並善用團隊共創模式，以延續並複製組織高峰經驗形塑正向組織（謝傳崇，2012）。

值此，可得知肯定式探詢乃校長正向領導理論建設之重要材料，符合校長正向領導之研究取向。

貳、校長正向領導之定義及內涵

Kim Cameron 是正向領導的提出人之一，在其 2008 年出版之《Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance》一書中提出「positive leadership」一詞，並於書中介紹正向領導意涵及相關策略。其後，於 2012 年出版之《Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance Second Edition, Updated and Expanded》再度論述正向領導四大策略之於組織發展的重要性。

綜合 Cameron 之論述，其認為正向領導乃以正向組織學、正向領導學、正向變革理論等領域為標的所組織而成之原則，重視正向表現、並以積極樂觀為取向，最終目標在於達成組織正向狀態。其指出領導角色應引領組織達成正向超越之境界，亦應積極關注與發揮組織成員之需求及優勢，使其發揮潛能、凝聚正向品格以達卓越非凡之水平，而其策略包含正向氣氛、正向關係、正向溝通、正向意義四大面向。

Hannah、Woolfolk 與 Lord(2009)研究正向領導之模式指出，正向領導模式，乃領導者感知情境線索，覺察並催化自我概念及自我效能，以積極的領導行為引發部屬的積極回應，部屬回應則會反過來再進一步增強領導者之自我概念，因此，有利於強化領導者和成員的連結。通過積極、正向的領導，以催化成員的認知、期望、目標、價值觀以及自我效能，都能有效引導正向的組織行為，並進一步回饋至領導者達成正向的領導行為。

Kelloway、Weigand、Mckee 與 Hari(2012)則說明正向領導之重要性在於領導員工對心理資本（希望、樂觀、自我效能和韌性）的看法，指出領導者應有積極性的領導行為，並增加成員積極性的情緒與經驗。

Youssef-Morgan 與 Luthans(2013)以統合式的觀點解釋正向領導，定義正向領導為系統化和綜合化之領導表現與過程，隨著時間與背景的推移，在系統化、綜合化的領導過程內，領導者之領導能力與部屬的績效皆會提

升，獲得肯認性的優勢與能力，並提升發展潛力。

Mather 與 Hess(2013)在其正向領導者的個案研究中指出，正向領導的策略有兩個重要部份，首先是強化(strengths)，係指強化成員關係，包含給予正向回饋以及明確的組織目標等策略；其次則是社會結構(social fabric)，係指建立穩固的組織結構，以在特定的時機有效發揮組織效能。

Lam 與 Roussin(2015)，除了一般性、傳統式的主張，說明領導者應致力於構建正向環境外，亦以不同角度檢視正向領導，說明領導者應聚焦於負面因子並剔除之，以避免阻礙組織正向因子孕生，強調將妨礙組織發展之人、事與物加以除去，以維護組織正向發展。

國內亦有諸多研究正向領導之文獻，林新發（2011）說明正向領導之意涵乃是組織領導者在建立共同意義的目標下，所展現正向的執行力與影響力，以營造正向氛圍與付出愛心關懷，進而提升組織成效，並指出正向之領導者並非一味樂觀而已，而是當組織面臨困境，領導者仍能以正面態度接受挑戰，並營造愉悅工作氛圍及肯定組織成員之長處與能力。

謝傳崇（2011）指出正向領導又稱為積極領導，其內涵為真實樂觀、情緒智力、信心及希望，領導者若有此四項內涵，必能產生領導效能。亦同時指出校長的正向領導包括四大內涵，分別為：(1)正向塑造卓越共同願景：係指領導者建立正向學校願景，以提升教師教學效能與學生學習成效，營造卓越學校表現；(2)正向態度關懷成員表現：係指領導者以同理心態關懷成員，深入了解成員困境與難處並提供正向的支持與協助；(3)正向營造溫馨學校氛圍：係指領導者展現正向風範，致力營造正向之校園文化與學校氛圍；(4)正向思考展現良好情緒：係指領導者展現良好情緒智商，並正向處事、思考。

吳清山（2013）解釋正向領導係組織領導者活用影響能力，營造正向組織氣氛、激發成員能力、鼓勵成員互助合作以激發綜效，進而達成組織目標之領導過程。

茲彙整國內外學者及研究人員針對正向領導提出之定義如下表：

表2-1

正向領導之定義

研究者	定義
Cameron (2012)	正向領導乃以正向組織學、正向領導學、正向變革理論等領域為標的所組織而成之原則，重視正向表現、並以積極樂觀為取向，最終目標在於達成組織正向狀態，領導角色應引領組織達成正向超越之境界，使其發揮潛能、凝聚正向品格以達卓越非凡之水平。
Kelloway, Weigand, Mckee, Hari (2012)	正向領導乃領導員工對心理資本的看法（希望、樂觀、自我效能和韌性），領導者應有積極性的領導行為，並增加成員積極性情緒與經驗。
Morgan, Luthans (2013)	正向領導乃系統化和綜合化之領導表現與過程，隨著時間與背景的推移，在系統化、綜合化的領導過程內，領導者之領導能力與部屬的績效皆會提升，獲得肯認性的優勢與能力，並提升發展潛力。
林新發 (2011)	正向領導乃組織領導者在建立共同意義的目標下，所展現正向的執行力與影響力，以營造正向氛圍與付出愛心關懷，進而提升組織成效，正向領導者並非一味樂觀而已，而是當組織面臨困境，領導者仍能以正面態度接受挑戰，並營造愉悅工作氛圍及肯定組織成員之長處與能力。
謝傳崇 (2011)	正向領導又稱為積極領導，其內涵為真實樂觀、情緒智力、信心及希望，而校長的正向領導包括四大概念： (一)正向塑造卓越共同願景；(二)正向態度關懷成員表現； (三)正向營造溫馨學校氛圍；(四)正向思考展現良好情緒。
吳清山 (2013)	正向領導乃領導者運用其影響力，建立成員能力，營造組織正向氣氛與文化，鼓勵成員相互支持與關懷，並激勵成員開展潛能，以達成組織目標的領導過程與行為。

資料來源：研究者自行整理

表 2-1

正向領導之定義 (續)

研究者	定義
曾璧光 (2015)	正向領導乃校長在學校內能凡事持正向觀點，肯定並提升學校師生對生命、學習與工作的價值、激勵學校師生心志、形塑支持網絡，進而使學校獲致卓越超凡之績效表現。
蘇銘勳 (2015)	正向領導乃校長能營造學校正向氣氛與形塑學校正向願景，並能以正向情緒與教師溝通；建立正向人際關係。且能以同理心為教師設想、滿足教師工作上需要，且能隨時省思自身的言行並帶領教師吸收新知識；完成學校的教育目標。
陳詠禎 (2016)	正向領導乃校長營造學校正向氣氛與形塑學校正向願景，並隨時以正向情緒及思維與教師溝通，進而建立正向之人際關係，更能設法滿足教師們工作上的需求，協助他們自我實現，共同達成學校目標。
蔡琇韶 (2017)	校長秉持「正向」理念，與學校成員建構組織共同願景與意義；採取正向溝通行為，營造學校正向文化；與成員間建立正向關係，增進成員對組織承諾；充分授權，展現正向執行力與影響力，帶動學校正向能量的循環，使組織發揮超越一般的成功，達到卓越績效。
鍾享龍 (2017)	校長能善用各種機會和場合，透過真誠、正向的言行與示範，帶領學校成員超越個人利益，強化利他感，促進成員構築學校正向願景與承諾，轉化並提升工作價值與態度，進而激發團隊的整體正向效益，達成教育品質與績效。

資料來源：研究者自行整理

綜覽以上各學者與研究人員對於正向領導之定義及解釋，本研究彙整其要義，將校長正向領導定義為：學校校長秉持積極性的正向態度領導組織，在組織層面，領導正向氣氛、正向文化之營造；在成員層面，激勵其追求個人與團隊的正向卓越境界，並建置溝通管道以促進組織與成員間之正向溝通，進而達成組織目標之領導歷程。

參、校長正向領導之量表與層面

Cameron(2008)提出正向領導概念，並於其後之研究說明實踐正向領導「四項關鍵策略」，包含「培養正向氣氛」、「營造正向關係」、「創造正向溝通」以及「建立正向意義」，如下圖：

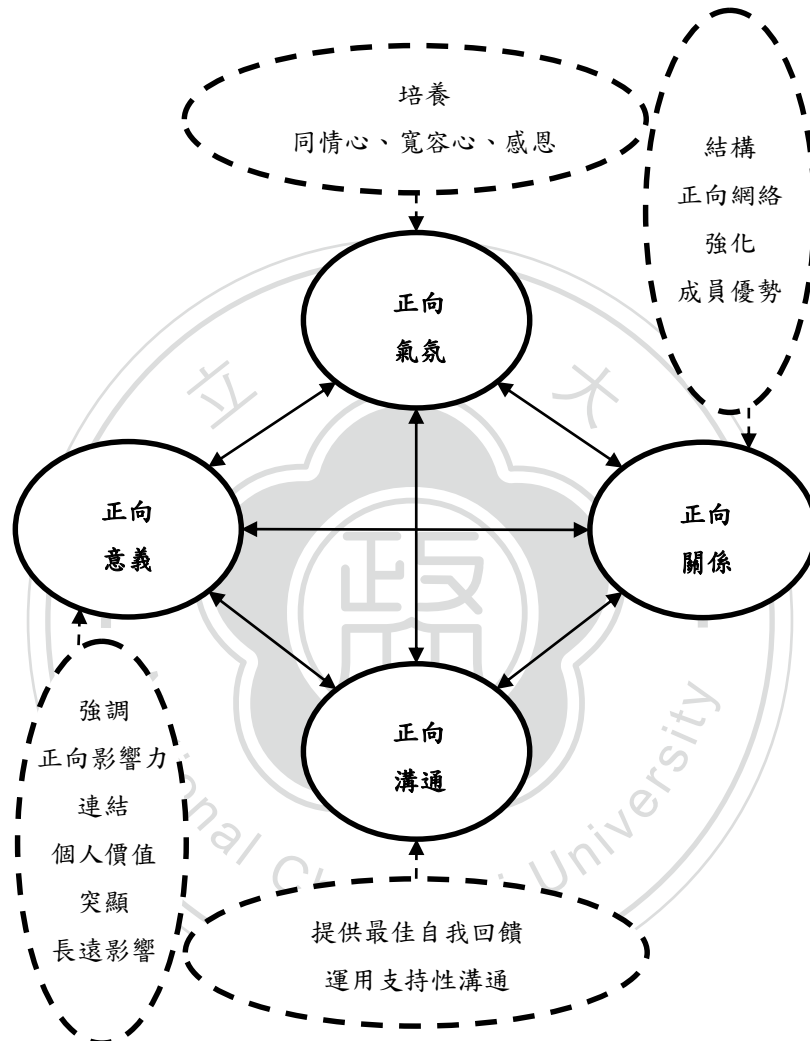


圖 2-1

促進正向超越表現的四大領導策略圖

資料來源：修改自謝傳崇（譯）（2012）。正向領導（原作者:Cameron, K.）。
新北市：巨流。（原作出版年：2008）

謝傳崇(2012)說明，自 Cameron 提出此四層面，其後諸多研究者皆參考之，以此作為正向領導之內涵，編擬其研究層面。

茲統整、羅列近年來相關學者期刊及博士論文有關校長正向領導之測量工具，並說明其層面如下：

一、仲秀蓮（2011）的國民小學校長正向領導量表

此量表共六層面，分別為「共同願景」、「愛心關懷」、「智慧倡導」、「勇氣執行」、「反思學習」、「建立團隊」，總題數 33 題，採 Likert 六點式量表填答

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.982；量表效度方面，經因素分析得六因素，總解釋變異量為 79.276%。

二、謝傳崇（2012）的國民小學校長正向領導量表

此量表共四層面，分別為「營造正向氣氛」、「打造正向關係」、「善用正向溝通」、「賦予正向意義」，總題數 16 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.920。

三、李菁菁（2014）的高級中學校長正向領導量表

此量表共四層面，分別為「塑造正向氣氛」、「賦予正向意義」、「進行正向溝通」、「建立正向關係」，總題數 32 題，採 Likert 六點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.986；量表效度方面，經因素分析得四因素，總解釋變異量為 80.154%。

四、蘇銘勳（2015）的國民小學校長正向領導行為量表

此量表共四層面，分別為「願景氛圍」、「溝通互動」、「同理關懷」、「反思學習」，總題數 12 題，採 Likert 五點式量表填答。

五、蕭宏宇（2015）的國民小學校長正向領導調查量表

此量表共四層面，分別為「塑造關懷氛圍」、「建立支持關係」、「進行信任溝通」、「展現價值意義」，總題數 19 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度部份，各層面組合信度介於 0.93 至 0.94；量表效度部份，各題項之標準化因素負荷量介於 0.82 至 0.9 且達統計顯著，達到收斂效度之標準，顯示各題目足以反映、建構其所代表之層面。

六、賴協志、吳清山（2016）的高級中等學校校長正向領導量表

此量表共四層面，分別為「創造意義價值」、「善用溝通知能」、「引導正面思緒」、「營造互動氛圍」，總題數 24 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信效度部份，經由個別項目信度、組成信度、平均變異數抽取量、幅合效度、區別效度等方式以檢驗模型之信效度。信度部份，四層面之各題項 Cronbach's α 皆大於.70，效度部份，各層面之各題項因素負荷量皆大於.50，而總解釋變異量則為 80.154%。

七、蔡琇韶（2017）的國民小學校長正向領導量表

此量表共四層面，分別為「發展正向溝通」、「營造正向氣氛」、「建立正向關係」、「培養正向意義」，總題數 16 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度部份，各層面之各題項 Cronbach's α 皆大於.92；量表效度部份，各層面之各題項因素負荷量皆大於.80、解釋變異量皆大於 75%。

茲統整各研究量表之層面如下表：

表2-2

校長正向領導研究量表之層面

研究者 (年份)	量表之層面
仲秀蓮 (2011)	共同願景、愛心關懷、智慧倡導 勇氣執行、反思學習、建立團隊
謝傳崇 (2012)	營造正向氣氛、打造正向關係 善用正向溝通、賦予正向意義
李菁菁 (2014)	塑造正向氣氛、賦予正向意義 進行正向溝通、建立正向關係
蘇銘勳 (2015)	願景氛圍、溝通互動 同理關懷、反思學習
蕭宏宇 (2015)	塑造關懷氛圍、建立支持關係 進行信任溝通、展現價值意義
賴協志 吳清山 (2016)	創造意義價值、善用溝通知能 引導正面思緒、營造互動氛圍
蔡琇韶 (2017)	發展正向溝通、營造正向氣氛 建立正向關係、培養正向意義

資料來源：研究者自行整理

由上表校長正向領導研究量表之層面彙整，發現多數量表層面皆包含正向的氣氛（氛圍）、溝通、意義，意涵皆雷同只是字詞的替換而已，與Cameron(2013)所提之四大層面相似，可發現諸多研究者實以其為基礎編製研究量表。

本研究參考蕭宏宇（2015）的國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關係之研究，所編製之學校校長正向領導量表為分析工具，主要原因有二：首先，如第三章第四節研究工具的正向領導量表說明部份，可得知該量表之編製過程、信效度證據嚴謹，皆顯示有高度的參考價值；其次，就層面內涵而言，由上表可知量表層面間基本是大同小異，故挑選研究地區同樣為雙北地區且研究場域同樣為國民小學之量表，是此，本研究採納此量表為分析之工具。

肆、校長正向領導之相關研究

繼 Cameron 首提正向領導概念，其後諸多研究者皆以正向領導為主題，並以學校為研究範圍探討校長之正向領導行為。茲以臺灣期刊論文索引系統輸入校長正向領導為查詢條件，發現最早於 2010 年開始有相關研究；而以臺灣碩博士論文知識加值系統輸入校長正向領導為查詢條件，發現自 2011 年開始有大量研究產出，可發現校長正向領導實是近年來受重視之領導議題，以下整理我國近年以國民小學為研究範圍且以校長正向領導為自變項與其他不同變項的相關研究，臚列並說明其主要研究發現如下：

表2-3
校長正向領導之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
張碧容 (2012)	北北基地區國民小學 校長正向領導和教師 組織承諾關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、年資較深、教師兼主任、12班(含)以下、偏遠地區學校，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
吳秀珍 (2012)	國民小學校長正向領 導與學校組織氣氛關 係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、主任、年資滿 20 年、50 歲以上、未達 49 班、北區、男性校長，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
李勇緻 (2012)	新北市國小校長正向 領導與學校效能之研 究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況良好。 2.以 51 歲以上、研究所以上(含 40 學分班)、年資 21-30 與 31 年以上、校長與主任、57 班以上與 14 班以下，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

表 2-3

校長正向領導之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
陳麗君 (2012)	桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師組織公民行為關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以年齡愈長、碩士以上、年資 21 年以上、校長與主任、12 班以下與 25-48 班，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
黃春日 (2012)	國民小學校長正向領導與教師專業承諾關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、碩士以上(含 40 學分班)、教師兼主任，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
林佩靜 (2013)	高雄市國小校長正向領導與學校效能之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況良好。 2.以男性、教師兼主任、13~24 班，知覺正向領導程度較高。 3.自變項與依變項間達顯著相關。
周良基 (2013)	國民小學校長正向領導和學業樂觀關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、教師兼主任，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
蕭增鈺 (2013)	國民小學校長正向領導與教師教學效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、碩博士教育程度、教師兼主任，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
黃俊傑 (2014)	北北基地區國小校長正向領導與教師專業學習社群關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、41-50 歲、年資 16 年以上、教師兼主任、12 班以下，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

表 2-3

校長正向領導之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
蕭宏宇 (2015)	國民小學校長正向 領導、學校公共關 係與學校創新經營 效能關係之研究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以年資 16-25 年與 26 年以上、校長與 主任或組長，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項呈顯著正相關。
李仁傑 (2015)	南投縣國民小學校 長正向領導與學校 組織績效關係之研 究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以教師兼主任、6 班 (含) 以下，知覺 正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈中度正相關，自變項對依 變項有顯著預測力。
吳芳靜 (2015)	花蓮縣國民小學校 長正向領導與教師 幸福感之相關研究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以學士、年資 21 年以上，知覺正向領 導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依 變項有顯著預測力。
柯怡妏 (2017)	臺中市國民小學校 長正向領導與教師 專業習社群之研究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以 51 歲以上，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間達顯著相關，自變項對依變 項有顯著預測力。
蔡琇韶 (2017)	國民小學校長正向 領導、教師正向心 理資本、教師組織 承諾與學校效能關 係之研究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、51 歲 (含) 以上、教師兼主任、 12 班 (含) 以下，知覺正向領導程度較 高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，研究建構之 模式有良好適配度。
鍾享龍 (2017)	國民小學校長正向 領導、教師正向心 理資本、組織學習 與學校競爭優勢關 係之研究	1.正向領導知覺現況為中高程度。 2.以男性、年資 5 年以下、兼主任與兼組 長、12 班以下，知覺正向領導程度較高。 3.兩兩變項間呈顯著正相關，研究建構之 模式有良好適配度。

資料來源：研究者自行整理

如探究不同背景變項之國民小學教師對於校長正向領導的知覺情形，可以歸納結果如下：

一、性別：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同性別的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異，且以男性高於女性（張碧容，2012；吳秀珍，2012；黃春日，2012；林佩靜，2013；周良基，2013；蕭增鈺，2013；黃俊傑，2014；蔡琇韶，2017；鐘享龍，2017）。

部份研究則顯示，不同性別的國民小學教師在知覺校長正向領導上不具有顯著差異（李勇緻，2012；陳麗君，2012；蕭宏宇，2015；李仁傑，2015；吳芳靜，2015；柯怡姮，2017）。

二、年齡：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同年齡的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異（吳秀珍，2012；李勇緻，2012；陳麗君，2012；黃俊傑，2014；柯怡姮，2017；蔡琇韶，2017），惟黃俊傑（2014）指出 41 至 50 歲有較高知覺程度，其餘均為 50 歲以上者有較高知覺程度。

部份研究則顯示，不同年齡的國民小學教師在知覺校長正向領導上不具有顯著差異（張碧容，2012；黃春日，2012；林佩靜，2013；周良基，2013；蕭增鈺，2013；蕭宏宇，2015；李仁傑，2015；吳芳靜，2015；鐘享龍，2017）。

三、教育程度：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示不同教育程度的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異，以教育程度愈高則知覺程度愈高（李勇緻，2012；陳麗君，2012；黃春日，2012；蕭增鈺，2013；吳芳靜，2015），惟吳芳靜（2015）指出學士教育程度有較高知覺程度。

四、服務年資：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同服務年資的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異（張碧容，2012；吳秀珍，2012；李勇緻，2012；陳麗君，2012；黃俊傑，2014；蕭宏宇，2015；吳芳靜，2015；鐘享龍，2017）。有指出 21 年（含）以上者（吳秀珍，2012；李勇緻，2012；陳麗君，2012；吳芳靜，2015），亦有指出 16 年（含）以上者（黃俊傑，2014；蕭宏宇，2015），惟鐘享龍（2017）指出年資五年以下者有較高知覺程度。

部份研究則顯示，不同服務年資的國民小學教師在知覺校長正向領導上不具有顯著差異（黃春日，2012；林佩靜，2013；周良基，2013；蕭增鈺，2013；李仁傑，2015；柯怡姝，2017；蔡琇韶，2017）。

五、現任職務：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示擔任不同現任職務的國民小學教師在知覺校長正向領導上不具有顯著差異（吳芳靜，2015；柯怡姝，2017）。

多數研究則指出不同現任職務的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異，有研究指出主任較高（吳秀真，2012；李勇緻，2012；陳麗君，2012；蕭宏宇，2015）；有研究指出教師兼主任較高（張碧容，2012；黃春日，2012；林佩靜，2013；周良基，2013；蕭增鈺，2013；黃俊傑，2014；李仁傑，2015；蔡琇韶，2017），此外亦有指出教師兼主任或組長較高（鐘享龍，2017）。

六、學校規模：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示擔任不同學校規模的國民小學教師在知覺校長正向領導上不具有顯著差異(黃春日,2012;周良基,2013;蕭增鈺,2013;蕭宏宇,2015;吳芳靜,2015;柯怡妏,2017)。

多數研究則顯示，擔任不同學校規模的國民小學教師在知覺校長正向領導上具有顯著差異(張碧容,2012;吳秀珍,2012;李勇緻,2012;陳麗君,2012;林佩靜,2013;黃俊傑,2014;李仁傑,2015;蔡秀韶,2017;鐘享龍,2017)。其中，有研究指出6班(含)以下有較高知覺程度(李仁傑,2015);有研究指出12班(含)以下有較高知覺程度(張碧容,2012;黃俊傑,2014;蔡秀韶,2017;鐘享龍,2017);有研究指出14班(含)以下、57班(含)以上(李勇緻,2012)或12班(含)以下、25至48班(陳麗君,2012)或13至24班(林佩靜,2013)有較高知覺程度。

七、小結：

歸納各研究結果可發現，首先，在不同背景變項下，性別、年齡、服務年資部份較無明顯之趨勢，研究結果顯著與未顯著之研究數量間相差無幾。達顯著之研究，於性別部份，以男性高於女性；於年齡與年資部份，多以較年長與年資較深者有較高知覺程度。

其次，教育程度部份，多數研究則顯示不具有顯著差異，若達顯著之研究多以教育程度者較高者有較高之知覺程度。

最後，在現任職務與學校規模部份，多數研究則顯示具有顯著差異，現任職務以有任行政職者有較高知覺程度，而學校規模則尚無定論。

第二節 學校創新經營之理論基礎與相關研究

本節旨在探悉學校創新經營之內涵，為清楚、明確探究其意涵，以下分為四部份綜覽並分析之。第一部份，探討「學校創新經營之理論基礎」；第二部份，探討「學校創新經營之定義及內涵」；第三部份探討「學校創新經營之量表與層面」；第四部份，探討「學校創新經營之相關研究」，希冀透過如上四部份之整理，以深入了解學校創新經營之理論基礎與其相關之研究文獻，以下就各部份內容分述之。

壹、學校創新經營之理論基礎

學校創新經營，乃由企業經營之創新概念導引而來，學校若能因應變革融入創新理念，則可展現豐碩教育成果。國內諸多研究學校創新經營的相關文獻與學者，在理論基礎的詮釋上各有不同面向，秦夢群、濮世緯（2006）說明學校創新經營理論基礎包括「組織創新理論」、「組織學習理論」、「知識管理理論」、「開放系統與混沌理論」，共四類；吳清山（2007）則認為乃「知識經濟理論」、「學習型組織理論」、「組織創新理論」、「組織創造力理論」、「組織發展理論」，共五類；林新發（2009）則指出乃「開放系統理論」、「全面品質管理理論」、「組織創造力理論」、「組織學習理論」、「知識管理理論」，共五類。

以下茲綜合上述研究者之主張，分為「知識管理理論與知識經濟理論」、「組織學習理論與組織發展理論」、「開放系統理論與混沌理論」、「全面品質管理理論」、「組織創新理論與組織創造力理論」，共五類，析論其內涵及其對學校創新經營之啟示如下：

一、知識管理理論與知識經濟理論

(一) 知識管理理論之內涵

知識管理(knowledge management)理論源自於知識經濟理論，係指組織對於知識之管理，其包括知識的搜尋、儲存、擴散、移轉等歷程，有效的運用知識、再造知識則可提升組織效能（林新發，2009；謝文全，2015）。

秦夢群（2017）指出知識管理的重要內涵在於組織的顯性知識系統化與隱性知識外顯化，透過四個歷程，包括：(1)社會化：個人的隱性知識至團體隱性知識；(2)外部化：隱性知識轉為顯性知識；(3)組合：顯性知識的統整；(4)內化：顯性知識內隱化，最終達成知識螺旋，將知識加以累積後予以提升轉化，提升知識層次。

(二) 知識經濟理論之內涵

OECD 首提知識經濟(knowledge economy)一詞，王如哲（2002）指出知識經濟理論發展下，知識被納入分析架構並予以量化，且有別於其他經濟貨物，以知識為基礎的活動是競爭力之關鍵。吳清山（2002）解釋，知識經濟乃以知識與人力資本之積累為主要經濟與生產型態，透過有效的知識生產與累積以帶動經濟成長之動能。秦夢群、濮世緯（2006）則說明知識經濟下的生產活動皆需以知識為主體，企業主要的投入與產出均是知識。

(三) 知識管理理論與知識經濟理論對學校創新經營之啟示

知識管理理論為知識經濟理論之體現，知識經濟有二重大意義，首先是知識的大量累積、快速擴散、大量應用；其次是學習經濟之創造。而欲有效的生產與創新知識，則需有效管理之，包括建構知識系統、營造學習文化等，學校乃學習與教授知識之場域，需做好知識管理，進而傳承並創新，以帶動學校創新氣象（王如哲，2002；林新發，2009；秦夢群，2017）。

值此，可得知知識經濟與知識管理之相關研究乃學校創新經營理論建設之重要材料，符合學校創新經營之研究取向。

二、組織學習理論與組織發展理論

(一) 組織學習理論之內涵

組織學習(organizational learning)相關理論，最早可追溯至 1970 年代 Argyris 和 Schon 所提組織學習之單環路與雙環路組織，前者又稱適應性組織，透過例行性工作達成組織目標；後者又稱生成性組織，是組織在經驗的學習與重組下以達成組織創新之目標。其後，學習型組織概念興起，乃是 Peter M. Senge(1994)於《第五項修練》一書所提，學習型組織之學習類型有三，包括：(1)單環路學習：指組織內部的單向診斷與矯正；(2)雙環路學習：指單環學習外，再針對組織規範目標進行檢視，達成組織深層變革；(3)再學習：指轉化單環經驗與雙環經驗，再應用成為組織內化能力(秦夢群、濮世緯，2006；秦夢群，2017)。

(二) 組織發展理論之內涵

組織發展(organizational development)相關理論在 1970 年代受相當之重視，致力於改變組織型態並促進個人與組織之調和，進而達成組織自我更新，強調在社會變遷下，為因應變革需採取科學化的策略或方法，就結構、人員、技術等面向施行變革策略或模式，以增強組織活力並提升效能，並和外界保持動態平衡(楊振昇，2006；廖春文，2004；吳清山，2007)。

(三) 組織學習理論與組織發展理論對學校創新經營之啟示

學校是會隨環境變遷而改變之組織，組織學習理論使得組織本身能持續適應與創新學習並提供變革因素(Annion,1994)；組織發展理論則提供學校在變革與發展的過程中，協助學校有效創新其行政與教學工作(吳清山，2007)。

值此，可得知組織學習理論與組織發展理論之相關研究乃學校創新經營理論建設之重要材料，符合學校創新經營之研究取向。

三、開放系統理論與混沌理論

(一) 開放系統理論之內涵

開放系統理論(open system theory)重視外在環境之影響，強調組織與外在環境、次級系統之交互作用，組織失衡或組織衝突並非不正常現象，透過輸入、轉換、輸出、回饋的動態性循環運作過程，重新達成組織平衡狀態或創新轉型昇華組織型態。其源於生物學家 Bertalanffy 於 1950 年以降提出之「一般系統理論」，乃以有機體概念看待社會組織，並持系統的一般性論述觀點企求所有系統之適用。其後之權變理論相關主張，強調良好的組織策略需依照環境特性而變動，亦是以開放系統理論為立論基礎（謝文全，2015；秦夢群，2017）。

(二) 混沌理論之內涵

混沌理論(chaos theory)是深入探究系統衰亡趨勢而造成混沌現象的一套論述，持非線性典範，認為系統本身不穩定且事件具不可預測性，難以依循一定規則予以預測及控制，需見微知著並注意隱藏的事件，並善用權變領導與危機管理，此理論有四項特點，包括：(1)耗散結構：持開放系統觀，系統不穩定會不斷自我更新；(2)蝴蝶效應：事件具非線性關係，細微事件亦會造成巨大影響；(3)奇特吸引子：指隱藏於環境中的性質不定、複雜的不確定因子；(4)回饋機能：系統具回饋功能、不可逆性，否定秩序性的循環現象，經波動、震盪可激發組織的新結構（秦夢群，2017）。

(三) 開放系統理論與混沌理論對學校創新經營之啟示

就開放系統理論與混沌理論觀點觀之，組織處於變遷快速且不確定性高的環境中，而學校創新經營之動能源於其所處環境，學校與內部人員需跨越邊界不斷自我調整，透過和外在環境交互溝通促進知識流動與帶動創新發展，同時將創新思維轉化至校務運作以維持學校競爭力（秦夢群、濮世緯，2006；黃韻如，2016；劉芯廷，2016）。

值此，可得知開放系統理論與混沌理論之相關研究乃學校創新經營理論建設之重要材料，符合學校創新經營之研究取向。

四、全面品質管理理論

(一) 全面品質管理理論之內涵

全面品質管理(total quality management)是由 Deming 於 1968 年所提出，其主要指出全面品質管理之 14 點原則。強調全員參與、激發成員努力意志，是一種顧客導向，且講究服務品質與追求卓越以顧客滿意為志業的管理理論，其具體內涵包括：(1)全面品管；(2)品質保證；(3)顧客導向；(4)重視人力發展；(5)做好品管循環圈；(6)建立回饋機制；(7)永續改進(謝文全，2015)。

(二) 全面品質管理理論對學校創新經營之啟示

全面品質管理理論講究服務品質並以顧客為導向，而學校之經營亦同，亦需為社會大眾提供良好的教育品質。對於學校經營而言，全面品質管理提供了另類的管理策略，透過領導者(即校長)的卓越領導與願景塑造，促進團隊(即教職員)合作以及透過教育訓練不斷改善教育品質，以顧客(即學生及其家長或社區、機構等)為導向掌握其需求，在教育市場化的趨勢下掌握競爭優勢成就卓越的學校經營(林新發，2009；陳炳男，2000；陳啟榮，2015)。

值此，可得知全面品質管理理論之相關研究乃學校創新經營理論建設之重要材料，符合學校創新經營之研究取向。

五、組織創新理論與組織創造力理

(一) 組織創新理論之內涵

組織創新理論乃 Nonaka 與 Takeuchi(1995)所提出，二者從知識處理的觀點出發，指出知識乃組織生存利器，知識的儲存、轉化與創造在創新的過程有舉足輕重地位(秦夢群、濮世緯，2006)。而組織創新涉及一定的變

革過程，其相關研究以創新事件為分析依據，偏重於創新比率而非單一創新事件，據以探究組織創新程度（吳清山，2007）。

阮翊峰（2009）指出，組織創新有其廣義與狹義之意涵，前者係指凡以實現組織目標為宗旨所採取一切創新行為；後者乃指組織創新經營，係為體現組織既定目標所為的管理活動。

（二）組織創造力理論之內涵

組織的創新源於創意之發想，創意與創造力為同義概念，組織創造力理論主要在於發現創意並實現創發型組織，以提高組織效能與產值，其從創造學的觀點研究組織，認為創新的過程即是制度的改革，並將創新視為組織產物，因為創造力帶動創新擴散之緣故，其研究焦點乃係組織整體情境與社群因素（吳清山，2007；連俊智，2011）。組織有了創造力，即產生創新動能，進而促使組織不斷發展。

（三）組織創新理論與組織創造力理論對學校創新經營之啟示

組織創新理論與組織創造力理論有其重合之處，然二者皆強調創新的重要性，並重視創新策略與評估成效以作為學校組織發展與經營策略之參酌。此外，成立領導社群並致力於創新評估對學校創新亦有相當助益，可提升組織績效、加速組織創造力的活化與形塑創意文化，則能符應時代需求並提升競爭優勢（秦夢群、濮世緯，2006；吳清山，2007；阮翊峰，2009；張益華、顏宏欽，2012）。

值此，可得知組織創新理論與組織創造力理論之相關研究乃學校創新經營理論建設之重要材料，符合學校創新經營之研究取向。

貳、學校創新經營之定義與內涵

國內諸多有關學校創新經營之相關研究，其定義與內涵之探析均有針對「創新」一詞之概念進行釐清，並分層次探究（如：學校創新、創新經營、學校經營、創新管理等…）後，最終再歸納文獻以說明「學校創新經營」之定義與內涵。故以下首先探悉創新之意涵，並輔以創新管理與學校經營關係之觀點說明，最後彙整國內外研究對於學校創新經營定義與內涵以詳觀「學校創新經營」之意涵。

管理學大師 Peter Drucker 曾言「不創新，即滅亡」(Innovate or die)，吳清山（2004）以企業界為借鏡，指出教育領域中學校面臨諸多競爭者環伺，在當今精緻教育的潮流下，若仍墨守成規、不思改變則會逐漸被淘汰，即說明創新之重要性。

創新一詞，首先由經濟學者 Schumpeter 提出，Schumpeter 被稱為創新之父，認為創新行動可創造組織價值、使組織資產再創新，提升組織競爭力（林義屏，2001；吳清山、賴協志，2006；李玉美，2010）。張明輝（2006）說明，創新之內涵不只創造概念，亦包含概念的發展與落實，其範疇小至個人大至社會，來源包含個人、組織本身或組織外界。吳思華、王美雅（2011）說明創新是一項新穎的物件或概念隨著時代變遷在社會系統中的溝通過程，即所謂創新擴散。

張明輝（2006）以創新管理的思維及做法探究學校經營的創新策略，其指出創新管理即是組織領導者突破現狀的改變過程，從環境、團隊、思維、文化等面向之塑造，以形塑創新的組織並提升組織競爭優勢，然而創新管理乃從企業組織借用而來，非完全適用學校組織，須適時調整以因應學校特性。蔡進雄（2007）亦說明創新管理是學校創新經營之基礎，所謂學校創新管理係指學校領導者營建能激發創造力的文化或環境，並將創意點子付諸實行，以建立學校特色及促進學校效能的達成。此外 Chin 與

Chun(2014)亦以臺灣一些特別學校為例，指出創新管理之實施對於提升學校效能而言的確有其成效。綜上所述，可得知創新乃學校創新經營之核心概念，而創新亦需透過適宜的管理行為（即創新管理），以確保其效能與產出，進而達成實質意義上的學校創新與經營。

就學校創新經營完整定義與意涵而言，吳清山（2004）說明，學校創新經營乃是以「創新」為體，「經營」為用，在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標，其內涵包括前瞻思維、品質卓越、持續改進、發展特色、容忍錯誤、開放多元，共八面向。

湯志民（2006）以三面向說明學校創新經營，其指出就本質而言，乃是突破傳統，但須符合教育理念避免荒謬；就過程而言，乃是形塑團體動能，轉化劣勢，提升學校價值；就目標而言，旨在創造校本的獨特風格，超越其他學校特色，創新學校價值，其內涵包括觀念創新、文化創新、活動創新、行政創新、課程創新等。

鄭崇趁（2006）則從校務運作的觀點說明學校創新經營即是改變校務運作模式的有效性，且功能有四，包括：(1)變化：指組織結構符應環境流變；(2)活力：指開展新穎，誘發好奇本質；(3)突圍：指追尋發展瓶頸之突破口；(4)創新：指具體實踐文化、環境、行政等面向之殊異性的精緻卓越。

Zhao 與 Patricia(2009)則植基於學習型組織的觀點，說明學校創新經營需領導者積極營造學習文化促進團隊學習、使用科技設備並建構資訊與知識系統，其最終目標在提升學校競爭優勢，並建構創新經營模式如下圖。

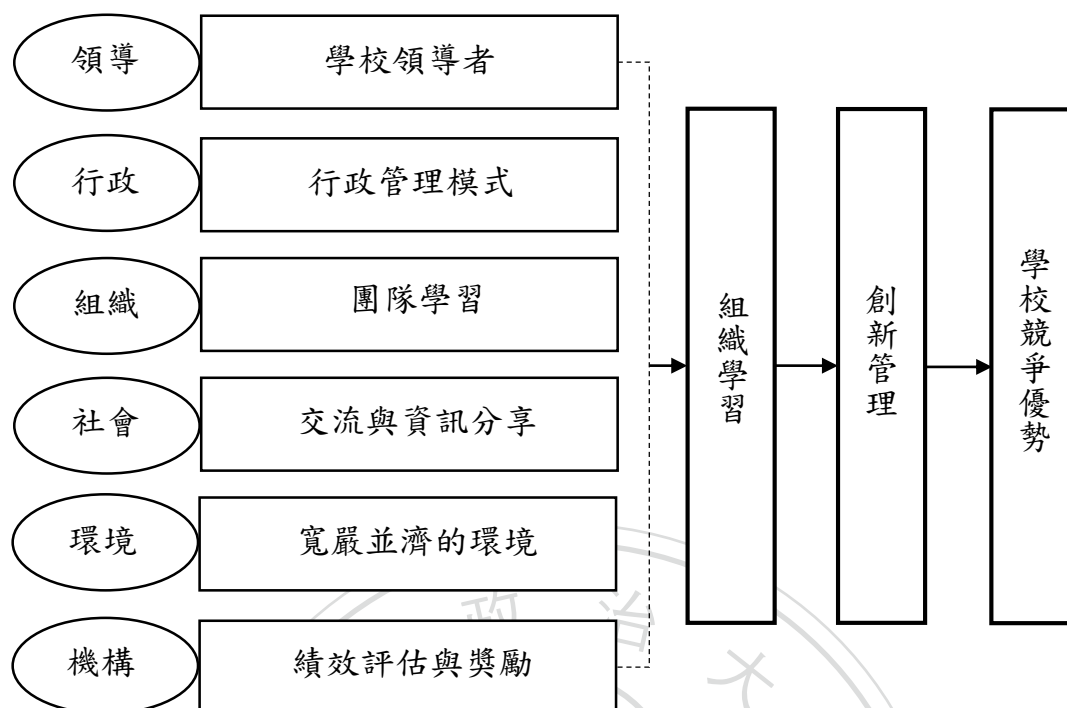


圖 2-2
組織學習創新經營模式圖

資料來源：修改自”School innovative management model and strategies: The perspective of organizational learning”. by Zhao, J., & Patrica, O., 2009, *Information Systems Management*, 26(3), 246

茲彙整國內外學者及研究人員針對學校創新經營提出之定義如下表：

表2-4
學校創新經營之定義

研究者	定義
Zhao Patricia (2009)	領導者積極營造學習文化促進團隊學習、使用科技設備並建構資訊與知識系統，其最終目標在於提升學校競爭優勢。
吳清山 (2004)	學校創新經營乃以「創新」為體，「經營」為用，在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。
秦夢群 濮世緯 (2006)	學校創新經營乃學校為滿足成員之需求、維持競爭力與提昇品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的作為。

資料來源：研究者自行整理

表2-4

學校創新經營之定義 (續)

研究者	定義
湯志民 (2006)	學校創新經營乃學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境之劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程。
鄭崇趁 (2006)	學校創新經營即有效的改變校務運作模式，以發揮變化、活力、突圍、創新之功能。
紀家雄 陳木金 (2013)	學校創新經營並非是發明新的管理方法，而是在學校既有的行政、教學、課程上，針對不足之處，以新的理念、新的知識去加以刺激轉化，以求突破學校現況，創造新的價值。
秦夢群 黃敏榮 (2016)	學校創新經營其意涵乃結合組織創新與學校經營所形成，且有其實施層面非抽象概念，包括行政管理、課程活動、校園環境與外部關係之創新。
劉祥熹 陳玉娟 鄭筱慧 (2016)	學校創新經營乃學校組織依循其教育辦學理念，以具有新意的想法突破傳統，改變行政、課程、教學、學生評量、資訊運用與環境現況，從而提升教育品質並發展學校特色的歷程。

資料來源：研究者自行整理

綜覽以上各學者與研究人員對於學校創新經營之定義及解釋，本研究彙整其要義，將學校創新經營定義為：學校為符應校外之變化與趨勢，就既有的行政、教學、環境等面向施以系統化的創新策略，使組織機能活化、彰顯有別於它校的組織特色，以提升學校競爭力與確保教育品質之歷程。

參、學校創新經營之量表與層面

茲統整、羅列近年來相關學者期刊及博士論文有關學校創新經營之測量工具，並說明其層面如下：

一、濮世緯（2003）的國民小學學校創新經營量表

此量表共五層面，分別為「行政管理創新經營」、「課程教學創新經營」、「教師分享創新經營」、「外部關係創新經營」、「資訊科技創新經營」，總題數 25 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's a 值為.952；量表效度方面，經因素分析得五因素，總解釋變異量為 65.70%。

二、顏童文（2007）的國民小學學校創新經營量表

此量表共五層面，分別為「行政管理創新經營」、「教學分享創新經營」、「校園規劃創新經營」、「外部關係創新經營」、「資訊科技創新經營」，總題數 26 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's a 值為.952；量表效度方面，經因素分析得五因素，總解釋變異量為 70.209%。

三、莊清寶（2011）的國中小特色學校學校創新經營量表

此量表共五層面，分別是「行政管理創新」、「課程教學創新」、「學生展能創新」、「校園環境創新」、「公關資源創新」，總題數 25 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's a 值為.965；量表效度方面，則是邀集 12 位專家學者協助檢視並修正量表，以嚴格要求內容效度為效度證據。

四、黃以喬（2013）的國民中學學校創新經營量表

此量表共三層面，分別為「課程與教學創新」、「行政管理與環境創新」、「外部資源創新」，總題數 13 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.923；量表效度方面，因素負荷量(factor loading)與組成信度(composite reliability)二值皆大於.7，平均變異數萃取量(average of variance extracted)與多元相關係數之平方(square multiple correlations)二值皆大於.5，符合良好收斂效度標準。

五、顏學復（2013）的國民小學學校創新經營量表

此量表共五層面，分別為「創新行政經營」、「發展特色課程」、「創造學生展能」、「營造校園情境」、「開發在地資源」，總題數 30 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.965；量表效度方面，各層面之各題項因素負荷量皆為.70 以上。

六、秦夢群、黃敏榮（2016）的高級中等學校創新經營量表

此量表共四層面，分別為「課程活動創新」、「外部關係創新」、「行政管理創新」、「校園環境創新」，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.95；量表效度方面，經因素分析得四因素，共可解釋 66.02%的變異量。

茲統整各研究量表之層面如下表：

表2-5

學校創新經營研究量表之層面

研究者 (年份)	量表之層面
濮世緯 (2003)	行政管理創新經營、課程教學創新經營 教師分享創新經營、外部關係創新經營 資訊科技創新經營
顏童文 (2007)	行政管理創新經營、教學分享創新經營 校園規劃創新經營、外部關係創新經營 資訊科技創新經營
莊清寶 (2011)	行政管理創新、課程教學創新 學生展能創新、校園環境創新 公關資源創新
黃以喬 (2013)	課程與教學創新、外部資源創新 行政管理與環境創新
顏學復 (2013)	創新行政經營、發展特色課程 創造學生展能、營造校園情境 開發在地資源
秦夢群 黃敏榮 (2016)	課程活動創新、外部關係創新 行政管理創新、校園環境創新

資料來源：研究者自行整理

本研究參考顏學復（2013）的國民小學校長多元架構領導、學校創新經營與學校績效關係之研究，所編製之學校創新經營量表為分析工具，主要原因有二：首先，如第三章第四節研究工具的學校創新經營量表說明部份，可得知該量表之編製過程、信效度證據嚴謹，皆顯示有高度的參考價值；其次，就層面內涵而言，由上表可知學校創新經營關心者無不包括行政、課程、公關等，各量表間實有相似之內涵，故挑選研究地區同樣為雙北地區且研究場域同樣為國民小學之量表，是此，本研究採納此量表為分析之工具。

肆、學校創新經營之相關研究

茲以臺灣期刊論文索引系統輸入學校創新經營為查詢條件，發現最早於 2002 年開始有相關研究；而以臺灣碩博士論文知識加值系統輸入學校創新經營為查詢條件，亦於 2003 年至今 2018 年每一年皆有大量相關研究產出，發現學校創新經營實是近年來熱門之教育行政議題，以下整理我國近年以國民小學為研究範圍且以學校創新經營為變項與其他不同變項的相關研究，臚列並說明其研究發現如下：

表2-6
學校創新經營之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
林曉甄 (2010)	彰化縣國民小學教師知覺校長領導行為與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以教師兼主任、年資 25 年以上、13-24 班，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈高相關，自變項對依變項有顯著預測力。
梁文禮 (2010)	南投縣國民小學學校創新經營與組織績效之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以 50 歲以上、年資 5 年以上與第 16 年以下、擔任主任、7-12 班，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間達顯著相關，自變項對依變項有顯著預測力。
林威旭 (2011)	臺南市國民小學組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況普遍良好。 2. 以男性、兼任主任或組長、12 班(含)以下，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著高相關，自變項對依變項有顯著預測力。
莊清寶 (2011)	學校本位財務管理、學校創新經營與學校效能關係之研究：以國中小特色學校為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為高程度。 2. 以男性、行政人員(含兼任)、12 班(含)以下，知覺學校創新經營程度較高。

資料來源：研究者自行整理

表 2-6

學校創新經營之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
李映嵐 (2011)	雲林縣國民小學校長科技領導與學校創新經營之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以科任教師與教師兼組長及主任、6 班以下與 25 班以上，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
陳雅惠 (2011)	屏東縣國民小學學校創新經營、人力資源管理與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以男性、年長、兼任行政職務，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間達顯著相關，自變項對依變項有顯著預測力。
曾偉誠 (2012)	臺北市國民小學教育人員資料導向決定與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況良好。 2. 以男性、碩士以上、13-24 班，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈中度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
馬曉蓁 (2013)	新北市國民小學校長分布式領導與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以 51 歲以上、年資 21 年以上、教師兼主任，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈中高度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
顏學復 (2013)	國民小學校長多元架構領導、學校創新經營與學校績效關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以年資 26 年(含)以上、碩博士與師範院校、校長與兼行政職務(組長及主任)、13-24 班(中型)，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項之間呈中度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
黃國庭 (2014)	國民小學校長空間領導、學校創新經營與學校效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以碩博士(含 40 學分班)、年資 21 年以上、主任，知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈高度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

表 2-6

學校創新經營之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
蔡惟中 (2014)	新北市國民小學校長領導風格與學校創新經營之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以男性、50 歲以上、年資 20 年以上、教師兼主任、碩士(含)以上, 知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈高度正相關, 自變項對依變項有顯著預測力。
劉芯廷 (2016)	國民小學學校創新經營與教師希望感關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以男性、未滿 30 歲、年資未滿 5 年、科任教師與教師兼主任、12 班以下與 13-24 班, 知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈中度正相關, 自變項對依變項有顯著預測力。
黃韻如 (2016)	臺北市國民小學教師心理契約、教師幸福感與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以男性、30 歲(含)以下、年資 5 年(含)以下、科任教師、49 班(含)以上, 知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間呈中度正相關, 自變項對依變項有顯著預測力。
郭銘華 (2017)	雲林縣國民小學學校社區關係與學校創新經營之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營的知覺會因現任職務、學校規模與學校校史而有顯著差異。 2. 兩兩變項間呈中度正相關, 自變項對依變項有顯著預測力。
曾柏璣 (2017)	國民小學校長知識領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校創新經營知覺現況為中高程度。 2. 以男性、12 班(含)以下, 知覺學校創新經營程度較高。 3. 兩兩變項間達顯著相關, 自變項對依變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

如探究不同背景變項之國民小學教師對於學校創新經營的知覺情形，可以歸納結果如下：

一、性別：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同性別的國民小學教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異，且以男性高於女性（林威旭，2011；莊清寶，2011；陳雅惠，2011；曾偉誠，2012；蔡惟中，2014；劉芯廷，2016；黃韻如，2016；曾柏璣，2017）。

部份研究則顯示，不同性別的國民小學教師在知覺學校創新經營上不具有顯著差異（林曉甄，2010；梁文禮，2010；馬曉蓁，2013；顏學復，2013；黃國庭，2014；郭銘華，2017）。

二、年齡：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同年齡的國民小學教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異（梁文禮，2010；馬曉蓁，2013；蔡惟中，2014；劉芯廷，2016；黃韻如，2016）。有研究指出 50 歲（含）以上者有較高知覺程度（梁文禮，2010；陳雅惠，2011；馬曉蓁，2013；蔡惟中，2014），亦有研究指出 30 歲（含）以下者有較高知覺程度（劉芯廷，2016；黃韻如，2016）。

部份研究則顯示，不同年齡的國民小學教師在知覺學校創新經營上不具有顯著差異（林曉甄，2010；林威旭，2011；莊清寶，2011；李映嵐，2011；曾偉誠，2012；顏學復，2013；黃國庭，2014；郭銘華，2017；曾柏璣，2017）。

三、教育程度：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示不同教育程度的國民小學教師在知覺學校創新經營有顯著差異，以碩士（含）以上之教育程度有較高知覺程度（曾偉誠，2012；顏學復，2013；黃國庭，2014；蔡惟中，2014）。

四、服務年資：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同服務年資的國民小學教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異（林曉甄，2010；梁文禮，2010；馬曉蓁，2013；顏學復，2013；黃國庭，2014；蔡惟中，2014；劉芯廷，2016；黃韻如，2016）。有研究指出年資 5 年以下者之知覺程度較高（劉芯廷，2016；黃韻如，2016）；亦有研究指出年資 21 年（含）以上者之知覺程度較高（馬曉蓁，2013；黃國庭，2014）；其餘則指出較高程度者有 5 至 16 年者（梁文禮，2010）、20 年（含）以上者（蔡惟中，2014）、25 年（含）以上者（林曉甄，2010）、26 年（含）以上者（顏學復，2013）。

部份研究則顯示，不同服務年資的國民小學教師在知覺學校創新經營上不具有顯著差異（林威旭，2011；莊清寶，2011；李映嵐，2011；陳雅惠，2011；曾偉誠，2012；郭銘華，2017；曾柏璣，2017）。

五、現任職務：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示不同現任職務的國民小學教師在知覺學校創新經營不具有顯著差異（曾偉誠，2012；曾柏璣，2017）。

多數研究則顯示，不同現任職務的國民小學教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異（林曉甄，2010；梁文禮，2010；林威旭，2011；莊清寶，2011；李映嵐，2011；陳雅惠，2011；馬曉蓁，2013；顏學復，2013；黃國庭，2014；蔡維中，2014；劉芯廷，2016；黃韻如，2016；郭銘華，2017）。有研究指出教師兼主任者有較高知覺程度（林曉甄，2010；林威旭，2011；李映嵐，2011；馬曉蓁，2013；顏學復，2013；蔡維中，2014；劉芯廷，2016），亦有研究指出科任教師有較高知覺程度（李映嵐，2011；劉芯廷，2016；黃韻如，2016），其餘則有指出主任較高（梁文禮，2010；黃國庭，2014）或教師兼組長較高（李映嵐，2011；顏學復，2013）之研究。

六、學校規模：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示不同學校規模的國民小學教師在知覺學校創新經營不具有顯著差異（林曉甄，2010；陳雅惠，2011；馬曉蓁，2013；黃國庭，2014；蔡惟中，2014）。

多數研究則顯示，不同學校規模教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異（梁文禮，2010；林威旭，2011；莊清寶，2011；李映嵐，2011；曾偉誠，2012；顏學復，2013；劉芯廷，2016；黃韻如，2016；郭銘華，2017；曾柏璣，2017）。有研究指出 12 班（含）以下有較高知覺程度（林威旭，2011；莊清寶，2011；劉芯廷，2016；曾柏璣，2017）；亦有研究指出 13 至 24 班有較高知覺程度（曾偉誠，2012；顏學復，2013；黃韻如，2016）；其餘則有指出 6 班（含）以下或 25 班以上知覺程度較高（李映嵐，2011）、7 至 12 班知覺程度較高（梁文禮，2010）、49 班（含）以上知覺程度較高（黃韻如，2016）之研究。

七、小結

綜上所述，歸納各研究結果可發現，在不同背景變項下，首先，在性別、年齡、服務年資部份，較無明顯之趨勢，研究結果顯著與未顯著之研究數量間相差無幾。若達顯著之研究，於性別部份，以男性高於女性；於年齡部份，偏多研究指出較年長者知覺程度較高，惟有少數研究指出較年輕者知覺程度較高；於服務年資部份，則尚無定論。

其次，在教育程度部份，多數研究則顯示不具顯著差異，少數達顯著差異的研究以教育程度較高者會有較高之知覺程度。

最後，在現任職務與學校規模部份，多數研究則顯示具有顯著差異，於現任職務部份，研究均顯示任行政職者會有較高知覺程度；於學校規模部份，則尚無定論。

第三節 學校競爭優勢之理論基礎與相關研究

本節旨在探悉學校競爭優勢之內涵，為清楚、明確探究其意涵，以下分為四部份綜覽並分析之。第一部份，探討「學校競爭優勢之理論基礎」；第二部份，探討「學校競爭優勢之定義及內涵」；第三部份探討「學校競爭優勢之量表與層面」；第四部份，探討「學校競爭優勢之相關研究」，希冀透過如上四部份之整理，以深入了解學校競爭優勢之理論基礎與其相關之研究文獻，以下就各部份內容分述之。

壹、學校競爭優勢之理論基礎

學校組織之性質不同於企業組織，非完全開放特性，受政府或其他機關諸多養護照顧並非全然自負盈虧，但在現今市場化、少子化等趨勢下，學校競爭激烈，競爭之優勢逐漸受重視，然競爭優勢之概念主要源於企業組織，組織性質不同之下對於學校有何啟示？為更了解學校競爭優勢之意涵，以下整理各學者、研究者之觀點，歸納學校競爭優勢之理論基礎包括：(1)產業分析理論；(2)資源基礎理論；(3)動態能耐理論（許素梅，2010；林來利，2012；張本文，2015；許毓娟，2016）。

以下茲就上述三部份理論基礎之內涵及其對學校競爭優勢之啟示，析論如下：

一、產業分析理論

(一) 產業分析理論之內涵

產業分析對於策略建構與學校經營有其實際價值，透過產業分析方法可以有效預測並診斷組織發展與效能。產業分析理論有多個論據，其相關內容、方法則包括：(1)產業生命週期理論；(2)SWOT分析；(3)五力分析；(4)鑽石模型理論；(5)S-C-P模式，茲分述如下：

1. 產業生命週期理論

此理論乃由 Porter 所提，以雙項細目表為表徵方式，縱軸為顧客、產品、生產、配銷、研發、策略、競爭、風險等因素；橫軸則為其劃分的誕生、成長、成熟、衰退四時期，據以分析產業在各層面於不同各週期之運作所應採取之適當策略(Porter,1980)。

2. SWOT 分析

SWOT 分析其主要目的在於分析競爭環境之認知程度，以內部因素（優勢，即 S；劣勢，即 W）與外部因素（機會，即 O；威脅，即 T）經相互配對後形成一矩陣（即 SO、ST、WO、WT 四策略），從中進行優勢最大化與劣勢最小化之分析進而研擬出適當策略(Wehrich,1982)。

3. 五力模式分析

Porter 認為所有的產業競爭皆源於五項競爭作用力，此五項作用力決定產業結構與競爭型態，若加以分析則可清楚探析整體產業競爭之圖像，五大作用力包括：(1)新加入者之威脅；(2)客戶之議價能力；(3)供應商之議價能力；(4)替代產品或服務之威脅；(5)既有競爭者間之競爭（李明軒、邱如美，1977）。

4. 鑽石模型理論

此理論乃由 Porter 所提，主要闡明組織競爭優勢之四項關鍵要素，包括：(1)生產因素；(2)需求條件；(3)相關產業與支援產業之表現；(4)企業之策略與結構及競爭對手，四項要素非單向管道乃雙向強化系統，且彼此交互影響，用以檢視競爭優勢發展與形成因素，其理論模型如下圖：

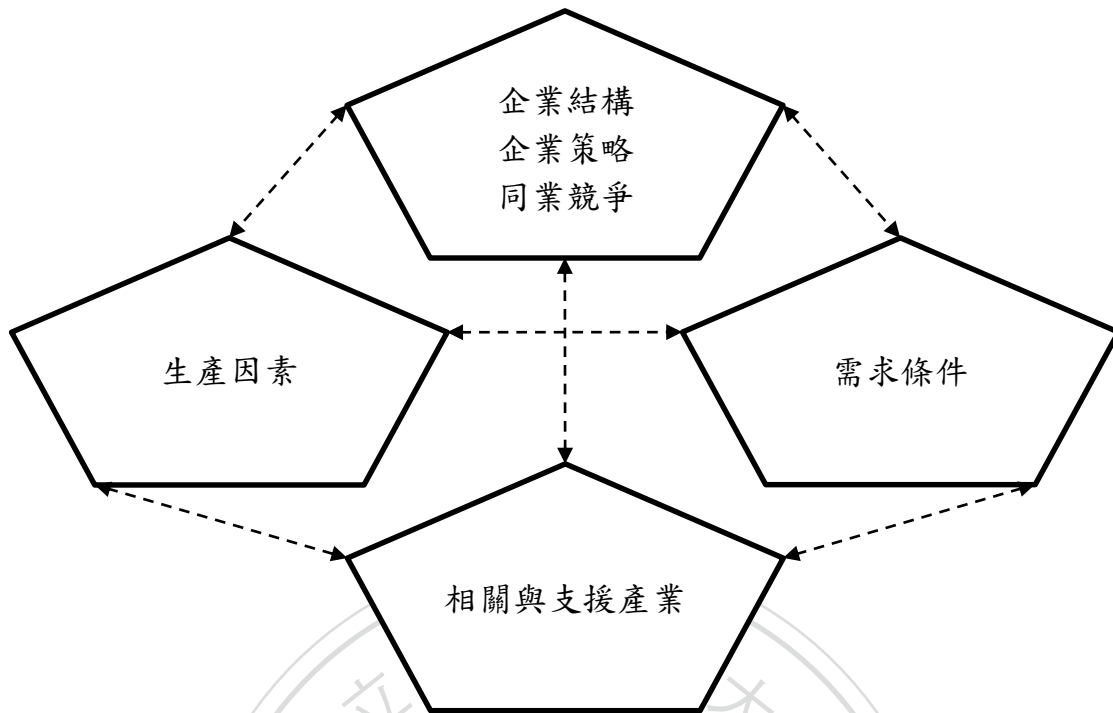


圖 2-3

鑽石模型理論圖

資料來源：修改自李明軒、邱美如（譯）（1977）。Michael E. Poter 著。
國家競爭優勢（上）。臺北市：天下文化。頁 106。

5. S-C-P 模型

S-C-P 模型即是表「結構-行為-績效」之模型，主要用以分析產業結構、組織行為與所得績效三者之相關，首先由 Mason 於 1939 所發表，其後經 Bain(1959)與 Scherer(1970)之建構使模型更加完善，從原本的單方面相關（結構-行為、結構-績效）演變成多方面之影響關係（結構、行為-績效）。

此模式全面觀瞻市場結構，認為市場結構由多項因素所決定，包括生產規模、集中程度、外在政策等，而會使得廠商改變其市場行為進而決定績效與資源分配效率等（林來利，2012；岑淑筱、王俊元，2014）。

(二) 產業分析理論對學校競爭優勢之啟示

生命週期理論、SCP 模型、SWOT 分析、五力分析、鑽石模型理論等之產業分析理論雖為企業管理之相關理論，經調整與轉化後，皆能對學校組織有所啟示與實益，就生命週期論而言，學校之教育活動與成就均遵循

一定之發展軌跡，校長可運用策略檢視已臨成熟期之教育產品（課程、教學、活動）施以策略加以創新，重新進入成長期以再創優勢；就 SCP 模型與鑽石模型而言，指出校長應隨時注意整體環境或是教育市場之變化，就某個因素或層面機動調整學校運作策略，以創造並穩固競爭優勢；就 SWOT 分析與五力分析而言，應搭配其他的產業分析方法，釐清組織發展狀況後，才能審視五種力量之分配與關鍵內部優弱勢與外部機會及威脅點，提升策略制定的精確性（許素梅，2010；林來利，2012）。

值此，可得知產業分析理論之相關研究乃學校競爭優勢理論建設之重要材料，符合學校競爭優勢之研究取向。

二、資源基礎理論

（一）資源基礎理論之內涵

資源基礎「理論」(resource-based theory)是由 Barney(1991)提出，乃是承襲 Wernerfelt(1984)所提出之資源基礎「觀點」(resource-based view)。

資源基礎觀點主張以「資源觀點」來取代「產品觀點」來分析企業，認為組織應妥善管理資源的利用與效率，透過分析工具了解資源定位與障礙，以累積資源形成恆久性的競爭優勢。Wernerfelt 起初僅以「觀點」討論企業內部資源的重要性，其後 Barney 才以「理論」而非「觀點」稱之，據以彰顯資源之重要性，主張透過理論架構建立績效模型，強調內部資源取向，分析企業內部資源以審視企業優弱勢與競爭力，其認為資源無固定型態，不可流動且難以仿效，諸多資源乃是維繫企業競爭優勢之條件，此即是資源基礎論之核心觀念——「資源的異質性」。

資源的類型據 Barney 解釋，包括(1)財務資源：指資金來源；(2)實體資源：指實體科技；(3)人力資源：指員工的綜合能力；(4)組織資源：指群體特性（黃俊英、陳世穎，2003；許素梅，2010；林來利，2012）。Grant 亦是資源基礎理論建立之重要學者，其於 1991 年之研究提出資源基礎的策

略分析架構，指出五項重要的分析策略如下圖：

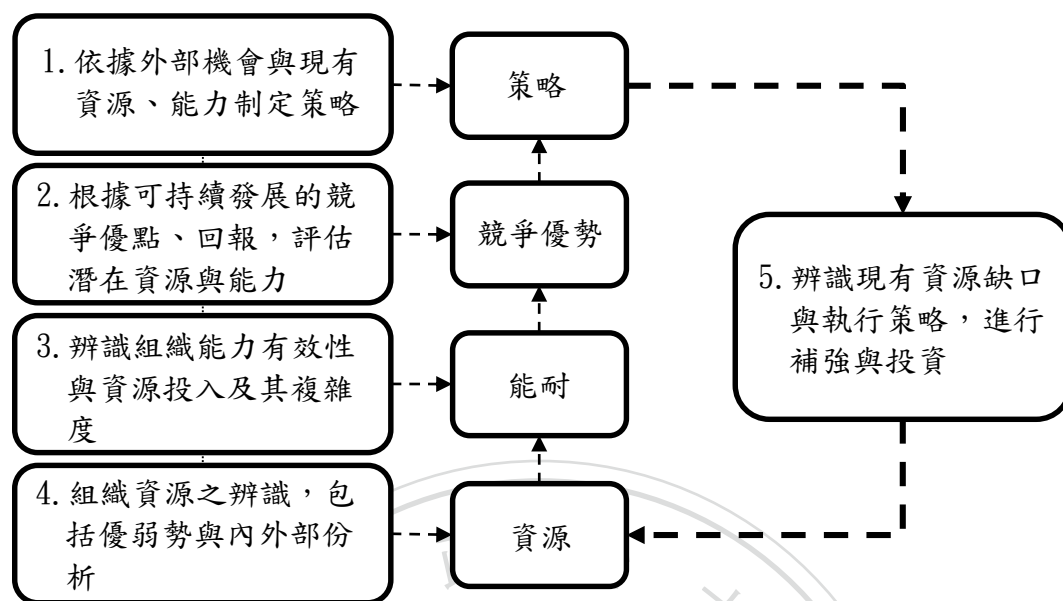


圖 2-4

資源基礎理論策略分析架構圖

資料來源：修改自”The resource-based theory of competitive advantage:

Implications for strategy formulation.” By Grant, 1991, *California Management Review*, 33(3), 115.

資源基礎理論提供了另類的思考視野，相對於傳統理論偏於外部資源分析，資源基礎理論更加重視企業需先自我審視，進行內部資源分析，全面觀瞻整體企業狀況，透過分析工具進行資源之辨識，穩固資源優勢並填補資源缺口，以建立企業競爭優勢。

(二) 資源基礎理論對學校競爭優勢之啟示

顏秀如（2006）說明，資源基礎理論之於學校，乃學校需依據資源特性發展競爭優勢並重視核心資源的辨識與發展、講求資源的合理應用而非訴諸競爭，強調不斷開發差異化的核心資源以維持永續的競爭力。此外，學校組織亦需重視優質人力資源的開拓與培養，除有助於學校養護功能外，亦能提升成員認同與責任感，將提升學校優勢視為己任。

林來利（2012）指出若從資源基礎理論的角度觀視學校競爭優勢，可發現學校是由多項資源聚合而成之組織，組織運作亦仰賴資源基礎之支持。

值此，可得知資源基礎理論之相關研究乃學校競爭優勢理論建設之重要材料，符合學校競爭優勢之研究取向。

三、動態能耐理論

(一) 動態能耐理論之內涵

動態能耐(dynamic capability)是一種策略性觀點，旨在強調組織在變動環境中的策略佈署與計畫，以建構組織獨特優勢，此理論提供完整且具體之解釋觀點說明組織如何有效提升競爭優勢（方世杰、黃美卿、邱志芳，2009）。

其內涵可透過二類觀點解釋之，首先是資源基礎觀點，係指組織需以資源為核心，透過動態能耐與創新策略以建構組織優勢資源，適應變動環境；其次是企業演化理論觀點，係指組織內部自我代謝、更新，植基於既有運作基礎下發展並修正動態能耐，乃組織學習之過程（林來利，2012）。就 Teece、Pisano 與 Shuen(1997)指出動態能耐可分為三大類：(1)運作程序；(2)組織定位；(3)演化路徑，而動態能耐乃是三者交互作用下而形成之組織發展條件。

(二) 動態能耐理論對學校競爭優勢之啟示

經文獻探討後發現，動態能耐與競爭優勢之理論及內涵有許多相似之處，均對組織條件加以分析並制定競爭策略旨在創造優勢。

組織動態能耐就不同學者界定有其不同之觀察層面，學校領導者應將企業領域之動態能耐概念與論述加以轉換與整合以適用於學校組織，在教育結構快速轉化的環境，若能有效運用於經營管理上，則能有效建立獨特的教師職能、行政效能、品牌形象、校本課程等優勢競爭力，以維繫學校之競爭優勢並永續發展。

值此，可得知動態能耐理論乃學校競爭優勢理論建設之重要材料，符合學校競爭優勢之研究取向。

貳、學校競爭優勢之定義及內涵

綜觀國內諸多有關學校競爭優勢相關研究，其定義與內涵部份多先針對競爭優勢一詞進行發展脈絡之探析與概念內涵之釐清，最終再歸納文獻以說明「學校競爭優勢」之定義與內涵。故以下首先探悉競爭優勢之脈絡與意涵，其後彙整國內外研究對於學校競爭優勢之定義、看法，據以詳觀「學校競爭優勢」之內涵。

競爭優勢是從企業領域之管理學角度借鏡至教育領域的觀念，其意涵乃指企業運用各式方法（如：降低成本、創造差異等…）展現組織特長或優勢表徵以在同業競爭中提升競爭力（吳清山、林天祐，2005）。

范熾文、張淑芬（2011）定義競爭優勢為在組織發展過程中，擁有獨特且優越的資源或能力以展現優於競爭者的績效或表現，創造更多組織價值與更好服務。而戰寶華（2017）認為競爭優勢之觀點可以評估自身定位與競爭態勢以辨識執行計畫是否具備競爭優勢。

至於競爭優勢 (competitive advantage) 之概念發展，最早可從 Chamberlin(1939)所著之《The Theory of Monopolistic Competition》一書見其端倪，而 Seiznickyk 則於其 1957 年之著作將競爭與優勢二詞加以綜合論析（林孟瑜，2007），Penrose 亦於其 1959 年之研究對競爭優勢加以定義，說明競爭優勢重點乃創造獨特差異能力，而 Caves 與 Porter 於 1977 之專書《進入障礙至流動障礙—新競爭的臆測決定和不自然的阻礙》亦有相關論述（鄭樹人，2009；吳清山、林天祐，2005）。

學校競爭優勢就顏秀如（2006）解釋，不只關注於資源處理之方式與結果，亦需探究成品與資源配置之品質。王柏鈞（2017）亦說明，學校競爭優勢變項著重於資源投入、整合與重置等作為後所產出之優勢與結果進行相關著墨及論述。

顏秀如、張明輝（2008）說明學校之於企業，市場並非全然開放性質

仍受相當規範，其指出學校競爭優勢關注之產品品質即是教育品質，並定義學校競爭優勢為學校因客觀評定與相關人員主觀知覺，較競爭者有較佳的資源與執行能力，而能長期提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會之需求，使學校得以永續經營之動態歷程。

鄭彩鳳、鄭玉菁(2014)認為學校競爭優勢之層面包括：(1)組織優勢：指彈性創新的組織運作流程；(2)服務優勢：指滿足公共關係需求；(3)形象優勢：指建立正向認知維繫品牌忠誠；(4)績效優勢：指學校績效之傑出，並定義學校競爭優勢為學校有效運用擁有的組織資源、所提供的服務、過去所塑造的公共形象、績效及特色，相對於其他競爭者，透過策略所取得的有利競爭態勢。

茲彙整國內學者及研究人員針對學校競爭優勢提出之定義如下表：

表2-7
學校競爭優勢之定義

研究者	定義
顏秀如 張明輝 (2008)	學校因客觀評定與相關人員主觀知覺，較競爭者有較佳的資源與執行能力，而能長期提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會之需求，使學校得以永續經營之動態歷程。
許素梅 (2010)	學校有效運用擁有的組織資源、所提供的服務、過去所塑造的公共形象、績效及特色，相對於其他競爭者，透過策略所取得的有利競爭態勢。
林來利 (2012)	學校為建立專業優質的教育品牌口碑，要能持續發展具吸引力之教育產品，滿足社會需求，進而與其他學校保持優勢之差距。
吳錦慧 (2012)	在學校教育發展中，能夠發展出核心競爭力，並形成同級學校對手不易取代或超越的能力。當前學校在面臨教育市場化的多元開放下，競爭的焦點在於學校是否能提升辦學品質，建立學校經營的獨特性，並長期保有優越的競爭地位，以贏得家長和學生的認同與肯定，同時也直接影響到教師，願意增進彼此合作、建立夥伴關係，共同追求專業發展。

資料來源：研究者自行整理

表 2-7

學校競爭優勢定義 (續)

研究者	定義
鄭彩鳳 鄭玉菁 (2014)	學校有效運用擁有的組織資源、所提供的服務、過去所塑造的公共形象、績效及特色，相對於其他競爭者，透過策略所取得的有利競爭態勢。
張本文 (2015)	學校之於其他競爭者而言，擁有較佳的資源與執行力，並發揮最大的效益，提供良好教育品質與服務，持續滿足學生、家長、教師的需求，使學校得以永續發展之歷程。
許毓娟 (2016)	學校經由校內成員與外部成員之主觀認定，與競爭者相較之下，學校組織擁有較佳資源與執行能力，能持續提供較佳的教育品質與服務，滿足社會及受教者之需求，創造學校永續經營之價值。
楊文堯 (2016)	學校能不斷開發具有吸引力之教育產品，滿足家長與學生需求，引領教育風潮，建立專業優質的品牌口碑，進而保持與其他學校之優勢差距，使學生就學人數不受少子化之趨勢影響。
王柏鈞 (2017)	學校組織在學生學習、教師教學、行政管理、組織學習、創新能力及環境設備等因素能建構優質條件及形象，提供比競爭者更佳的教育產品及服務，展現學校專業優質口碑，達競爭優勢。
鍾享龍 (2017)	學校組織在面對內外環境期待與需求時，保有較其他競爭者較佳的資源與執行能力(人力、環境、行政、形象、創新、績效表現等方面)，以確保學校重要關係人獲得良好教育品質及服務，讓學校得以永續經營的動態歷程。

資料來源：研究者自行整理

綜覽以上各學者與研究人員對於學校競爭優勢之定義及解釋，本研究茲彙整其要義，將學校競爭優勢定義為：學校透過資源的運使、發掘與創新之歷程，配合精確的管理行為或分析工具，建置有效的學校文化與獨特的組織能耐，並以提供良好的辦學服務為宗旨，滿足學生、家長、教員、其他組織等顧客的需求，透過展現相對於其他競爭者較佳的教育品質與績效表現，取得有利的競爭態勢以利學校運作、經營。

參、學校競爭優勢之量表及層面

茲統整、羅列近年來博士論文有關學校競爭優勢之測量工具，並說明其層面如下：

一、許素梅（2010）的國民小學學校競爭優勢量表

此量表共四層面，分別為「組織優勢」、「服務優勢」、「形象優勢」、「績效優勢」，總題數 26 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.967；量表效度方面，經因素分析得四因素，總解釋變異量為 70.396%。

二、張本文（2015）的國民小學學校競爭優勢量表

此量表共四層面，分別為「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」、「創新優勢」，總題數 26 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.968；量表效度方面，經因素分析得四因素，總解釋變異量為 68.052%。

三、許毓娟（2016）的國民中學學校競爭優勢量表

此量表共四層面，包括「品質卓越優勢」、「組織運作優勢」、「服務互動優勢」、「績效優勢」，總題數 28 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.966；量表效度方面，經因素分析得四因素，總解釋變異量為 73.342%。

四、楊文堯（2016）的高級職業學校學校競爭優勢量表

此量表共三層面，分別為「組織優勢」、「形象優勢」、「資源優勢」，總題數 14 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.950；量表效度方面，經因素分析得三因素，總解釋變異量為 75.956%。

五、鍾享龍（2017）的國民小學學校競爭優勢量表

此量表共六層面，分別為「行政管理優勢」、「調適創新優勢」、「形象品牌優勢」、「環境設備優勢」、「績效表現優勢」、「人力資源優勢」，總題數 32 題，採 Likert 五點式量表填答。

量表信度方面，經內部一致性分析，整體 Cronbach's α 值為.979；量表效度方面，經因素分析得四因素，素，總解釋變異量為 79.736%。

茲統整各研究量表之層面如下表：

表2-8

學校競爭優勢研究量表之層面

研究者 (年份)	量表之層面
許素梅 (2010)	組織優勢、服務優勢 形象優勢、績效優勢
張本文 (2015)	組織能力優勢、服務優勢 品質優勢、創新優勢
許毓娟 (2016)	品質卓越優勢、組織運作優勢 服務互動優勢、績效優勢
楊文堯 (2016)	組織優勢、形象優勢、資源優勢
鍾享龍 (2017)	行政管理優勢、調適創新優勢、形象品牌優勢 環境設備優勢、績效表現優勢、人力資源優勢

資料來源：研究者自行整理

本研究參考張本文（2015）的國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究，所編製之學校競爭優勢量表為分析工具，主要原因有二：首先，如第三章第四節研究工具的學校競爭優勢量表說明部份，可知該量表之編製過程嚴謹，除問卷預試、專家修正建立專家效度之外亦進行項目分析、因素分析與信度分析，其信效度證據均顯示出具高程度的參考價值；其次，該研究場域同於本研究為國民小學，故本研究採納此量表為分析之工具。

肆、學校競爭優勢之相關研究

茲以臺灣期刊論文索引系統輸入學校競爭優勢為查詢條件，僅 6 篇文獻，最早於 2008 年開始有相關研究；而以臺灣碩博士論文知識加值系統輸入學校競爭優勢為查詢條件，最早的研究自 2005 年起，至今僅有 22 筆文獻，可發現迄今為止探討學校競爭優勢變項之研究產出仍不多，若將相關文獻加以綜合後，文獻研究之發現均說明教師知覺學校競爭優勢達中高程度，顯見學校競爭優勢對學校經營確有其影響力，且研究產出亦仍待充實，故學校競爭優勢實是應受關注之教育行政議題，以下整理我國近年以國民小學為研究範圍且以學校競爭優勢為變項與其他不同變項的相關研究，臚列並說明如下：

表2-9
學校競爭優勢之相關研究

研究者	研究主題	研究發現
汪良宏 (2009)	國民小學校長變革 領導、教師組織承 諾與學校競爭優勢 關係之研究	1. 學校競爭優勢知覺現況佳。 2. 以年長、資深、兼任行政職務、大型學校， 知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依 變項有顯著預測力。
張淑芬 (2009)	宜蘭縣國民小學校 長轉型領導、互易 領導與學校競爭優 勢關係之研究	1. 學校競爭優勢知覺現況為中高程度。 2. 大型學校知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依 變項有顯著預測力。
張文權 (2009)	國民小學校長知識 領導與學校競爭優 勢關係之研究	1. 學校競爭優勢的知覺現況為中高程度。 2. 以男性、教師兼主任、12 班以下與 25-48 班以下，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依 變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

表 2-9

學校競爭優勢之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
許素梅 (2010)	國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢知覺現況為高程度。 2. 以男性、年長、資淺、高教育程度、兼行政、小型學校、偏遠學校、校齡 51 年以上，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈高度相關，自變項對依變項有顯著預測力。
陳雅惠 (2011)	屏東縣國民小學學校創新經營、人力資源管理與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢的知覺現況為中高程度。 2. 以男性、師範院校、兼任行政職務，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
匡秀蘭 (2012)	臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢知覺現況為中高程度。 2. 以男性、兼主任，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈高度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
陳美媛 (2012)	高雄市國小校長變革領導、教師專業承諾與學校競爭優勢之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢知覺現況為中高程度。 2. 以教師兼主任、中型學校，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈現顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。
張本文 (2015)	國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢知覺現況為中高程度。 2. 24 班以下知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈現顯著正相關，研究建構之模式有良好適配度。
劉薰渝 (2015)	桃竹苗四縣市國民小學校長創新領導與學校競爭優勢關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校競爭優勢知覺現況為高程度。 2. 男性、教師兼主任、7-12 班，知覺學校競爭優勢程度較高。 3. 兩兩變項間呈顯著正相關，自變項對依變項有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

表 2-9

學校競爭優勢之相關研究 (續)

研究者	研究主題	研究發現
鍾享龍 (2017)	國民小學校長正向 領導、教師正向心 理資本、組織學習 與學校競爭優勢關 係之研究	1.學校競爭優勢知覺現況為高程度。 2.以男性、教師兼主任、12班以下，知覺 學校競爭優勢程度較高。 3.兩兩變項呈顯著正相關，研究建構之模 式有良好適配度。
王柏鈞 (2017)	國民小學校長知識 領導、學校組織動 態能耐與學校競爭 優勢關係之研究— 以新北市為例	1.學校競爭優勢知覺現況為中高程度。 2.以男性、年資 21 年 (含) 以上、科任教 師、51-75 班，知覺學校競爭優勢程度較 高。 3.研究建構之模型得到驗證支持。

資料來源：研究者自行整理

如探究不同背景變項之國民小學教師對於學校競爭優勢的知覺情形，可以歸納結果如下：

一、性別：

觀諸相關研究可以發現，部份研究顯示不同性別的國民小學教師在知覺學校競爭優勢上具有顯著差異，以男性高於女性（張文權，2009；許素梅，2010；陳雅惠，2011；匡秀蘭，2012；劉薰渝，2015；鍾享龍，2017；王柏鈞，2017）。

部份研究則顯示，不同性別的國民小學教師在知覺學校競爭優勢上不具有顯著差異（汪良宏，2009；張淑芬，2009；陳美緩，2012；張本文，2015）。

二、年齡：

觀諸相關研究可以發現，僅少部份研究顯示不同年齡的國民小學教師在知覺學校競爭優勢上有顯著差異，以較年長者有較高知覺程度（汪良宏，2009；許素梅，2010）。

三、教育程度：

觀諸相關研究可以覺察，僅少部份研究顯示不同教育程度的國民小學教師在知覺學校競爭優勢有顯著差異（許素梅，2010；陳雅惠，2011）。許素梅（2010）指出教育程度較高者有較高知覺程度，而陳雅惠（2010）則指出師範院校教育程度者知覺程度較高。

四、服務年資：

觀諸相關研究可以發現，僅少部份研究顯示不同服務年資的國民小學教師在知覺學校競爭優勢上有顯著差異，（汪良宏，2009；許素梅，2010；王柏鈞，2017）。汪良宏（2009）指出資深者知覺程度較高，許素梅（2010）則指出資淺者知覺程度較高，王柏鈞（2017）則指出年資 21 年（含）以上者知覺程度較高。

五、現任職務：

觀諸相關研究結果可以覺察，僅少部份研究顯示不同現任職務的國民小學教師在知覺學校競爭優勢不具有顯著差異（張淑芬，2009；張本文，2015）。

多數研究則顯示，不同現任職務的國民小學教師在知覺學校競爭優勢具有顯著差異，均以兼行政職者有較高知覺程度（汪良宏，2009；張文權，2009；許素梅，2010；陳雅惠，2011；匡秀蘭，2012；陳美緩，2012；劉薰渝，2015），其中張文權（2009）、匡秀蘭（2012）、陳美緩（2012）、劉薰渝（2015）指出以兼主任職者有較高知覺程度。

六、學校規模：

觀諸相關研究結果可以覺察，僅少部份研究顯示不同學校規模的國民小學教師在知覺學校競爭優勢不具有顯著差異（陳雅惠，2011；匡秀蘭，2012）。

多數研究則顯示，不同學校規模的國民小學教師在知覺學校競爭優勢具有顯著差異（汪良宏，2009；張淑芬，2009；張文權，2009；許素梅，2010；陳美緩，2012；張本文，2015；劉薰渝，2015；鐘享龍，2017；王柏鈞，2017）。有研究指出大型學校之教師知覺程度較高（汪良宏，2009；張淑芬，2009；王柏鈞，2017），其中王柏鈞（2017）指出以 51 至 75 班知覺程度較高；有研究指出中型學校之教師知覺程度較高（張文權，2009；陳美緩，2012），其中張文權（2009）指出以 25 至 48 班知覺程度較高；有研究指出小型學校之教師知覺程度較高（張文權，2009；許素梅，2010；張本文，2015；劉薰渝，2015；鐘享龍，2017），其中張文權（2009）、鐘享龍（2017）以 12 班（含）以下知覺程度較高；劉薰渝（2015）以 7 至 12 班知覺程度較高；張本文（2015）以 24 班（含）以下知覺程度較高。

七、小結

綜上所述，歸納各研究結果可發現，在不同背景變項下，首先，在性別部份，較無明顯之趨勢，研究結果顯著與未顯著之研究數量相差無幾，若達顯著之研究，則均以男性高於女性。

其次，在年齡、教育程度、服務年資部份，多數研究則顯示不具顯著差異，若達顯著之研究，於年齡及教育程度部份，則以較年長者及較資深者知覺程度較高；於服務年資部份，則尚無定論。

最後，在現任職務與學校規模部份，多數研究則顯示具有顯著差異，於現任職務部份，均以任行政職者知覺程度較高；於學校規模部份，則尚無定論。

第四節 校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢

勢之相關研究

本節旨在探討校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢兩兩變項間之相關研究，茲就其內容分述如下。

壹、校長正向領導與學校創新經營之相關研究

以下整理校長正向領導與學校創新經營之相關研究如下表：

表2-10

校長正向領導與學校創新經營之相關研究

研究者	研究主題	研究結果
仲秀蓮 (2011)	臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究	1.兩兩變項之間呈高度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.正向領導分層面之「勇氣執行」、「共同願景」、「建立團隊」能預測學校創新經營效能，以「勇氣執行」預測效果最佳。
蕭宏宇 (2015)	國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關係之研究	1.兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能的結構方程模式適配度良好，學校公共關係具部份中介效果。
吳晏禎 (2015)	桃園市國中校長正向領導與學校創新經營效能關係之研究	1.兩兩變項間呈中高度正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.正向領導分層面之「賦予正向意義」、「營造正向氣氛」能預測學校創新經營，以「賦予正向意義」預測效果最佳。
孫宏禮 (2017)	高級中學校長正向領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究	1.兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.正向領導分層面之「培養正向意義」、「建立正向關係」能預測學校創新經營，以「培養正向意義」預測效果最佳。

資料來源：研究者自行整理

茲搜尋我國相關文獻，發現以校長正向領導與學校創新經營為研究變項之文章僅一篇，雖研究產出待充實未能提供穩健之相關基礎，但仍可從其他變項檢視正向領導與學校創新經營之關聯性。例如，學校創新經營與學校創新經營效能二者內涵有重疊之處，若以之為檢視標準，則以正向領導與學校創新經營效能為變項之研究計有三篇，相關研究則共計四篇。

綜合以上研究，發現校長正向領導和學校創新經營效能具相關性且校長正向領導對學校創新經營效能具預測力（仲秀蓮，2011；蕭宏宇，2015；吳晏禎，2015）；校長正向領導和學校創新經營有相關性且校長正向領導對學校創新經營具預測力（孫宏禮，2017）。

值此，本研究認為校長正向領導能影響學校組織團隊的創新、經營，故校長正向領導和學校創新經營有其討論實益，且研究數量不多亦有其討論價值，故將此二變項列為共同探討之內容。

貳、學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究

以下針對學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究整理如下表：

表2-11

學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究

研究者	研究主題	研究結果
顏童文 (2007)	國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	1.兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.組織動態能耐分層面之「知識管理」、「創新學習」、「學校定位」、「科技應用」、「行政整合」能預測學校創新經營，以「知識管理」預測效果最佳。
陳雅惠 (2011)	屏東縣國民小學學校創新經營、人力資源管理與學校競爭優勢關係之研究	1.兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有顯著預測力。 2.學校創新經營愈積極，則學校競爭優勢愈顯見，以「學生活動創新」愈佳，學校競爭優勢則愈高。

資料來源：研究者自行整理

表2-11

學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究（續）

研究者	研究主題	研究結果
黃以喬 (2013)	國民中學校長 知識領導、學 校組織動態能 耐與學校創新 經營關係之 研究	1.兩兩變項間呈正相關，自變項對依變項有 顯著預測力。 2.研究關係模型成立，可解釋 79%的組織動 態能耐變項與 90%的學校創新經營變項， 且組織動態能耐對學校創新經營有高度直 接效果。

資料來源：研究者自行整理

茲搜尋我國相關文獻，發現以學校創新經營與學校競爭優勢為研究變項之文章僅一篇而已，雖研究產出待充實未能提供穩健之相關基礎，但仍可從其他變項檢視學校創新經營與學校競爭優勢之關聯性。例如，學校競爭優勢與組織動態能耐二者內涵類似，若以之為檢視標準，則以學校創新經營與組織動態能耐為變項之研究計有二篇，相關研究則共計三篇。

綜合以上研究，發現學校創新經營與學校競爭優勢具相關性且學校創新經營對學校競爭優勢具預測力（陳雅惠，2011）；學校創新經營與組織動態能耐具相關性且組織動態能耐對學校創新經營具預測力（顏童文，2007；黃以喬，2013）。

值此，本研究認為組織創新、學校經營能影響學校組織的競爭力或動態能耐，故學校創新經營和學校競爭優勢有其討論實益，且研究數量仍少有其探討價值，故將此二變項列為共同探討之內容。

參、校長正向領導與學校競爭優勢之相關研究

以下針對校長正向領導與學校競爭優勢之相關研究整理如下表：

表2-12

校長正向領導與學校競爭優勢之相關研究

研究者	研究主題	研究結果
鍾享龍 (2016)	國民小學校長 正向領導、教 師正向心理資 本、組織學習 與學校競爭優 勢關係之研究	1.兩兩變項間呈正相關。 2.研究建立之校長正向領導、教師正向心理 資本、組織學習與學校競爭優勢關係之結 構方程模型適配度可接受。

資料來源：研究者自行整理

茲搜尋相關文獻，發現以校長正向領導與學校競爭優勢為研究變項之文章僅一篇，實有待後續研究者進行探析、驗證之必要性。

鍾享龍(2016)之研究內容除說明兩兩變項間具相關性，且自變項對依變項有其預測力之外，亦說明學校組織學習對學校競爭優勢具有較大的直接效果。此外，其建立之校長正向領導、教師正向心理資本、學校組織學習與學校競爭優勢之整體結構方程模式具可接受適配度，指出校長正向領導透過教師正向心理資本促進學校組織學習，能有效提升學校競爭優勢。

值此，本研究認為校長正向領導能影響學校組織團隊的競爭力，且研究數量仍少實有其討論價值，故將此二變項列為共同探討之內容。

肆、校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關研究

在校長正向領導、學校創新經營與組織承諾之相關研究部份，綜覽我國博碩士論文、期刊後，發現三變項間之相關研究尚付厥如，顯示此研究架構仍待驗證，有其討論價值。因此，本研究以「校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢關係之研究」為題，探討校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢彼此間之相關，與校長正向領導和學校創新經營對學校競爭優勢之預測力。

第三章 研究設計與實施

本章旨在說明研究設計與實施之相關內容。本部份共分為六節次，分別為「研究架構」、「研究假設」、「研究對象」、「研究工具」、「資料處理與分析」，以下茲就各節內容分述之。

第一節 研究架構

壹、研究架構圖

本研究根據研究動機、研究目的與文獻探討提出研究架構，以下茲整理並詳述本研究之研究變項與研究路徑如下圖：

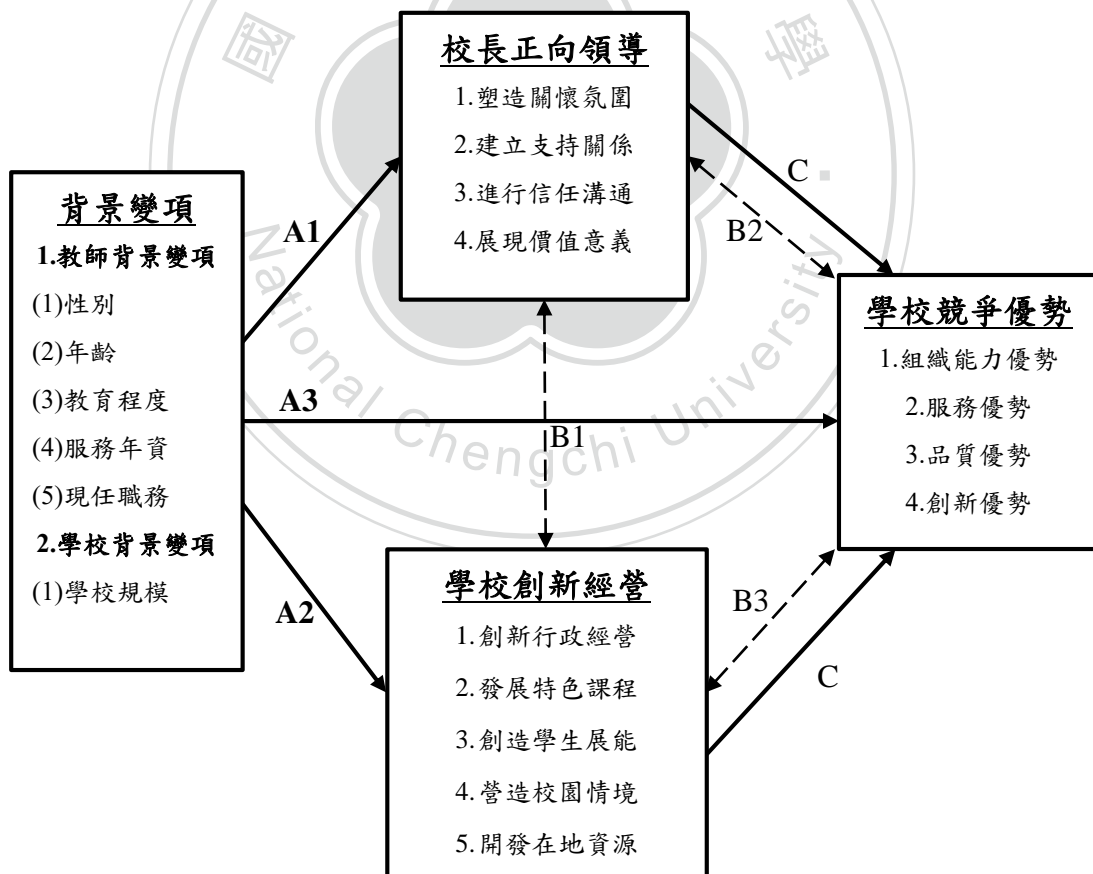


圖 3-1
研究架構圖

貳、研究變項

本研究之研究變項包含「背景變項」、「校長正向領導」、「學校創新經營」與「學校競爭優勢」，以下說明其內涵：

一、背景變項

(一)教師背景變項

1. 性別：分為「男性」與「女性」。
2. 年齡：分為「30歲(含)以下」、「31至40歲」、「41至50歲」與「51歲(含)以上」。
3. 教育程度：分為「師範院校畢業(含師專、師院、師大與教育大學)」、「一般大學畢業(含教育學程)」與「研究所以上畢(結)業(含40學分班)」。
4. 服務年資：分為「5年(含)以下」、「6至10年」、「11至20年」與「21(含)年以上」。
5. 現任職務：分為「科任教師」、「級任教師」、「教師兼組長」與「教師兼主任」。

(二)學校背景變項

1. 學校規模：分為「12班(含)以下」、「13-36班」、「37-60班」與「61班(含)以上」。

二、校長正向領導

本研究之校長正向領導研究變項包含「塑造關懷氛圍」、「建立支持關係」、「進行信任溝通」、「展現價值意義」，共四項層面。

三、學校創新經營

本研究之學校創新經營研究變項包含「創新行政經營」、「發展特色課程」、「創造學生展能」與「營造校園情境」、「開發在地資源」，共五項層面。

四、學校競爭優勢

本研究之學校競爭優勢研究變項包含「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」與「創新優勢」，共四項層面。

參、研究路徑

A.探討不同背景變項之臺北市、新北市國民小學教師在知覺校長正向領導學校創新經營及學校競爭優勢之差異情形。

A1：探討不同背景變項之臺北市、新北市國民小學教師在知覺校長正向領導之差異情形。

A2：探討不同背景變項之臺北市、新北市國民小學教師在知覺學校創新經營之差異情形。

A3：探討不同背景變項之臺北市、新北市國民小學教師在知覺學校競爭優勢之差異情形。

B.探討臺北市、新北市國民小學校長正向領導、學校創新經營及學校競爭優勢之相關。

B1：探討臺北市、新北市國民小學校長正向領導與學校創新經營之相關。

B2：探討臺北市、新北市國民小學校長正向領導與學校競爭優勢之相關。

B3：探討臺北市、新北市國民小學學校創新經營及學校競爭優勢之相關。

C.探討臺北市、新北市國民小學校長正向領導與學校創新經營對於學校競爭優勢之預測力。

第二節 研究假設

以下依據前述研究研究動機、研究目的及文獻探討內容之論述與整理，提出本研究之研究假設如下：

一、不同背景變項之國民小學教師在知覺校長正向領導上有顯著差異。

- 1-1：不同性別教師知覺校長正向領導有顯著差異。
- 1-2：不同年齡教師知覺校長正向領導有顯著差異。
- 1-3：不同教育程度教師知覺校長正向領導有顯著差異。
- 1-4：不同服務年資教師知覺校長正向領導有顯著差異。
- 1-5：不同現任職務教師知覺校長正向領導有顯著差異。
- 1-6：不同學校規模教師知覺校長正向領導有顯著差異。

二、不同背景變項之國民小學教師在知覺學校創新經營上有顯著差異。

- 2-1：不同性別教師知覺學校創新經營有顯著差異。
- 2-2：不同年齡教師知覺學校創新經營有顯著差異。
- 2-3：不同教育程度教師知覺學校創新經營有顯著差異。
- 2-4：不同服務年資教師知覺學校創新經營有顯著差異。
- 2-5：不同現任職務教師知覺學校創新經營有顯著差異。
- 2-6：不同學校規模教師知覺學校創新經營有顯著差異。

三、不同背景變項之教師在知覺學校競爭優勢上有顯著差異。

- 3-1：不同性別教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。
- 3-2：不同年齡教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。
- 3-3：不同教育程度教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。
- 3-4：不同服務年資教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。
- 3-5：不同現任職務教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。
- 3-6：不同學校規模教師知覺學校競爭優勢有顯著差異。

四、校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢有顯著相關。

4-1：校長正向領導與學校創新經營有顯著相關。

4-2：校長正向領導與學校競爭優勢有顯著相關。

4-3：學校創新經營與學校競爭優勢有顯著相關。

五、校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢有預測力。



第三節 研究對象

壹、研究對象

本研究之研究對象以「臺北市公立國民小學教師」及「新北市公立國民小學教師」為研究母群，其中包括「兼任主任之教師」、「兼任組長之教師」、「級任教師」與「科任教師」，但不包括校長、實習老師、代理老師與代課老師。

依據教育部 105 學年度國民中小學校鄉鎮市區別統計之相關資料，本研究據此資料將臺北市與新北市之公立國民小學依學校規模分為「12 班（含）以下」、「13-36 班」、「37-60 班」與「61（含）班以上」共四層，進行分層隨機抽樣，茲將臺北市各學校規模之學校數及教師人數等資料整理如下表：

表3-1

臺北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表

學校規模	學校數	學校數比例	教師人數	教師人數比例
12班（含）以下	25	18%	564	6%
13-36班	76	53%	4106	45%
37-60班	31	22%	3021	33%
61班（含）以上	10	7%	1453	16%
總和	142	100%	9144	100%

資料來源：研究者自行整理

茲將新北市各學校規模之學校數及教師人數等資料整理如下表：

表3-2

新北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表

學校規模	學校數	學校數比例	教師人數	教師人數比例
12班（含）以下	67	32%	958	7%
13-36班	52	24%	2334	17%
37-60班	45	22%	3992	29%
61班（含）以上	45	22%	6510	47%
總和	209	100%	13794	100%

資料來源：研究者自行整理

茲將臺北市與新北市之統計資料綜合如下表：

表3-3

臺北市與新北市公立國民小學各學校規模之學校數與教師人數統計表

學校規模	學校數	學校數比例	教師人數	教師人數比例
12班（含）以下	92	26%	1522	7%
13-36班	128	37%	6440	28%
37-60班	76	21%	7013	30%
61班（含）以上	55	16%	7963	35%
總和	351	100%	22938	100%

資料來源：研究者自行整理

參考 Dillman(2000)所提出之樣本數量計算公式，可知本研究以臺北市與新北市 22938 位國民小學教師為母群體，在 95%信賴水準與抽樣誤差 ±5%之條件下，至少應抽樣 378 位教師，公式如下：

$$N_s = \frac{(N_p)(p)(1-p)}{(N_p - 1)\left(\frac{B}{C}\right)^2 + (p)(1-p)}$$

Ns：需抽樣之樣本數總和

Np：母群體規模

(p)(1-p)：母群體異質性程度，設 p=0.5

B：可容忍的抽樣誤差，通常設 0.05（抽樣誤差±5%）

C：可接受的信賴區間（信心水準），本研究之信賴區間為 95%，Z 分數為 1.96

經上述公式計算，得知本研究應至少收回 378 份有效問卷，若參酌 Babbie(2004)之建議，則理想之回收率為 70%，因此，預計發出 540 份問卷，茲就各學校規模預計發放學校數、教師人數等資料，摘要如下表：

表3-4

各分層問卷預計抽樣份數摘要表

學校規模	學校數比例	預計發放學校數	教師人數比例	預計發放教師人數	預計每校發放份數
12班（含）以下	26%	13	7%	38	3
13-36班	37%	20	28%	151	8
37-60班	21%	12	30%	162	15
61班（含）以上	16%	10	35%	189	24
總和	100%	55	100%	540	

資料來源：研究者自行整理

本研究實際發出 585 份問卷(新北地區一所 61 班以上之學校發放 35 份,且規模 12 班以下之學校實發 5 份),回收共 516 份,回收率約為 88.2%,達 70%理想回收率,有效問卷為 415 份,達 378 份理想標準,又從有效數比例發現整體而言相近於母體之比例,誤差為 1%至 3%,惟有少數相差較多(表 3-5 之 61 班以上相差 7%;表 3-6 之 61 班以上相差 6.5%、表 3-7 之 61 班以上相差 7.3%),茲就問卷實際發放及回收情形等,摘要如下表:

表3-5
研究問卷實際填答學校及數量一覽表

學校規模	實發校數	發放數	回收數	回收率	有效數	有效數比例
12班以下	13	65	52	80%	38	9.2%
13-36班	19	152	139	91.5%	126	30.4%
37-60班	11	165	152	92.1%	135	32.5%
61班以上	8	203	173	85.2%	116	28%
合計	51	585	516	88.2%	415	100%

資料來源：研究者自行整理

而臺北地區之問卷實際發放及回收情形等,摘要如下表:

表3-6
臺北地區研究問卷實際填答學校及數量一覽表

學校規模	實發校數	發放數	回收數	回收率	有效數	有效數比例
12班以下	5	25	20	80%	14	8.3%
13-36班	12	96	89	92.7%	79	47%
37-60班	4	60	56	93.3%	57	33.9%
61班以上	2	48	44	91.7%	18	9.5%
合計	23	229	209	91.3%	168	100%

資料來源：研究者自行整理

又新北地區之問卷實際發放及回收情形等,摘要如下表:

表3-7
新北地區研究問卷實際填答學校及數量一覽表

學校規模	實發校數	發放數	回收數	回收率	有效數	有效數比例
12班以下	8	40	32	80%	24	9.7%
13-36班	7	56	50	89.3%	47	19%
37-60班	7	105	96	91.4%	78	31.6%
61班以上	6	155	129	83.2%	98	39.7%
合計	28	356	307	86.2%	247	100%

資料來源：研究者自行整理

貳、樣本資料分配

本研究有效樣本共計 415 份，針對有效樣本之基本資料(性別、年齡、教育程度、服務年資、現任職務與學校規模)，分別以樣本數、百分比方式呈現樣本資料的分配情形，摘要如下表：

表3-8
樣本基本資料分配摘要表

變項名稱	樣本數	百分比	
性別	(1) 男	133	32%
	(2) 女	282	68%
	總和	415	100%
年齡	(1) 30歲(含)以下	66	15.9%
	(2) 31歲至40歲	151	36.4%
	(3) 41歲至50歲	159	38.3%
	(4) 51歲(含)以上	39	9.4%
	總和	415	100%
教育程度	(1) 師範院校畢業	126	30.4%
	(2) 一般大學畢業	83	20%
	(3) 研究所(含)以上	206	49.6%
	總和	415	100%
服務年資	(1) 5年(含)以下	89	21.4%
	(2) 6年至10年	83	20%
	(3) 11年至20年	161	38.8%
	(4) 21年(含)以上	82	19.8%
	總和	415	100%
現任職務	(1) 教師兼主任	42	10.1%
	(2) 教師兼組長	137	33%
	(3) 級任教師	146	35.2%
	(4) 科任教師	90	21.7%
	總和	415	100%
學校規模	(1) 12班(含)以下	38	9.2%
	(2) 13班至36班	126	30.4%
	(3) 37班至60班	135	32.5%
	(4) 60班(含)以上	116	28%
	總和	415	100%

由表 3-6 可以得知：樣本之基本資料，性別以女性比例較高(佔 68%)；年齡以 41 歲至 50 歲最高(佔 38.3%)；教育程度以研究所(含)以上最高(佔 49.6%)；服務年資以 11 年至 20 年最高(佔 38.8%)；現任職務以級任教師最高(佔 35.2%)；學校規模以 37 班至 60 班最高(佔 32.5%)。

第四節 研究工具

本研究採用之研究工具為「校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢調查量表」。量表內容包括「填答說明」、「個人基本資料」、「校長正向領導量表」、「學校創新經營量表」、「學校競爭優勢量表」，以下分別說明之。

壹、個人基本資料

本研究之量表第一部份係「個人基本資料」，乃是本研究之「背景變項」，包含教師背景變項之「性別」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「現任職務」和學校背景變項的「學校規模」，從而探討不同之背景變項在知覺「校長正向領導」、「學校創新經營」及「學校競爭優勢」變項上是否有顯著差異，茲分述如下：

一、教師背景變項

- (一) 性別：分為「男性」與「女性」兩種。
- (二) 年齡：分為「30歲(含)」以下、「31至40歲」、「41至50歲」與「51歲(含)」以上，共四種。
- (三) 教育程度：分為「師範院校畢業(含師專、師院、師大與教育大學)」、「一般大學畢業(含教育學程)」與「研究所(含)以上畢業(結)業(含40學分班)」，共三種。
- (四) 服務年資：分為「5年以下」、「6至10年」、「11至20年」和「21年以上」，共四種。
- (五) 現任職務：分為「級任教師」、「科任教師」、「教師兼組長」和「教師兼主任」，共四種。

二、學校背景變項

- (一) 學校規模：分成「12班(含)以下」、「13-36班」及「37-60班」與「61班(含)以上」，共四種。

貳、校長正向領導量表

本研究之量表第二部份採用蕭宏宇（2015）之「國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關係之研究」博士論文中所編製的「校長正向領導量表」作為本研究校長正向領導部份之研究工具。

量表計分方式採 Likert 五點式量表，選項包含「非常不符合」者，得 1 分；「不符合」者，得 2 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 4 分；「非常符合」者，得 5 分。若反向題則反向計分，即「非常不符合」者，得 5 分；「不符合」者，得 4 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 2 分；「非常符合」者，得 1 分。研究對象於校長正向領導量表得分愈高者，即代表學校教師知覺校長正向領導之現況愈佳；反之，則表示學校教師知覺校長正向領導之現況愈差。

量表之編製，參考其他研究者之量表撰寫後經專家修正建立內容效度，再進行問卷預試，預試地區為臺北、新北、基隆，透過驗證性因素分析評鑑因素結構和理論界定的樣本資料間符合的程度。經題數刪減，結果顯示此份問卷有良好適配度，信效度部份，各層面組合信度介於 0.93 至 0.94，而各題項之標準化因素負荷量介於 0.82 至 0.9 且達統計顯著，達到收斂效度之標準，顯示各題目足以反映、建構其所代表之層面。

量表共四層面，分別為「塑造關懷氛圍」、「建立支持關係」、「進行信任溝通」與「展現價值意義」，題數分別為 4、5、5、5 題，共計 19 題。

參、學校創新經營量表

本研究之量表第三部份採用顏學復（2013）之「國民小學校長多元架構領導、學校創新經營與學校績效關係之研究」博士論文中所編製的「學校創新經營量表」作為本研究學校創新經營部份之研究工具。

量表計分方式採 Likert 五點式量表，選項包含「非常不符合」者，得 1 分；「不符合」者，得 2 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 4 分；「非常符合」者，得 5 分。若反向題則反向計分，即「非常不符合」者，得 5 分；「不符合」者，得 4 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 2 分；「非常符合」者，得 1 分。研究對象於學校創新經營量表得分愈高者，即代表學校教師知覺學校創新經營之現況愈佳；反之，則表示學校教師知覺學校創新經營之現況愈差。

量表之編製，參考其他研究者之量表撰寫後經專家審核與修正建立內容效度，再進行問卷預試，預試地區為臺北、新北、桃園，後進行項目分析、各題項與總量表之相關分析。結果顯示，問卷題項對於該層面有高鑑別度，能正確鑑別不同受試者反應，信效度部份，經因素分析與信度分析後，各層面之各題項因素負荷量皆達.70 以上，表內部收斂效度佳，各題項皆被該因素所解釋，而整體 Cronbach's α 值達.965，顯示量表題項穩定性佳，具有高內部一致性。

量表共五層面，分別為「創新行政經營」、「發展特色課程」、「創造學生展能」、「營造校園情境」、「開發在地資源」，題數分別為 6、6、6、6、6 題，共計 30 題。

肆、學校競爭優勢量表

本研究之量表第四部份採用張本文（2015）之「國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究」博士論文中所編製的「學校競爭優勢量表」作為本研究學校競爭優勢部份之研究工具。

量表計分方式採 Likert 五點式量表，選項包含「非常不符合」者，得 1 分；「不符合」者，得 2 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 4 分；「非常符合」者，得 5 分。若反向題則反向計分，即「非常不符合」者，得 5 分；「不符合」者，得 4 分；「尚可」者，得 3 分；「符合」者，得 2 分；「非常符合」者，得 1 分，以此類推之。研究對象於學校競爭優勢量表得分愈高者，即代表學校教師知覺學校競爭優勢之現況愈佳；反之，則表示學校教師知覺學校競爭優勢之現況愈差。

量表之編製，參考其他研究者之量表撰寫後經專家修正建立內容效度，再進行問卷預試，預試地區為高雄，後再進行項目分析、因素分析、信度分析。結果顯示，量表整體總解釋變異量為 68.052%、整體 Cronbach's α 值達 .968，顯示本量表具良好之信度與效度。

量表共四層面，分別為「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」、「創新優勢」，題數分別為 8、5、8、5 題，共計 26 題。

第五節 資料處理與分析

本研究使用 IBM SPSS 22.0 進行資料分析，為考驗研究假設以回答研究問題，所使用的統計方法如下：

壹、描述性統計

本研究採描述性統計之平均數、標準差、次數分配與百分比等描述性統計數值分析受試者在量表之各層面及整體得分情形，探討校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況，以回答研究目的與待答問題之一。

貳、獨立樣本 t 檢定(t-test)

本研究採獨立樣本 t 檢定，檢定不同性別的受試者量表填答平均數，探討其在知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢的差異情形，以回答研究目的與待答問題之二。

參、單因子變異數分析(one-way ANOVA)

本研究採單因子變異數分析來比較不同背景變項（年齡、教育程度、服務年資、現任職務與學校規模）之教師在知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之差異情形，以回答研究目的與待答問題之二。

肆、皮爾森積差相關(Pearson product-moment correlation)

本研究採 Pearson 積差相關分析探討校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢三個變項間的相關情形，以回答研究目的與待答問題之三。

伍、多元逐步迴歸分析(multiple stepwise regression analysis)

本研究採多元逐步迴歸分析，以校長正向領導、學校創新經營為預測變項，以學校競爭優勢為效標變項，探討校長正向領導與學校創新經營對學校競爭優勢預測力，以回答研究目的與待答問題之四。

第四章 研究結果分析與討論

本章旨就研究目的與待答問題之一至四，承第二章探討校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之文獻後，建立研究架構、第三章選定研究工具後，進行研究結果分析與討論，以回應研究目的之一至四、解答待答問題之一至四、驗證研究假設之一至五。

本部份共分四節次，第一節為「國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況分析」；第二節為「不同背景變項國民小學教師知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之差異分析」；第三節為「國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關分析」；第四節為「國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢之預測分析」，以下茲就各節內容分述之。

第一節 國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之現況分析

本節旨以描述性統計方式就國民小學校長正向領導、學校創新經營、學校競爭優勢之現況進行分析，以回應研究目的之一、解答待答問題之一，茲以各變項、各層面與各題項得分之平均數、標準差呈現之。

本研究工具採 Likert 五點量表計分，分別為「非常不符合」、「不符合」、「尚可」、「符合」、「非常符合」，對應分數為 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。依據 Likert 五點式量表界定連續變項之平均數 1 至 1.5 分為「低程度」；1.5 至 2.5 分為「中低程度」；2.5 至 3.5 分為「中等程度」；3.5 至 4.5 分為「中高程度」；4.5 至 5.0 分為「高程度」，以下就分析結果說明之。

壹、國民小學教師知覺校長正向領導之現況分析

本研究以蕭宏宇（2015）編製之「校長正向領導量表」為測量工具，分析該量表之得分情形及教師知覺校長正向領導之整體表現，茲呈現問卷整體及各層面之題數、平均數、標準差、排序，說明國民小學教師知覺校長正向領導之現況，摘要如下：

一、校長正向領導各層面而言

校長正向領導各層面之題數、平均數、標準差與排序，如下表：

表4-1

雙北地區國民小學校長正向領導各層面統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	排序
塑造關懷氛圍	4	3.708	.783	3
建立支持關係	5	3.764	.791	1
進行信任溝通	5	3.676	.841	4
展現價值意義	5	3.751	.747	2
校長正向領導整體	19	3.726	.731	

由表 4-1 可以得知：

- (一) 雙北地區國民小學「校長正向領導」之現況分析，整體平均得分為 3.726 分，屬中高程度。其餘各層面平均得分介於 3.676 至 3.764 分，分別係「塑造關懷氛圍」，為 3.708 分；「建立支持關係」，為 3.764 分；「進行信任溝通」，為 3.676 分；「展現價值意義」，為 3.751 分，以「展現價值意義」之個別差異情形最小。
- (二) 據此結果可發現，「建立支持關係」及「展現價值意義」之平均得分略高於整體得分，其餘二層面之平均得分則略低於整體得分，即表示教師對於「建立支持關係」、「展現價值意義」二層面有較高知覺程度，對於「塑造關懷氛圍」、「進行信任溝通」則知覺程度較低，顯示國民小學校長對於此二層面尚有改善空間。

二、校長正向領導各題項而言

校長正向領導各題項之平均數、標準差、層面排序與總排序，如下表：

表4-2

雙北地區國民小學校長正向領導各題項統計摘要表

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
塑造關懷氛圍	1	本校校長能關心同仁的困境，並鼓勵同仁相互關懷	3.672	0.881	3	11
	2	本校校長遇到教師無心的過失，能予以包容與寬恕	3.802	0.813	1	4
	3	本校校長能了解同仁的需求與感受，提供教師專業成長	3.670	0.901	4	12
	4	本校校長能鼓勵教師關懷性的需求	3.687	0.859	2	10
	5	本校校長能適時引導教師正向思考，並提供必要的支持	3.752	0.905	3	7
賦予正向意義	6	本校校長能支持並鼓勵教師團隊發揮其優勢能力	3.824	0.877	2	3
	7	本校校長以正向思考並透過積極行動來影響同仁	3.742	0.924	4	8
	8	本校校長能與教師建立夥伴關係並給予充分的信任與授權	3.636	0.951	5	16
	9	本校校長能對教師優異的表現，給予適時的支持與回饋	3.867	0.862	1	2
進行信任溝通	10	本校校長能以身作則，引導教師進行正向溝通	3.689	0.982	2	9
	11	本校校長與同仁溝通，能用肯定的支持並提出建設性意見	3.646	0.949	4	14
	12	本校校長對事件的處置，能從正向來解讀同仁的各種行為	3.655	0.958	3	13
	13	本校校長會重視同仁的想法，接納同仁們提出的各種建議	3.595	0.976	5	17
	14	本校校長在傳達指導訊息，能用適當語詞而不用負面字眼	3.793	0.885	1	5

表4-2

雙北地區國民小學校長正向領導各題項統計摘要表（續）

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
展現價值意義	15	本校校長能具體規劃學校願景且實踐教育的價值與目標	3.742	0.876	3	8
	16	本校校長能關注同仁的專業態度與個人價值觀	4.043	0.955	1	1
	17	本校校長能論述教育的核心價值並與學校的願景相結合	3.754	0.889	2	6
	18	本校校長能帶領同仁學習如何兼顧教育目標與個人需求	3.573	0.884	5	18
	19	本校校長能經常檢核學校各項活動的教育意義	3.641	0.898	4	15

由表 4-2 可以得知：

- (一) 雙北地區國民小學校長正向領導各題項之平均得分，分數最高前三名之題目內容，依序為「本校校長能關注同仁的專業態度與個人價值觀」，平均得分為 4.043 分，屬展現價值意義層面；其次為「本校校長能對教師優異的表現，給予適時的支持與回饋」，平均得分為 3.867 分，屬賦予正向意義層面；最後為「本校校長能支持並鼓勵教師團隊發揮其優勢能力」，平均得分為 3.824 分，屬賦予正向意義層面。
- (二) 雙北地區國民小學校長正向領導各題項之平均得分，分數最低者為「本校校長能帶領同仁學習如何兼顧教育目標與個人需求」，平均得分為 3.573 分，屬展現價值意義層面；第二低者為「本校校長會重視同仁的想法，接納同仁們提出的各種建議」，平均得分為 3.595 分，屬進行信任溝通層面；第三低者為「本校校長能與教師建立夥伴關係並給予充分的信任與授權」，平均得分為 3.636 分，屬賦予正向意義層面。
- (三) 各題項之平均得分介於 3.573 至 4.043 分之間，皆屬於「中高程度」。

貳、國民小學教師知覺學校創新經營之現況分析

本研究以顏學復（2013）編製之「學校創新經營量表」為測量工具，分析該量表之得分情形及教師知覺學校創新經營之整體表現，茲呈現問卷整體及各層面之題數、平均數、標準差、排序，說明國民小學教師知覺學校創新經營之現況，摘要如下：

一、學校創新經營各層面而言

學校創新經營各層面之題數、平均數、標準差與排序，如下表：

表4-3

雙北地區國民小學學校創新經營各層面統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	排序
創新行政經營	6	3.593	.599	5
發展特色課程	6	3.770	.638	3
創造學生展能	6	3.982	.615	1
營造校園情境	6	3.773	.598	2
開發在地資源	6	3.607	.664	4
學校創新經營整體	30	3.751	.536	

由表 4-3 可以得知：

(一) 雙北地區國民小學「學校創新經營」之現況分析，整體平均得分為 3.751 分，屬中高程度。

其餘各層面平均得分介於 3.593 至 3.982 分，分別係「創新行政經營」，為 3.593 分；「發展特色課程」，為 3.770 分；「創造學生展能」，為 3.982 分；「營造校園情境」，為 3.773 分；「開發在地資源」，為 3.607 分，以「營造校園情境」之個別差異情形最小。

(二) 據此結果可發現，「發展特色課程」、「創造學生展能」、「營造校園情境」之平均得分高於整體得分，其餘二層面平均得分則略低於整體得分，即表示教師對於「發展特色課程」、「創造學生展能」、「營造校園情境」三層面有較高知覺程度，對於「創新行政經營」、「開發在地資源」則知覺程度較低，顯示此二層面尚有改善空間。

二、學校創新經營各題項而言

學校創新經營各題項之平均數、標準差、層面排序與總排序，如下表：

表4-4

雙北地區國民小學學校創新經營各題項統計摘要表

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
創新行政經營	1	本校能衡量情境提出適切的創新策略	3.655	0.719	3	22
	2	本校能簡化非必要的行政	3.337	0.866	6	30
	3	本校會鼓勵同仁集思廣益，提出意見改進創新	3.706	0.719	1	20
	4	本校能打破框架強化創意，尋求更佳之獨特性	3.542	0.757	5	26
	5	本校行政團隊有創造力	3.641	0.795	4	24
	6	本校行政團隊會追求智慧的成長	3.675	0.744	2	21
發展特色課程	7	本校具備課程與教學領導能力	3.752	0.748	3	14
	8	本校能發展特色課程	3.846	0.768	1	8
	9	本校課程發展組織能有效運作	3.723	0.731	4	18
	10	本校能開設彈性校本課程、多元課程	3.829	0.766	2	9
	11	本校在課程發展能持續創新	3.725	0.775	5	17
	12	本校能重視教學創新	3.745	0.800	4	15

表4-4

雙北地區國民小學學校創新經營各題項統計摘要表(續)

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
創造學生展能	13	本校能因應地區特性，啟發學生多元能力	3.795	0.718	6	11
	14	本校會突破傳統，創新辦理各項學生活動	3.867	0.789	5	7
	15	本校會鼓勵學生多元的創作	4.012	0.760	2	3
	16	本校能安排多元的體驗學習活動	4.077	0.786	3	2
	17	本校能發展多元的社團	4.159	0.757	1	1
	18	本校會鼓勵學生創新的思考	3.983	0.710	4	4
營造校園情境	19	本校能創新環境空間或活化空餘教室	3.742	0.839	5	16
	20	本校校園能佈置多元具特色的教學情境	3.812	0.748	2	10
	21	本校能規劃合宜的學習情境，如角落學習、圖書角等	3.964	0.743	1	5
	22	本校能利用資訊做好知識管理	3.759	0.748	4	13
	23	本校能利用e化設備分享課程教學或彼此觀摩	3.771	0.785	3	12
	24	本校空間規劃能融入創新經營理念	3.711	0.776	6	19
開發在地資源	25	本校能開發在地的人力資源	3.653	0.796	2	23
	26	本校會積極爭取上級或外部經費資源	3.947	0.800	1	6
	27	本校能將教學延伸至社區	3.605	0.818	3	25
	28	本校能開發在地的地理資源	3.530	0.764	4	27
	29	本校能結合在地的產業資源	3.443	0.799	6	29
	30	本校能與在地建立策略聯盟或夥伴關係	3.511	0.804	5	28

由表 4-4 可以得知：

- (一) 雙北地區國民小學學校創新經營各題項之平均得分，分數最高前三名之題目內容，依序為「本校能發展多元的社團」，平均得分為 4.159 分；其次為「本校能安排多元的體驗學習活動」，平均得分為 4.077 分；最後為「本校會鼓勵學生多元的創作」，平均得分為 4.012 分，三者皆同屬於創造學生展能層面。
- (二) 雙北地區國民小學學校創新經營各題項之平均得分，分數最低者為「本校能簡化非必要的行政」，平均得分為 3.337 分，屬創新行政經營層面；第二低者為「本校能結合在地的產業資源」，平均得分為 3.443 分，屬開發在地資源層面；第三低者為「本校能與在地建立策略聯盟或夥伴關係」，平均得分為 3.511 分，屬開發在地資源層面。
- (三) 各題項之平均得分，除第 29 題及第 2 題屬「中等程度」外，其餘題項分數介於 3.511 至 4.159 分，皆屬於「中高程度」。

參、國民小學教師知覺學校競爭優勢之現況分析

本研究以張本文（2015）編製之「學校競爭優勢量表」為測量工具，分析該量表之得分情形及教師知覺學校競爭優勢之整體表現，茲呈現問卷整體及各層面之題數、平均數、標準差、排序，說明國民小學教師知覺學校競爭優勢之現況，摘要如下：

一、學校競爭優勢各層面而言

學校競爭優勢各層面之題數、平均數、標準差與排序，如下表：

表4-5

雙北地區國民小學學校競爭優勢各層面統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	排序
組織能力優勢	8	3.852	.514	3
服務優勢	5	3.925	.553	1
品質優勢	8	3.853	.532	2
創新優勢	5	3.745	.627	4
學校競爭優勢整體	26	3.846	.492	

由表 4-5 可以得知：

(一) 雙北地區國民小學「學校競爭優勢」現況分析，整體得分為 3.846 分，屬中高程度。

其餘各層面平均得分介於 3.745 至 3.925 分，分別係「組織能力優勢」，為 3.852 分；「服務優勢」，為 3.925 分；「品質優勢」，為 3.853 分；「創新優勢」，為 3.745 分，以「組織能力優勢」之個別差異情形最小。

(二) 據此結果可發現，「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」之平均得分高於整體得分，僅一層面「創新優勢」平均得分低於整體得分，即表示教師對於「組織能力優勢」、「服務優勢」及「品質優勢」三層面有較高知覺程度，對於「創新優勢」則知覺程度較低，顯示此一層面尚有改善空間。

二、學校競爭優勢各題項而言

學校競爭優勢各題項之平均數、標準差、層面排序與總排序，如下表：

表4-6

雙北地區國民小學學校競爭優勢各題項統計摘要表

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
組織能力優勢	1	本校教師願意就個人專長，指導學生團隊或社團	3.916	0.702	2	5
	2	本校學生的品格與生活常規表現良好	3.607	0.731	7	25
	3	本校教師能有效處理在行政工作或教學上所遭遇的問題	3.877	0.646	4	12
	4	本校教師教學經驗豐富，且專業能力受到肯定	3.940	0.655	1	4
	5	本校擁有完備的設備器材來輔助教學，以符應教學活動之需要	3.834	0.738	6	17
	6	本校的教育績效卓越，深獲社區家長的肯定	3.892	0.706	3	10
	7	本校校園環境優美，活動空間與休閒設施規劃得宜	3.863	0.724	5	14
	8	本校有許多具有特殊專長的教師，來協助學校提升競爭優勢	3.892	0.739	3	10
	9	本校教師整體教學品質優良	3.964	0.706	1	2
	10	本校教師能依學生能力設計適宜的教材內容	3.901	0.635	4	7
服務優勢	11	本校教師會針對學生學習狀況實施補救教學，以提升學生學習成效	3.961	0.680	2	3
	12	本校教師會運用多元化評量，以充分了解學生學習狀況	3.894	0.662	5	9
	13	本校教師熱愛教育工作，努力教學與服務，兢兢業業追求卓越	3.904	0.695	3	6

表4-6

雙北地區國民小學學校競爭優勢各題項統計摘要表(續)

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	層面排序	總排序
品質優勢	14	本校能整合行政、教學與社區資源從事各項創新教學活動	3.754	0.737	7	20
	15	本校組織分工有序，能做好危機管理	3.788	0.748	6	19
	16	本校同仁具有高度的工作執行力，能如期完成工作計畫	3.884	0.699	3	11
	17	本校對學生、家長及社區提出的需求與意見，能適度接納與回應	3.899	0.681	2	8
	18	本校的行政與教學能顧及不同學生的需求，以提升其學習成效	3.843	0.646	5	15
	19	本校能建立經驗傳承機制，不因人事異動而影響工作品質	3.725	0.769	8	22
	20	本校能規劃多元活動，給予學生充分發展的舞台	4.055	0.673	1	1
	21	本校家長或校外社團經常支援學校經費與人力	3.875	0.728	4	13
	22	本校教師具備創新的行銷概念，勇於求新求變	3.643	0.773	5	24
	23	本校的教學與服務品質，有別於其他學校，具有創新特色	3.692	0.769	4	23
創新優勢	24	本校學校本位課程能發展有別於他校的課程或活動	3.742	0.776	3	21
	25	本校重視學生個別潛能的開發，並給予學生創新的機會	3.836	0.717	1	16
	26	本校教師教學方法創新優良，獲得家長認同	3.812	0.708	2	18

由表 4-6 可以得知：

- (一) 雙北地區國民小學學校競爭優勢各題項之平均得分，分數最高前三名之題目內容，依序為「本校能規劃多元活動，給予學生充分發展的舞台」，平均得分為 4.055 分，屬品質優勢層面；其次為「本校教師整體教學品質優良」平均得分為 3.964 分，屬服務優勢層面；最後為「本校教師會針對學生學習狀況實施補教教學，以提升學生學習成效」，平均得分為 3.961 分，屬服務優勢層面。
- (二) 雙北地區國民小學學校競爭優勢各題項之平均得分，分數最低者為「本校學生的品格與生活常規表現良好」，平均得分為 3.607 分，屬組織能力優勢層面；第二低者為「本校教師具備創新的行銷概念，勇於求新求變」，平均得分為 3.643 分，屬創新優勢層面；第三低者為「本校的教學與服務品質，有別於其他學校，具有創新特色」，平均得分為 3.692 分，屬創新優勢層面。
- (三) 各題項之平均得分介於 3.607 至 4.055 分，皆屬於「中高程度」。

肆、綜合討論

以下茲就前述各變項現況之探討，說明雙北地區國民小學教師知覺校長正向領導、學校創新經營及學校競爭優勢之情形，以回應研究目的之一、解答待答問題之一，並就研究結果分析、討論如下：

一、校長正向領導而言：知覺現況達中高程度

雙北地區國民小學「校長正向領導整體」有中高程度表現水準，此結果與張碧容（2012）、吳秀珍（2012）、陳麗君（2012）、黃春日（2012）、周良基（2013）、蕭增鈺（2013）、黃俊傑（2014）、蕭宏宇（2015）、李仁傑（2015）、吳芳靜（2015）、柯怡妏（2017）、蔡琇韶（2017）、鍾享龍（2017）之研究結果相符，即表示教師對於校長正向領導達中高度知覺。

各層面得分高低依次為「建立支持關係」、「展現價值意義」、「塑造關懷氛圍」、「進行信任溝通」，而後二層面之平均分數略低於整體平均分數。

由此可知，校長在進行正向領導時，應首重支持關係之建立，發掘並引導成員能力，增強其信心，並建立授權文化，鼓勵嘗試、給予支持，增進組織、成員之互助關係。其次，應重視價值意義之展現，以己身為典範，形塑並引導個人與組織願景齊一，以追求學校目標，惟校長仍需重新檢視並加強組織內關懷氛圍及成員間信任溝通，改善正向領導歷程以提升教師知覺正向感受之程度。

各題項之平均得分皆屬中高程度，惟「本校校長能帶領同仁學習如何兼顧教育目標與個人需求」、「本校校長會重視同仁的想法，接納同仁們提出的各種建議」、「本校校長能與教師建立夥伴關係並給予充分的信任與授權」依序為平均得分最低之三題項。

由此可見，校長正向領導歷程中，需調適教育目標與教學需求，使教師能兼顧二者之平衡，此外，亦需重視授權關係的建立並在校務整治與規劃上適度接納同仁建議，以有效提升整體正向領導知覺程度。

二、學校創新經營而言：知覺現況達中高程度

雙北地區國民小學「學校創新經營整體」有中高程度表現水準，此結果與林曉甄（2010）、梁文禮（2010）、李映嵐（2011）、陳雅惠（2011）、馬曉蓁（2013）、顏學復（2013）、黃國庭（2014）、蔡惟中（2014）、劉芯廷（2016）、黃韻如（2016）、曾柏璣（2017）之研究結果相同，即表示教師對於學校創新經營現況達中高度知覺。

各層面得分高低依次為「創造學生展能」、「營造校園情境」、「發展特色課程」、「開發在地資源」、「創新行政經營」，而後二層面之平均分數略低於整體平均分數。

由此可知，學校之創新經營應首重學生展能之創造，幫助學生潛能發展、提供表現舞台以適性揚才，其次，應致力於校園情境之營造，佈置創新教育環境以營造多元教育空間，最後，應建構校本特色課程，分享特色文化以提升學生學習興趣，惟學校須注意在地資源的整合、利用與行政庶務上的創新，改善效率與品質以提升學校經營績效。

各題項之平均得分大部份屬「中高程度」，惟有二題屬「中等程度」，其中平均得分最低之三題項依序為「本校能簡化非必要的行政」、「本校能結合在地的產業資源」、「本校能與在地建立策略聯盟或夥伴關係」。

由此可見，在學校創新經營歷程中，需重視、積極落實行政工作的簡化，並刪除不必要的行政庶務，以有效提升學校經營及創新效能，此外，在現今開放性的教育競爭環境中，分析在地區域之資源，並與文化、產業結合以建立夥伴關係亦是不可忽視且仍待改善的部份。

三、學校競爭優勢而言：知覺現況達中高程度

雙北地區國民小學「學校競爭優勢整體」有中高程度表現水準，此結果與張淑芬（2009）、張文權（2009）、陳雅惠（2011）、匡秀蘭（2012）、陳美緩（2012）、張本文（2015）、王柏鈞（2017）之研究結果相同，即表示教師對於學校競爭優勢現況達中高度知覺。

各層面得分高低依次為「服務優勢」、「品質優勢」、「組織能力優勢」、「創新優勢」，惟「創新優勢」層面之平均分數略低於整體平均分數。

由此可知，學校競爭優勢應首重服務優勢之領先，滿足家長、學生、社區等顧客之需求，提供比其他學校更多元的服務；其次，應透過有效管理以確保教育品質之維持與進步；再來應追求組織運作、能力之卓越，能適時變遷以符應時代發展需求；最後，應再檢視與再檢討組織的創新能力，以嶄新視野面對競爭環境，求新求變，追求創新學校品牌價值與展能。

各題項之平均得分皆屬中高程度，惟「本校學生的品格與生活常規表現良好」、「本校教師具備創新的行銷概念，勇於求新求變」、「本校的教學與服務品質，有別於其他學校，具有創新特色」依序為平均得分最低之三題項。

由此可見，學校競爭優勢之營造，不能只將焦點置於外在的表現性目標，對學校內部而言，亦應將學生品格與表現列為優勢營造之一環，此外，從題項分析可發現，學校之創新力及教師之創新行銷力不足，因此，教師與學校組織應加強教育訓練，提升教育的創新與行銷能力，並重新檢視與改進學校服務品質，而非以一個固守成規的教匠或是科層鐵籠自居。

四、小結

綜上所述，本研究之現況分析結果顯示，雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之知覺現況均為中高程度表現。

以上據以回應研究目的之一、解答待答問題之一。

第二節 不同背景變項國民小學教師知覺校長正向領導

、學校創新經營與學校競爭優勢之差異分析

本節旨在瞭解不同背景變項（性別、年齡、教育程度、服務年資、現任職務、學校規模）之國民小學教師在知覺國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之整體與各層面上得分之差異情形，以回應研究目的之二、解答待答問題之二、驗證研究假設之一至三。

茲以 t 檢定或單因子變異數分析呈現差異情形，若單因子變異數分析達顯著水準，則以 Scheffe'法進行事後比較，若 Scheffe'法兩兩比較未達顯著水準，則放寬標準以 LSD 法進行事後比較，以下就分析結果說明之。

壹、不同背景變項國民小學教師知覺校長正向領導之差異分析

一、性別

本段旨在探究不同「性別」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲以「男性」及「女性」二組進行 t 檢定予以分析，摘要如下表：

表4-7

不同性別之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	顯著性	差異情形
塑造關懷氛圍	(1) 男	133	3.821	.791	2.039	.042*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.654	.774			
	總和	415	3.726	.731			
建立支持關係	(1) 男	133	3.841	.819	1.349	.178	
	(2) 女	282	3.728	.777			
	總和	415	3.708	.783			
進行信任溝通	(1) 男	133	3.821	.829	2.432	.015*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.607	.840			
	總和	415	3.764	.791			
展現價值意義	(1) 男	133	3.860	.713	2.056	.040*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.699	.758			
	總和	415	3.676	.841			

註：* $p < .05$

表4-7

不同性別之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表 (續)

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	顯著性	差異情形
校長正向領導整體	(1) 男	133	3.837	.725	2.135	.033*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.673	.729			
	總和	415	3.751	.747			

註：* $p < .05$

由表 4-7 得知：

(一) 在「校長正向領導整體」層面上，以「男性」教師對於校長正向領導的知覺程度，顯著高於「女性」教師。

(二) 在「建立支持關係」層面上，性別並無顯著差異；而在「塑造關懷氛圍」、「進行信任溝通」、「展現價值意義」層面上，不同性別教師知覺校長正向領導達顯著差異，以「男性」高於「女性」。

二、年齡

本段旨在探究不同「年齡」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲將年齡分成四組，分別為「30歲(含)以下」、「31至40歲」、「41至50歲」及「51歲(含)以上」，以單因子變異數分析不同年齡之教師知覺校長正向領導之差異，摘要如下表：

表4-8

不同年齡之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	年 齡	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
塑造 關懷 氛圍	(1)30歲(含)以下	66	3.455	0.833	組間	7.212	3	2.404	4.011	.008*	Scheffe' (4)>(1)
	(2)31歲至40歲	151	3.697	0.770	組內	246.300	411	.599			
	(3)41歲至50歲	159	3.761	0.770	總和	253.512	414				
	(4)51歲(含)以上	39	3.962	0.699							
	總和	415	3.708	0.783							

註：* $p < .05$

表4-8

不同年齡之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表(續)

層面名稱	年 齡	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
建立支持關係	(1)30歲(含)以下	66	3.558	0.802	組間	7.212	3	1.780			
	(2)31歲至40歲	151	3.731	0.796	組內	246.300	411	.618			
	(3)41歲至50歲	159	3.831	0.794	總和	253.512	414		2.881	.036*	LSD (3)>(1) (4)>(1)
	(4)51歲(含)以上	39	3.969	0.675							
	總和	415	3.764	0.791							
進行信任溝通	(1)30歲(含)以下	66	3.406	0.862	組間	6.833	3	2.278			
	(2)31歲至40歲	151	3.669	0.843	組內	286.191	411	.696			
	(3)41歲至50歲	159	3.753	0.825	總和	293.024	414		3.271	.021*	Scheffe' (3)>(1)
	(4)51歲(含)以上	39	3.841	0.788							
	總和	415	3.676	0.841							
展現價值意義	(1)30歲(含)以下	66	3.615	0.737	組間	3.024	3	1.008			
	(2)31歲至40歲	151	3.710	0.763	組內	227.813	411	.554			
	(3)41歲至50歲	159	3.805	0.767	總和	230.837	414		1.818	.143	
	(4)51歲(含)以上	39	3.918	0.565							
	總和	415	3.751	0.747							
校長正向領導整體	(1)30歲(含)以下	66	3.511	0.745	組間	5.241	3	1.747			
	(2)31歲至40歲	151	3.702	0.734	組內	215.801	411	.525			
	(3)41歲至50歲	159	3.789	0.731	總和	221.041	414		3.327	.020*	LSD (3)>(1) (4)>(1)
	(4)51歲(含)以上	39	3.920	0.616							
	總和	415	3.726	0.731							

註：* $p < .05$

由表 4-8 得知：

- (一) 在「校長正向領導整體」層面上，不同年齡之教師知覺校長正向領導程度達顯著；各層面除「展現價值意義」未達顯著，其餘均達顯著。
- (二) 事後比較部份，於整體層面部份，研究結果顯示知覺程度達顯著，然

Scheffe'法兩兩比較未達顯著水準，故放寬標準以 LSD 法進行比較，以「41 歲至 50 歲」高於「30 歲（含）以下」、「51 歲（含）以上」高於「30 歲（含）以下」。

(三) 各分層面部份，於「塑造關懷氛圍」層面知覺程度達顯著，以「51 歲（含）以上」高於「30 歲（含）以下」；於「建立支持關係」層面知覺程度達顯著，然 Scheffe'法兩兩比較未達顯著水準，故放寬標準以 LSD 法進行比較，以「41 歲至 50 歲」高於「30 歲（含）以下」、「51 歲（含）以上」高於「30 歲（含）以下」；於「進行信任溝通」層面知覺程度達顯著，以「41 歲至 50 歲」高於「30 歲（含）以下」。

三、教育程度

本段旨在探究不同「教育程度」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲將教育程度分成三組，分別為「師範院校畢業（含師專、師院、師大與教育大學）」、「一般大學畢業（含教育學程）」、「研究所（含）以上畢（結）業（含 40 學分班）」，以單因子變異數分析不同教育程度之教師知覺校長正向領導之差異，摘要如下表：

表4-9

不同教育程度之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
塑造關懷氛圍	(1)師範院校畢業	126	3.579	0.796	組間	2.993	2	1.497	2.461	.087	
	(2)一般大學畢業	83	3.756	0.704	組內	250.519	412	.608			
	(3)研究所(含)以上	206	3.767	0.798	總和	253.512	414				
	總和	415	3.708	0.783							

表4-9

不同教育程度之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表(續)

層面名稱	教育程度	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
建立支持關係	(1)師範院校畢業	126	3.629	0.780	組間	3.975	2	1.987	3.207	.041*	Scheffe' (3)>(1)
	(2)一般大學畢業	83	3.749	0.752	組內	255.337	412	.620			
	(3)研究所(含)以上	206	3.853	0.805	總和	259.312	414				
	總和	415	3.764	0.791							
進行信任溝通	(1)師範院校畢業	126	3.568	0.839	組間	2.504	2	1.252	1.776	.171	
	(2)一般大學畢業	83	3.663	0.803	組內	290.520	412	.705			
	(3)研究所(含)以上	206	3.747	0.854	總和	293.024	414				
	總和	415	3.676	0.841							
展現價值意義	(1)師範院校畢業	126	3.668	0.741	組間	1.341	2	.670	1.203	.301	
	(2)一般大學畢業	83	3.757	0.714	組內	229.497	412	.557			
	(3)研究所(含)以上	206	3.799	0.762	總和	230.837	414				
	總和	415	3.751	0.747							
校長正向領導整體	(1)師範院校畢業	126	3.613	0.725	組間	2.535	2	1.268	2.390	.093	
	(2)一般大學畢業	83	3.730	0.699	組內	218.506	412	.530			
	(3)研究所(含)以上	206	3.793	0.742	總和	221.041	414				
	總和	415	3.726	0.731							

註：* $p < .05$

由表 4-9 得知：

- (一) 在「校長正向領導整體」層面上，不同教育程度之教師知覺校長正向領導程度未達顯著；各層面除「建立支持關係」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「建立支持關係」層面上，以「研究所(含)以上畢(結)業(含 40 學分班)」高於「師範院校畢業(含師專、師院、師大與教育大學)」。

四、服務年資

本段旨在探究不同「服務年資」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲將服務年資分成四組，分別為「5年（含）以下」、「6年至10年」、「11年至20年」及「21年（含）以上」，以單因子變異數分析不同服務年資之教師知覺校長正向領導之差異，摘要如下表：

表4-10

不同服務年資之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
塑造關懷氛圍	(1)5年(含)以下	89	3.649	0.814	組間	1.616	3	.539			
	(2)6年至10年	83	3.623	0.784	組內	251.896	411	.613			
	(3)11年至20年	161	3.744	0.751	總和	253.512	414		.879	.452	
	(4)21年(含)以上	82	3.787	0.808							
	總和	415	3.708	0.783							
建立支持關係	(1)5年(含)以下	89	3.692	0.830	組間	1.879	3	.626			
	(2)6年至10年	83	3.677	0.808	組內	257.433	411	.626			
	(3)11年至20年	161	3.815	0.755	總和	259.312	414		1.000	.393	
	(4)21年(含)以上	82	3.832	0.803							
	總和	415	3.764	0.791							
進行信任溝通	(1)5年(含)以下	89	3.560	0.858	組間	2.330	3	.777			
	(2)6年至10年	83	3.631	0.857	組內	290.695	411	.707			
	(3)11年至20年	161	3.752	0.826	總和	293.024	414		1.098	.350	
	(4)21年(含)以上	82	3.698	0.834							
	總和	415	3.676	0.841							
展現價值意義	(1)5年(含)以下	89	3.692	0.783	組間	3	.265	.474			
	(2)6年至10年	83	3.711	0.769	組內	411	.560				
	(3)11年至20年	161	3.775	0.759	總和	414			.474	.700	
	(4)21年(含)以上	82	3.807	0.662							
	總和	415	3.751	0.747							

表4-10

不同服務年資之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表（續）

層面名稱	服務年資	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
校長正向領導整體	(1)5年(含)以下	89	3.648	0.754	組間	3	.490	.916			
	(2)6年至10年	83	3.663	0.751	組內	411	.534				
	(3)11年至20年	161	3.773	0.711	總和	414			.916	.433	
	(4)21年(含)以上	82	3.780	0.724							
	總和	415	3.726	0.731							

由表 4-10 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「服務年資」之教師知覺校長正向領導程度均未達顯著。

五、現任職務

本段旨在探究不同「現任職務」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲將現任職務分成四組，分別為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」，以單因子變異數分析不同現任職務之教師知覺校長正向領導之差異，摘要如下表：

表4-11

不同現任職務之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
塑造關懷氛圍	(1)教師兼主任	42	4.071	0.668	組間	7.123	3	2.374			
	(2)教師兼組長	137	3.732	0.810	組內	246.389	411	.599			
	(3)級任教師	146	3.639	0.746	總和	253.512	414		3.961	.008**	Scheffe' (1)>(3) (1)>(4)
	(4)科任教師	90	3.614	0.808							
	總和	415	3.708	0.783							

註：** $p < .01$

表4-11

不同現任職務之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表(續)

層面名稱	現任職務	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
建立支持關係	(1)教師兼主任	42	4.057	0.641	組間	4.570	3	1.523	2.458	.062	
	(2)教師兼組長	137	3.768	0.839	組內	254.742	411	.620			
	(3)級任教師	146	3.737	0.739	總和	259.312	414				
	(4)科任教師	90	3.667	0.841							
	總和	415	3.764	0.791							
進行信任溝通	(1)教師兼主任	42	3.890	0.677	組間	3.926	3	1.309	1.861	.136	
	(2)教師兼組長	137	3.730	0.867	組內	289.098	411	.703			
	(3)級任教師	146	3.640	0.842	總和	293.024	414				
	(4)科任教師	90	3.551	0.856							
	總和	415	3.676	0.841							
展現價值意義	(1)教師兼主任	42	3.881	0.658	組間	2.411	3	.804	1.446	.229	
	(2)教師兼組長	137	3.749	0.742	組內	228.426	411	.556			
	(3)級任教師	146	3.793	0.731	總和	230.837	414				
	(4)科任教師	90	3.624	0.808							
	總和	415	3.751	0.747							
校長正向領導整體	(1)教師兼主任	42	3.970	0.589	組間	3.740	3	1.247	2.358	.071	
	(2)教師兼組長	137	3.745	0.761	組內	217.302	411	.529			
	(3)級任教師	146	3.705	0.702	總和	221.041	414				
	(4)科任教師	90	3.614	0.771							
	總和	415	3.726	0.731							

由表 4-11 得知：

- (一) 在「校長正向領導整體」層面上，不同現任職務之教師知覺校長正向領導程度未達顯著；各層面僅「塑造關懷氛圍」達顯著，其餘均未達顯著。

(二)事後比較部份，於「塑造關懷氛圍」層面上，以「教師兼主任」高於「級任教師」、「科任教師」。

六、學校規模

本段旨在探究為不同「學校規模」之教師知覺校長正向領導是否有差異，茲將學校規模分成四組，分別為「12班(含)以下」、「13班至36班」、「37班至60班」與「61(含)班以上」，以單因子變異數分析不同學校規模之教師知覺校長正向領導之差異，摘要如下表：

表4-12

不同學校規模之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
塑造 關懷 氛圍	(1)12班(含)以下	38	3.697	0.830	組間	2.056	3	.685	1.120	.341	
	(2)13班至36班	126	3.637	0.873	組內	251.456	411	.612			
	(3)37班至60班	135	3.806	0.727	總和	253.512	414				
	(4)61班(含)以上	116	3.675	0.722							
	總和	415	3.708	0.783							
建 立 支 持 關 係 通	(1)12班(含)以下	38	3.684	0.733	組間	2.861	3	.954	1.528	.207	
	(2)13班至36班	126	3.659	0.905	組內	256.452	411	.624			
	(3)37班至60班	135	3.852	0.778	總和	259.312	414				
	(4)61班(含)以上	116	3.803	0.678							
	總和	415	3.764	0.791							
進 行 信 任 溝 通	(1)12班(含)以下	38	3.547	0.863	組間	5.022	3	1.674	2.389	.068	
	(2)13班至36班	126	3.559	0.950	組內	288.003	411	.701			
	(3)37班至60班	135	3.816	0.825	總和	293.024	414				
	(4)61班(含)以上	116	3.681	0.701							
	總和	415	3.676	0.841							

表4-12

不同學校規模之教師知覺校長正向領導之差異分析摘要表（續）

層面名稱	學校規模	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
展現價值意義	(1)12班(含)以下	38	3.579	0.775	組間	10.285	3	3.428			
	(2)13班至36班	126	3.602	0.861	組內	220.552	411	.537			
	(3)37班至60班	135	3.738	0.760	總和	230.837	414		6.389	.000**	Scheffe' (4)>(1) (4)>(2)
	(4)61班(含)以上	116	3.984	0.496							
	總和	415	3.751	0.747							
校長正向領導整體	(1)12班(含)以下	38	3.623	0.729	組間	3.312	3	1.104			
	(2)13班至36班	126	3.613	0.848	組內	217.729	411	.530			
	(3)37班至60班	135	3.803	0.711	總和	221.041	414		2.084	.102	
	(4)61班(含)以上	116	3.792	0.592							
	總和	415	3.726	0.731							

註：** $p < .01$

由表 4-12 得知：

- (一) 在「校長正向領導整體」層面上，不同學校規模之教師知覺校長正向領導程度未達顯著；各層面僅「展現價值意義」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「展現價值意義」層面上，以「61（含）班以上」高於「12 班（含）以下」、「13 班至 36 班」。

貳、不同背景變項國民小學教師知覺學校創新經營之差異分析

一、性別

本段旨在探究不同「性別」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲以「男性」及「女性」兩組進行 t 檢定予以分析，摘要如下表：

表4-13

不同性別之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	顯著性	差異情形
創新行政經營	(1) 男	133	3.708	.557	2.713	.007**	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.538	.611			
	總和	415	3.593	.599			
發展特色課程	(1) 男	133	3.871	.578	2.226	.027*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.722	.660			
	總和	415	3.770	.638			
創造學生展能	(1) 男	133	4.056	.573	1.688	.092	
	(2) 女	282	3.947	.632			
	總和	415	3.982	.615			
營造校園情境	(1) 男	133	3.893	.498	3.066	.002**	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.717	.633			
	總和	415	3.773	.598			
開發在地資源	(1) 男	133	3.695	.630	1.850	.065	
	(2) 女	282	3.566	.676			
	總和	415	3.607	.664			
學校創新經營整體	(1) 男	133	3.851	.481	2.642	.009**	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.703	.555			
	總和	415	3.751	.536			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$

由表 4-13 得知：

- (一) 在「學校創新經營整體」層面上，以「男性」教師對於學校創新經營的知覺程度，顯著高於「女性」教師。
- (二) 在「創造學生展能」、「開發在地資源」層面上，性別並無顯著差異；而在「創新行政經營」、「發展特色課程」、「營造校園情境」層面上，不同性別教師知覺學校創新經營達顯著差異，以「男性」高於「女性」。

二、年齡

本段旨在探究不同「年齡」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲將年齡分成四組，分別為「30歲（含）以下」、「31至40歲」、「41至50歲」及「51歲（含）以上」，以單因子變異數分析不同年齡之教師知覺學校創新經營之差異，摘要如下表：

表4-14

不同年齡之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	年 齡	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
創新行政經營	(1)30歲(含)以下	66	3.545	0.556	組間	.702	3	.234			
	(2)31歲至40歲	151	3.603	0.591	組內	147.809	411	.360			
	(3)41歲至50歲	159	3.575	0.618	總和	148.512	414		.651	.583	
	(4)51歲(含)以上	39	3.705	0.629							
	總和	415	3.593	0.599							
發展特色課程	(1)30歲(含)以下	66	3.818	0.561	組間	1.046	3	.349			
	(2)31歲至40歲	151	3.717	0.680	組內	167.505	411	.408			
	(3)41歲至50歲	159	3.773	0.615	總和	168.551	414		.856	.464	
	(4)51歲(含)以上	39	3.880	0.687							
	總和	415	3.770	0.638							
創造學生展能	(1)30歲(含)以下	66	4.010	0.590	組間	.509	3	.170			
	(2)31歲至40歲	151	3.943	0.605	組內	156.250	411	.380			
	(3)41歲至50歲	159	3.991	0.626	總和	156.759	414		.446	.720	
	(4)51歲(含)以上	39	4.056	0.663							
	總和	415	3.982	0.615							

表4-14

不同年齡之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表（續）

層面名稱	年 齡	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
營造校園情境	(1)30歲(含)以下	66	3.693	0.679	組間	3	.213	3			
	(2)31歲至40歲	151	3.783	0.595	組內	411	.359	411			
	(3)41歲至50歲	159	3.780	0.541		414		414	.592	.620	
	(4)51歲(含)以上	39	3.842	0.693							
	總和	415	3.773	0.598	總和						
開發在地資源	(1)30歲(含)以下	66	3.542	0.660	組間	3	.111	3			
	(2)31歲至40歲	151	3.623	0.711	組內	411	.443	411			
	(3)41歲至50歲	159	3.619	0.610	總和	414		414	.252	.860	
	(4)51歲(含)以上	39	3.610	0.712							
	總和	415	3.607	0.664							
學校創新經營整體	(1)30歲(含)以下	66	3.727	0.514	組間	3	.094	3			
	(2)31歲至40歲	151	3.739	0.548	組內	411	.289	411			
	(3)41歲至50歲	159	3.753	0.520	總和	414		414	.327	.806	
	(4)51歲(含)以上	39	3.826	0.601							
	總和	415	3.751	0.536							

由表 4-14 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「年齡」之教師知覺學校創新經營程度均未達顯著。

三、教育程度

本段旨在探究不同「教育程度」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲將教育程度分成三組，分別為「師範院校畢業（含師專、師院、師大與教育大學）」、「一般大學畢業（含教育學程）」、「研究所（含）以上畢（結）業（含 40 學分班）」，以單因子變異數分析不同教育程度之教師知覺學校創新經營之差異，摘要如下表：

表4-15

不同教育程度之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
創新行政經營	(1)師範院校畢業	126	3.534	0.608	組間	1.255	2	.628	1.756	.174	
	(2)一般大學畢業	83	3.544	0.603	組內	147.257	412	.357			
	(3)研究所(含)以上	206	3.648	0.589	總和	148.512	414				
	總和	415	3.593	0.599							
發展特色課程	(1)師範院校畢業	126	3.753	0.607	組間	.701	2	.351	.861	.424	
	(2)一般大學畢業	83	3.703	0.664	組內	167.850	412	.407			
	(3)研究所(含)以上	206	3.807	0.646	總和	168.551	414				
	總和	415	3.770	0.638							
創造學生展能	(1)師範院校畢業	126	3.929	0.565	組間	.601	2	.300	.792	.453	
	(2)一般大學畢業	83	3.980	0.629	組內	156.159	412	.379			
	(3)研究所(含)以上	206	4.016	0.639	總和	156.759	414				
	總和	415	3.982	0.615							
營造校園情境	(1)師範院校畢業	126	3.678	0.557	組間	2.655	2	1.328	3.757	.024*	Scheffe' (3)>(1)
	(2)一般大學畢業	83	3.721	0.585	組內	145.560	412	.353			
	(3)研究所(含)以上	206	3.852	0.620	總和	148.215	414				
	總和	415	3.773	0.598							

註：* $p < .05$

表4-15

不同教育程度之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表(續)

層面名稱	教育程度	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
開發在地資源	(1)師範院校畢業	126	3.583	0.646	組間	1.217	2	.609	1.384	.252	
	(2)一般大學畢業	83	3.520	0.647	組內	181.201	412	.440			
	(3)研究所(含)以上	206	3.657	0.680	總和	182.418	414				
	總和	415	3.607	0.664							
學校創新經營整體	(1)師範院校畢業	126	3.698	0.499	組間	1.113	2	.556	1.945	.144	
	(2)一般大學畢業	83	3.700	0.539	組內	117.854	412	.286			
	(3)研究所(含)以上	206	3.803	0.554	總和	118.966	414				
	總和	415	3.751	0.536							

由表 4-15 得知：

- (一) 在「學校創新經營整體」層面上，不同教育程度之教師知覺學校創新經營程度未達顯著；各層面除「營造校園情境」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「營造校園情境」層面上，以「研究所(含)以上畢(結)業(含 40 學分班)」高於「師範院校畢業(含師專、師院、師大與教育大學)」。

四、服務年資

本段旨在探究不同「服務年資」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲將服務年資分成四組，分別為「5年（含）以下」、「6年至10年」、「11年至20年」及「21年（含）以上」，以單因子變異數分析不同服務年資之教師知覺學校創新經營之差異，摘要如下表：

表4-16

不同服務年資之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
創新行政經營	(1)5年(含)以下	89	3.640	0.580	組間	2.034	3	.678	1.903	.128	
	(2)6年至10年	83	3.454	0.549	組內	146.477	411	.356			
	(3)11年至20年	161	3.618	0.618	總和	148.512	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.632	0.619							
	總和	415	3.593	0.599							
發展特色課程	(1)5年(含)以下	89	3.934	0.568	組間	4.104	3	1.368	3.419	.017*	Scheffe' (1)>(2)
	(2)6年至10年	83	3.629	0.719	組內	164.447	411	.400			
	(3)11年至20年	161	3.758	0.627	總和	168.551	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.758	0.617							
	總和	415	3.770	0.638							
創造學生展能	(1)5年(含)以下	89	4.086	0.562	組間	1.692	3	.564	1.495	.215	
	(2)6年至10年	83	3.890	0.602	組內	155.067	411	.377			
	(3)11年至20年	161	3.980	0.632	總和	156.759	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.967	0.645							
	總和	415	3.982	0.615							
營造校園情境	(1)5年(含)以下	89	3.761	0.647	組間	.578	3	.193	.537	.657	
	(2)6年至10年	83	3.706	0.644	組內	147.637	411	.359			
	(3)11年至20年	161	3.803	0.538	總和	148.215	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.796	0.614							
	總和	415	3.773	0.598							

註：* $p < .05$

表4-16

不同服務年資之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表(續)

層面名稱	服務年資	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
開發在地資源	(1)5年(含)以下	89	3.645	0.709	組間	.342	3	.114	.258	.856	
	(2)6年至10年	83	3.557	0.672	組內	182.076	411	.443			
	(3)11年至20年	161	3.610	0.617	總和	182.418	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.612	0.702							
	總和	415	3.607	0.664							
學校創新經營整體	(1)師範院校畢業	89	3.817	0.517	組間	1.226	3	.409	1.427	.234	
	(2)一般大學畢業	83	3.652	0.555	組內	117.740	411	.286			
	(3)研究所(含)以上	161	3.760	0.522	總和	118.966	414				
	總和	82	3.759	0.561							

由表 4-16 得知：

- (一) 在「學校創新經營整體」層面上，不同服務年資之教師知覺學校創新經營程度未達顯著；各層面除「發展特色課程」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「發展特色課程」層面上，以「5年(含)以下」高於「6年至10年」。

五、現任職務

本段旨在探究不同「現任職務」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲將現任職務分成四組，分別為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」，以單因子變異數分析不同現任職務之教師知覺學校創新經營之差異，摘要如下表：

表4-17

不同現任職務之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
創新行政經營	(1)教師兼主任	42	3.667	0.545	組間	.384	3	.128			
	(2)教師兼組長	137	3.573	0.600	組內	148.128	411	.360			
	(3)級任教師	146	3.607	0.615	總和	148.512	414		.355	.785	
	(4)科任教師	90	3.565	0.601							
	總和	415	3.593	0.599							
發展特色課程	(1)教師兼主任	42	3.921	0.545	組間	2.537	3	.846			
	(2)教師兼組長	137	3.682	0.659	組內	166.014	411	.404			
	(3)級任教師	146	3.761	0.676	總和	168.551	414		2.094	.100	
	(4)科任教師	90	3.846	0.566							
	總和	415	3.770	0.638							
創造學生展能	(1)教師兼主任	42	4.139	0.524	組間	2.888	3	.963			
	(2)教師兼組長	137	3.880	0.604	組內	153.871	411	.374			
	(3)級任教師	146	4.035	0.655	總和	156.759	414		2.571	.054	
	(4)科任教師	90	3.980	0.588							
	總和	415	3.982	0.615							
營造校園情境	(1)教師兼主任	42	3.915	0.484	組間	1.399	3	.466			
	(2)教師兼組長	137	3.762	0.620	組內	146.816	411	.357			
	(3)級任教師	146	3.789	0.630	總和	148.215	414		1.305	.272	
	(4)科任教師	90	3.698	0.555							
	總和	415	3.773	0.598							

表4-17

不同現任職務之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表(續)

層面名稱	現任職務	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
開發在地資源	(1)教師兼主任	42	3.833	0.654	組間	2.932	3	.977			
	(2)教師兼組長	137	3.568	0.669	組內	179.486	411	.437			
	(3)級任教師	146	3.626	0.668	總和	182.418	414		2.238	.083	
	(4)科任教師	90	3.531	0.640							
	總和	415	3.607	0.664							
學校創新經營整體	(1)教師兼主任	42	3.898	0.460	組間	1.355	3	.452			
	(2)教師兼組長	137	3.700	0.550	組內	117.611	411	.286			
	(3)級任教師	146	3.769	0.559	總和	118.966	414		1.579	.194	
	(4)科任教師	90	3.730	0.503							
	總和	415	3.751	0.536							

由表 4-17 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「現任職務」之教師知覺學校創新經營程度均未達顯著。

六、學校規模

本段旨在探究不同「學校規模」之教師知覺學校創新經營是否有差異，茲將學校規模分成四組，分別為「12班(含)以下」、「13班至36班」、「37班至60班」與「61(含)班以上」，以單因子變異數分析不同學校規模之教師知覺學校創新經營之差異，摘要如下表：

表4-18

不同學校規模之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
創新行政經營	(1)12班(含)以下	38	3.513	0.618	組間	.463	3	.154			
	(2)13班至36班	126	3.631	0.641	組內	148.049	411	.360			
	(3)37班至60班	135	3.595	0.530	總和	148.512	414		.429	.733	
	(4)61班(含)以上	116	3.575	0.625							
	總和	415	3.593	0.599							
發展特色課程	(1)12班(含)以下	38	3.618	0.629	組間	2.865	3	.955			
	(2)13班至36班	126	3.877	0.590	組內	165.686	411	.403			
	(3)37班至60班	135	3.772	0.661	總和	168.551	414		2.369	.070	
	(4)61班(含)以上	116	3.701	0.652							
	總和	415	3.770	0.638							
創造學生展能	(1)12班(含)以下	38	3.860	0.593	組間	5.078	3	1.693			
	(2)13班至36班	126	4.024	0.557	組內	151.682	411	.369			
	(3)37班至60班	135	4.101	0.596	總和	156.759	414		4.586	.004**	
	(4)61班(含)以上	116	3.839	0.674							
	總和	415	3.982	0.615							
營造校園情境	(1)12班(含)以下	38	3.613	0.713	組間	1.790	3	.597			
	(2)13班至36班	126	3.832	0.542	組內	146.425	411	.356			
	(3)37班至60班	135	3.803	0.600	總和	148.215	414		1.674	.172	
	(4)61班(含)以上	116	3.727	0.609							
	總和	415	3.773	0.598							

註：** $p < .01$

表4-18

不同學校規模之教師知覺學校創新經營之差異分析摘要表(續)

層面名稱	學校規模	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
開發在地資源	(1)12班(含)以下	38	3.616	0.706	組間	.364	3	.121			
	(2)13班至36班	126	3.632	0.679	組內	182.054	411	.443			
	(3)37班至60班	135	3.622	0.656	總和	182.418	414		.274	.844	
	(4)61班(含)以上	116	3.560	0.647							
	總和	415	3.607	0.664							
學校創新經營整體	(1)12班(含)以下	38	3.644	0.550	組間	1.459	3	.486			
	(2)13班至36班	126	3.806	0.528	組內	117.507	411	.286			
	(3)37班至60班	135	3.785	0.514	總和	118.966	414		1.701	.166	
	(4)61班(含)以上	116	3.686	0.560							
	總和	415	3.751	0.536							

由表 4-18 得知：

- (一) 在「學校創新經營整體」層面上，不同學校規模之教師知覺學校創新經營程度未達顯著；各層面僅「創造學生展能」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「創造學生展能」層面上，以「37 班至 60 班」高於「61 (含) 班以上」。

參、不同背景變項國民小學教師知覺學校競爭優勢之差異分析

一、性別

本段旨在探究為不同「性別」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，

茲以「男性」及「女性」兩組進行 t 檢定予以分析，摘要如下表：

表4-19

不同性別之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	顯著性	差異情形
組織能力優勢	(1) 男	133	3.908	.490	1.514	.131	
	(2) 女	282	3.826	.523			
	總和	415	3.852	.514			
服務優勢	(1) 男	133	3.946	.535	.532	.595	
	(2) 女	282	3.915	.562			
	總和	415	3.925	.553			
品質優勢	(1) 男	133	3.878	.490	.651	.515	
	(2) 女	282	3.841	.552			
	總和	415	3.853	.532			
創新優勢	(1) 男	133	3.856	.587	2.483	.013*	(1)>(2)
	(2) 女	282	3.693	.639			
	總和	415	3.745	.627			
學校競爭優勢整體	(1) 男	415	3.846	.492	1.423	.156	
	(2) 女	133	3.908	.490			
	總和	282	3.826	.523			

註：* $p < .05$

由表 4-19 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「性別」之教師知覺學校競爭優勢程度均未達顯著。

二、年齡

本段旨在探究不同「年齡」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，茲將年齡分成四組，分別為「30歲（含）以下」、「31至40歲」、「41至50歲」及「51歲（含）以上」，以單因子變異數分析不同年齡之教師知覺學校競爭優勢之差異，摘要如下表：

表4-20

不同年齡之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	年 齡	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
組織能力優勢	(1)30歲(含)以下	66	3.831	0.503	組間	.521	3	.174			
	(2)31歲至40歲	151	3.841	0.523	組內	108.657	411	.264			
	(3)41歲至50歲	159	3.845	0.506	總和	109.179	414		.657	.579	
	(4)51歲(含)以上	39	3.962	0.529							
	總和	415	3.852	0.514							
服務優勢	(1)30歲(含)以下	66	3.964	0.560	組間	.691	3	.230			
	(2)31歲至40歲	151	3.878	0.566	組內	126.003	411	.307			
	(3)41歲至50歲	159	3.933	0.529	總和	126.694	414		.752	.522	
	(4)51歲(含)以上	39	4.005	0.594							
	總和	415	3.925	0.553							
品質優勢	(1)30歲(含)以下	66	3.814	0.576	組間	.579	3	.193			
	(2)31歲至40歲	151	3.841	0.526	組內	116.798	411	.284			
	(3)41歲至50歲	159	3.854	0.522	總和	117.377	414		.680	.565	
	(4)51歲(含)以上	39	3.962	0.529							
	總和	415	3.853	0.532							
創新優勢	(1)30歲(含)以下	66	3.745	0.582	組間	.263	3	.088			
	(2)31歲至40歲	151	3.762	0.670	組內	162.404	411	.395			
	(3)41歲至50歲	159	3.717	0.596	總和	162.667	414		.222	.881	
	(4)51歲(含)以上	39	3.795	0.667							
	總和	415	3.745	0.627							

表4-20

不同年齡之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表（續）

層面名稱	年 齡	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
學校競爭優勢整體	(1)30歲(含)以下	66	3.835	0.496	組間	.368	3	.123	.505	.679	
	(2)31歲至40歲	151	3.833	0.508	組內	100.018	411	.243			
	(3)41歲至50歲	159	3.840	0.472	總和	100.386	414				
	(4)51歲(含)以上	39	3.938	0.515							
	總和	415	3.846	0.492							

由表 4-20 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「年齡」之教師知覺學校競爭優勢程度均未達顯著。

三、教育程度

本段旨在探究不同「教育程度」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，茲將教育程度分成三組，分別為「師範院校畢業（含師專、師院、師大與教育大學）」、「一般大學畢業（含教育學程）」、「研究所（含）以上畢（結）業（含 40 學分班）」，以單因子變異數分析不同「教育程度」之教師知覺學校競爭優勢之差異，摘要如下表：

表4-21

不同教育程度之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
組織能力優勢	(1)師範院校畢業	126	3.800	0.536	組間	.892	2	.446	1.696	.185	
	(2)一般大學畢業	83	3.818	0.471	組內	108.287	412	.263			
	(3)研究所(含)以上	206	3.899	0.515	總和	109.179	414				
	總和	415	3.852	0.514							

表4-21

不同教育程度之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表(續)

層面名稱	教育程度	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
服務優勢	(1)師範院校畢業	126	3.848	0.563	組間	.892	2	.446	1.923	.147	
	(2)一般大學畢業	83	3.930	0.597	組內	108.287	412	.263			
	(3)研究所(含)以上	206	3.970	0.526	總和	109.179	414				
	總和	415	3.925	0.553							
品質優勢	(1)師範院校畢業	126	3.800	0.547	組間	.915	2	.457	1.618	.199	
	(2)一般大學畢業	83	3.818	0.508	組內	116.463	412	.283			
	(3)研究所(含)以上	206	3.900	0.531	總和	117.377	414				
	總和	415	3.853	0.532							
創新優勢	(1)師範院校畢業	126	3.738	0.606	組間	2.480	2	1.240	3.190	.042*	Scheffe' (3)>(2)
	(2)一般大學畢業	83	3.602	0.616	組內	160.187	412	.389			
	(3)研究所(含)以上	206	3.807	0.637	總和	162.667	414				
	總和	415	3.745	0.627							
學校競爭優勢整體	(1)師範院校畢業	126	3.797	0.505	組間	.990	2	.495	2.052	.130	
	(2)一般大學畢業	83	3.798	0.471	組內	99.396	412	.241			
	(3)研究所(含)以上	206	3.895	0.490	總和	100.386	414				
	總和	415	3.846	0.492							

註：* $p < .05$

由表 4-21 得知：

- (一) 在「學校競爭優勢整體」層面上，不同教育程度之教師知覺學校競爭優勢程度未達顯著；各層面僅「創新優勢」達顯著，其餘均未達顯著。
- (二) 事後比較部份，於「創新優勢」層面上，以「研究所(含)以上畢(結)業(含 40 學分班)」高於「一般大學畢業(含教育學程)」。

四、服務年資

本段旨在探究不同「服務年資」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，茲將服務年資分成四組，分別為「5年（含）以下」、「6年至10年」、「11年至20年」及「21年（含）以上」，以單因子變異數分析不同服務年資之教師知覺學校競爭優勢之差異，摘要如下表：

表4-22

不同服務年資之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表					
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值
組織能力優勢	(1)5年(含)以下	89	3.874	0.545	組間	.222	3	.074	.280	.840
	(2)6年至10年	83	3.812	0.497	組內	108.956	411	.265		
	(3)11年至20年	161	3.867	0.484	總和	109.179	414			
	(4)21年(含)以上	82	3.841	0.556						
	總和	415	3.852	0.514						
服務優勢	(1)5年(含)以下	89	4.031	0.538	組間	1.821	3	.607	1.997	.114
	(2)6年至10年	83	3.834	0.575	組內	124.874	411	.304		
	(3)11年至20年	161	3.932	0.540	總和	126.694	414			
	(4)21年(含)以上	82	3.888	0.562						
	總和	415	3.925	0.553						
品質優勢	(1)5年(含)以下	89	3.872	0.591	組間	.637	3	.212	.748	.524
	(2)6年至10年	83	3.780	0.529	組內	116.740	411	.284		
	(3)11年至20年	161	3.884	0.489	總和	117.377	414			
	(4)21年(含)以上	82	3.845	0.553						
	總和	415	3.853	0.532						
創新優勢	(1)5年(含)以下	89	3.834	0.599	組間	1.025	3	.342	.869	.457
	(2)6年至10年	83	3.711	0.647	組內	161.642	411	.393		
	(3)11年至20年	161	3.740	0.636	總和	162.667	414			
	(4)21年(含)以上	82	3.693	0.618						
	總和	415	3.745	0.627						

註：* $p < .05$

表4-22

不同服務年資之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表(續)

層面名稱	服務年資	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
學校競爭優勢整體	(1)5年(含)以下	89	3.896	0.508	組間	.590	3	.197	.810	.489	
	(2)6年至10年	83	3.787	0.504	組內	99.796	411	.243			
	(3)11年至20年	161	3.860	0.469	總和	100.386	414				
	(4)21年(含)以上	82	3.823	0.510							
	總和	415	3.846	0.492							

由表 4-22 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「服務年資」之教師知覺學校競爭優勢程度均未達顯著。

五、現任職務

本段旨在探究不同「現任職務」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，茲將現任職務分成四組，分別為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」及「科任教師」，以單因子變異數分析不同現任職務之教師知覺學校競爭優勢之差異，摘要如下表：

表4-23

不同現任職務之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
組織能力優勢	(1)教師兼主任	42	3.917	0.520	組間	.329	3	.110	.414	.743	
	(2)教師兼組長	137	3.829	0.520	組內	108.850	411	.265			
	(3)級任教師	146	3.869	0.511	總和	109.179	414				
	(4)科任教師	90	3.831	0.510							
	總和	415	3.852	0.514							

表4-23

不同現任職務之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表(續)

層面名稱	現任職務	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
服務優勢	(1)教師兼主任	42	3.933	0.460	組間	1.069	3	.356	1.166	.322	
	(2)教師兼組長	137	3.858	0.530	組內	125.625	411	.306			
	(3)級任教師	146	3.981	0.619	總和	126.694	414				
	(4)科任教師	90	3.931	0.510							
	總和	415	3.925	0.553							
品質優勢	(1)教師兼主任	42	3.952	0.549	組間	1.135	3	.378	1.338	.262	
	(2)教師兼組長	137	3.805	0.511	組內	116.242	411	.283			
	(3)級任教師	146	3.895	0.559	總和	117.377	414				
	(4)科任教師	90	3.813	0.509							
	總和	415	3.853	0.532							
創新優勢	(1)教師兼主任	42	3.862	0.538	組間	1.861	3	.620	1.586	.192	
	(2)教師兼組長	137	3.679	0.622	組內	160.806	411	.391			
	(3)級任教師	146	3.803	0.661	總和	162.667	414				
	(4)科任教師	90	3.698	0.608							
	總和	415	3.745	0.627							
學校競爭優勢整體	(1)教師兼主任	42	3.920	0.450	組間	.838	3	.279	1.154	.327	
	(2)教師兼組長	137	3.798	0.482	組內	99.548	411	.242			
	(3)級任教師	146	3.886	0.525	總和	100.386	414				
	(4)科任教師	90	3.819	0.472							
	總和	415	3.846	0.492							

由表 4-23 得知：

在整體層面及各分層面上，不同「現任職務」之教師知覺學校競爭優勢程度均未達顯著。

六、學校規模

本段旨在探究不同「學校規模」之教師知覺學校競爭優勢是否有差異，茲將學校規模分成四組，分別為「12班(含)以下」、「13班至36班」、「37班至60班」與「61(含)班以上」，以單因子變異數分析不同學校規模之教師知覺學校競爭優勢之差異，摘要如下表：

表4-24

不同學校規模之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 <i>N</i>	平均數 <i>M</i>	標準差 <i>SD</i>	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由度 <i>df</i>	均方 <i>MS</i>	<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
組織能力優勢	(1)12班(含)以下	38	3.612	0.571	組間	3.120	3	1.040			
	(2)13班至36班	126	3.928	0.498	組內	106.059	411	.258			
	(3)37班至60班	135	3.878	0.463	總和	109.179	414		4.030	.008**	Scheffe' (2)>(1) (3)>(1)
	(4)61班(含)以上	116	3.820	0.546							
	總和	415	3.852	0.514							
服務優勢	(1)12班(含)以下	38	3.795	0.604	組間	3.226	3	1.075			
	(2)13班至36班	126	4.033	0.532	組內	123.469	411	.300			
	(3)37班至60班	135	3.942	0.537	總和	126.694	414		3.579	.014*	Scheffe' (2)>(4)
	(4)61班(含)以上	116	3.829	0.558							
	總和	415	3.925	0.553							
品質優勢	(1)12班(含)以下	38	3.651	0.631	組間	3.447	3	1.149			
	(2)13班至36班	126	3.958	0.499	組內	113.930	411	.277			
	(3)37班至60班	135	3.867	0.511	總和	117.377	414		4.145	.007**	Scheffe' (2)>(1)
	(4)61班(含)以上	116	3.789	0.536							
	總和	415	3.853	0.532							

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

表4-24

不同學校規模之教師知覺學校競爭優勢之差異分析摘要表(續)

層面名稱	學校規模	樣本數 N	平均數 M	標準差 SD	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值	p值	事後比較
創新優勢	(1)12班(含)以下	38	3.653	0.623	組間	2.038	3	.679			
	(2)13班至36班	126	3.848	0.595	組內	160.630	411	.391			
	(3)37班至60班	135	3.719	0.646	總和	162.667	414		1.738	.159	
	(4)61班(含)以上	116	3.695	0.633							
	總和	415	3.745	0.627							
學校競爭優勢整體	(1)12班(含)以下	38	3.667	0.542	組間	2.781	3	.927			
	(2)13班至36班	126	3.942	0.480	組內	97.605	411	.237			
	(3)37班至60班	135	3.856	0.465	總和	100.386	414		3.904	.009**	Scheffe' (2)>(1)
	(4)61班(含)以上	116	3.788	0.502							
	總和	415	3.846	0.492							

註：** $p < .01$

由表 4-24 得知：

- 一、在「學校競爭優勢整體」層面上，不同學校規模之教師知覺學校競爭優勢程度達顯著；各層面僅「創新優勢」未達顯著，其餘均達顯著。
- 二、事後比較部份，於「學校競爭優勢整體」層面上，以「13 班至 36 班」高於「12 班(含)以下」。於分層面上，「組織能力優勢」層面，以「13 班至 36 班」高於「12 班(含)以下」、「37 班至 60 班」高於「12 班(含)以下」；「服務優勢」層面，以「13 班至 36 班」高於「61 班(含)以上」；「品質優勢」層面，以「13 班至 36 班」高於「12 班(含)以下」。

肆、綜合討論

以下茲就前述 t 檢定、變異數分析結果，整理雙北地區國民小學教師與學校不同背景變項下對於校長正向領導、學校創新經營和學校競爭優勢的知覺差異情形，以回應研究目的之一、解答待答問題之二、驗證研究假設之一至三，並就研究結果分析、討論如下：

表4-25

國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢研究結果摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形		
		校長正向領導	學校創新經營	學校競爭優勢
性別	(1) 男性	(1)>(2)	(1)>(2)	
	(2) 女性			
年齡	(1) 30歲(含)以下	LSD (3)>(1) (4)>(1)		
	(2) 31歲至40歲			
	(3) 41歲至50歲			
	(4) 51歲(含)以上			
教育程度	(1) 師範院校畢業			
	(2) 一般大學畢業			
	(3) 研究所(含)以上			
服務年資	(1) 5年(含)以下			
	(2) 6年至10年			
	(3) 11年至20年			
	(4) 21年(含)以上			
現任職務	(1) 教師兼主任			
	(2) 教師兼組長			
	(3) 級任教師			
	(4) 科任教師			
學校規模	(1) 12班(含)以下			Scheffe' (2)>(1)
	(2) 13班至36班			
	(3) 37班至60班			
	(3) 61班(含)以上			

由表 4-25 得知：

一、校長正向領導而言：「性別」、「年齡」係重要影響因素

不同「性別」、「年齡」之教師知覺「校長正向領導」達顯著差異。經事後分析比較發現，「性別」部份，以「男性」高於「女性」；年齡部份，以「41 至 50 歲」高於「30 歲（含）以下」、「51 歲（含）以上」高於「30 歲（含）以下」。

整體而言，本研究以男性又年齡較長之教師知覺校長正向領導程度較高，與黃俊傑（2014）、蔡琇韶（2017）之研究結果相符。

究其原因，可能因「男性」教師經常被賦予兼行政職之任務，相較「女性」教師而言，其長期浸濡於校長領導而對領導有較高的參與及感受程度，因此對校長正向領導歷程有較高程度知覺；年齡方面，「41 歲至 50 歲」之教師相對於「30 歲（含）以下」之教師有更豐富的工作經驗、年資，故可能較能於教育脈絡中體察校長之正向領導作為，而「51 歲（含）以上」之教師知覺程度高於「30 歲（含）以下」之教師亦是同理。

二、學校創新經營而言：「性別」係重要影響因素

不同「性別」之教師知覺「學校創新經營」達顯著差異。經事後分析比較發現，以「男性」高於「女性」。

整體而言，本研究以男性教師知覺學校創新經營程度較高，與林威旭（2011）、莊清寶（2011）、陳雅惠（2011）、曾偉誠（2012）、蔡惟中（2014）、劉芯廷（2016）、黃韻如（2016）、曾柏璣（2017）之研究結果相符。

究其原因，可能因「男性」教師投入學校行政工作比率較高，因任職於行政職務，而需時常面對例行性之學校經營、發展計畫，包括建立特色課程或是規劃創新方案，因此對學校創新經營歷程有較高程度知覺。

三、學校競爭優勢而言：「學校規模」係重要影響因素

不同「學校規模」之教師知覺「學校競爭優勢」達顯著差異。經事後分析比較發現，以「13班至36班」高於「12班（含）以下」。

整體而言，本研究以「13班至36班」中等規模之學校教師知覺學校競爭優勢程度較高，此研究結果與陳美緩（2012）之研究結果相符。

究其原因，可能因班級數於「13班至36班」規模的學校在雙北地區之學校數最多，相較於其他規模之學校數而言多了數十所有餘，且學校平均坐落於臺北市、新北市各區域之中，因此，在學生數逐漸下降的教育環境中，學生來源的爭搶勢必成為各行政區域此一規模之學校經營的重點，故該規模之學校教師對學校競爭優勢有較高程度知覺。

四、小結

綜上所述，本研究之差異分析結果顯示，就校長正向領導而言，「性別」、「年齡」達顯著差異，以男性高於女性，並以較年長者高於較年輕者；就學校創新經營而言，「性別」達顯著差異，以男性高於女性；就學校競爭優勢而言，「學校規模」達顯著差異，以中等學校規模知覺程度較高。

以上據以回應研究目的之二、解答待答問題之二，且研究假設一至三之 1-1、1-2、2-1、3-6 得到驗證，其餘則未獲支持。

第三節 國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校

競爭優勢之相關分析

本節旨在分析國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢三變項間之相關，以回應研究目的之三、解答待答問題之三、驗證研究假設之四。

茲以 Pearson 積差相關之統計方法來呈現三個變項之間的相關情形，朱經明（2010）說明，經相關分析後，若相關係數 $|r|$ 在.80 以上為非常高（強）相關；相關係數 $|r|$ 在.60 至.80 為高（強）相關；相關係數 $|r|$ 在.40 至.60 為中等相關；相關係數 $|r|$ 在.20 至.40 為低（弱）相關；相關係數 $|r|$ 在.20 以下則為非常低相關，以下就分析結果說明之。

壹、校長正向領導與學校創新經營之相關分析

本段旨在瞭解「校長正向領導」與「學校創新經營」之整體及各層面間相關情形，茲以「校長正向領導」各層面及整體平均數與「學校創新經營」各層面及整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，摘要如下表：

表4-26

校長正向領導與學校創新經營之相關摘要表

層面	校長正向領導					
	塑造關懷氛圍	建立支持關係	進行信任溝通	展現價值意義	整體	
學	創新行政經營	.510**	.537**	.488**	.569**	.576**
校	發展特色課程	.436**	.467**	.412**	.474**	.489**
創	創造學生展能	.466**	.502**	.447**	.487**	.517**
新	營造校園情境	.442**	.440**	.414**	.482**	.485**
經	開發在地資源	.452**	.449**	.425**	.475**	.485**
營	整體	.539**	.557**	.507**	.578**	.595**

註：** $p < .01$

由表 4-26 得知：

- 一、「校長正向領導整體」與「學校創新經營整體」之相關係數為.595，有顯著正相關，係屬中等相關。各分層面之相關係數經統計檢定後，均達顯著正相關，兩兩間均為中等相關。
- 二、學校創新經營之「創新行政經營」層面與校長正向領導之整體與各分層面間之相關程度較高；校長正向領導之「展現價值意義」層面與學校創新經營之整體與各分層面間之相關，除與「創造學生展能」層面之相關程度低於「建立支持關係」與「創造學生展能」層面之相關，其餘均有較高相關程度。
- 三、由此可知，「校長正向領導」與「學校創新經營」有相當之正相關，即教師知覺校長正向領導之程度愈高，則學校創新經營知覺程度亦愈高；反之，若教師知覺學校創新經營程度愈高，則知覺校長正向領導之程度亦愈高。

貳、校長正向領導與學校競爭優勢之相關分析

本段旨在瞭解「校長正向領導」與「學校競爭優勢」之整體及各層面間相關情形，茲以「校長正向領導」各層面及整體平均數與「學校競爭優勢」各層面及整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，

摘要如下表：

表4-27

校長正向領導與學校競爭優勢之相關摘要表

層面	校長正向領導				整體
	塑造關懷氛圍	建立支持關係	進行信任溝通	展現價值意義	
學校競爭優勢					
組織能力優勢	.465**	.494**	.420**	.528**	.521**
服務優勢	.414**	.434**	.390**	.453**	.462**
品質優勢	.492**	.503**	.477**	.554**	.553**
創新優勢	.367**	.389**	.385**	.462**	.441**
整體	.498**	.517**	.481**	.574**	.567**

註：** $p < .01$

由表 4-27 得知：

- 一、「校長正向領導整體」與「學校競爭優勢整體」之相關係數為.567，有顯著正相關，係屬中等相關。各分層面之相關係數經統計檢定後，均達顯著正相關，除「服務優勢」與「進行信任溝通」層面；「創新優勢」與「塑造關懷氛圍」層面；「建立支持關係」與「進行信任溝通」層面間為低相關外，其餘分層面兩兩間均為中等相關。
- 二、學校競爭優勢之「品質優勢」層面與校長正向領導之整體與各分層面間之相關程度較高；校長正向領導之「展現價值意義」層面與學校競爭優勢之整體與各分層面間之相關程度較高。
- 三、由此可知，「校長正向領導」與「學校競爭優勢」有相當之正相關，即教師知覺校長正向領導之程度愈高，則學校競爭優勢知覺程度亦愈高；反之，若教師知覺學校競爭優勢程度愈高，則知覺校長正向領導之程度亦愈高。

參、學校創新經營與學校競爭優勢之相關分析

本段旨在瞭解「學校創新經營」與「學校競爭優勢」之整體及各層面間相關情形，茲以「學校創新經營」各層面及整體平均數與「學校競爭優勢」各層面及整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，摘要如下表：

表4-28

學校創新經營與學校競爭優勢之相關摘要表

層面	學校競爭優勢				
	組織能力優勢	服務優勢	品質優勢	創新優勢	整體
學 創新行政經營	.595**	.550**	.688**	.630**	.702**
校 發展特色課程	.630**	.627**	.670**	.679**	.737**
創 創造學生展能	.671**	.632**	.699**	.620**	.747**
新 營造校園情境	.684**	.597**	.658**	.625**	.722**
經 開發在地資源	.560**	.496**	.622**	.609**	.654**
營 整體	.737**	.688**	.781**	.739**	.839**

註：** $p < .01$

由表 4-28 得知：

- 一、「學校創新經營整體」與「學校競爭優勢整體」之相關係數達.839，有顯著正相關，係屬非常高相關。各分層面之相關係數經統計檢定後，均達顯著正相關，除「創新行政經營」與「組織能力優勢」、「服務優勢」層面；「營造校園情境」與「服務優勢」層面；「開發在地資源」與「組織能力優勢」、「服務優勢」層面間為中等相關外，其餘分層面兩兩間均為高相關。
- 二、學校競爭優勢之「品質優勢」層面與學校創新經營之整體與各分層面間之相關程度，除與「營造校園情境」層面之相關程度低於「組織能力優勢」與「營造校園情境」層面之相關，其餘均有較高相關程度。
- 三、由此可知，「學校創新經營」與「學校競爭優勢」有相當之正相關，即教師知覺學校創新經營之程度愈高，則學校競爭優勢知覺程度亦愈高

；反之，若教師知覺學校競爭優勢程度愈高，則知覺學校創新經營之程度亦愈高。

肆、校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關分析

茲整理「校長正向領導」、「學校創新經營」與「學校競爭優勢」三者之間的相關，摘要如下表：

表4-29

校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之相關摘要表

變項	校長正向領導	學校創新經營	學校競爭優勢
校長正向領導	1	.595**	.567**
學校創新經營	.595**	1	.839**
學校競爭優勢	.567**	.839**	1

註：** $p < .01$

由表 4-29 得知：

- 一、「校長正向領導」與「學校創新經營」之相關係數為.595，達顯著水準，呈顯著正相關，係屬中等相關；「校長正向領導」與「學校競爭優勢」之相關係數為.567，達顯著水準，呈顯著正相關，係屬中等相關；「學校創新經營」與「學校競爭優勢」之相關係數為.839，達顯著水準，呈顯著正相關，係屬非常高相關。
- 二、由此可知，三變項間有相當之正相關。即教師知覺「校長正向領導」程度愈高，則「學校創新經營」與「學校競爭優勢」之知覺程度亦愈高；教師知覺「學校創新經營」程度愈高，則「校長正向領導」與「學校競爭優勢」之知覺程度亦愈高；教師知覺「學校競爭優勢」程度愈高，則「校長正向領導」與「學校創新經營」之知覺程度亦愈高。

伍、綜合討論

以下茲就前述 Pearson 積差相關分析結果，說明雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營和學校競爭優勢的相關情形，以回應研究目的之三、解答待答問題之三、驗證研究假設四，並就研究結果分析、討論如下：

一、校長正向領導與學校創新經營而言：達顯著，為「中等」正相關

「校長正向領導」與「學校創新經營」積差相關分析結果達.01 顯著水準，乃中相關，且各分層面間之相關亦達顯著正相關，屬中等相關。

據此，可以說明校長正向領導之行為與學校創新經營之表現有其關聯，或是學校創新經營之展現，與教師知覺校長正向領導有關。

二、校長正向領導與學校競爭優勢而言：達顯著，為「中等」正相關

「校長正向領導」與「學校競爭優勢」積差相關分析結果達.01 顯著水準，乃中等相關，且各分層面間之相關亦達顯著正相關，僅四對層面屬低相關（創新優勢與塑造關懷氛圍、建立支持關係、進行信任溝通；服務優勢與進行信任溝通），其餘層面間均屬中等相關。

據此，可以說明校長正向領導之行為與學校競爭優勢之表現有其關聯，或是學校競爭優勢之開展，與教師知覺校長正向領導有關。

三、學校創新經營與學校競爭優勢而言：達顯著，為「非常高」正相關

「學校創新經營」與「學校競爭優勢」積差相關分析結果達.01 顯著水準，乃非常高相關，且各分層面間之相關亦達顯著正相關，僅五對層面屬中等相關（創新行政經營與組織能力優勢；創新行政經營與服務優勢；營造校園情境與服務優勢；開發在地資源與組織能力優勢；開發在地資源與服務優勢），其餘層面間均屬高相關。

據此，可以說明學校創新經營的落實與營造學校競爭優勢有很大的關聯，或是學校競爭優勢之表現，大程度的與學校創新經營有關。

四、小結

綜上所述，本研究之相關分析結果顯示，校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢三變項間有顯著之正相關。

以上據以回應研究目的之三、解答待答問題之三，且研究假設四之4-1、4-2、4-3 均得到驗證。



第四節 國民小學校長正向領導、學校創新經營對學

校競爭優勢之預測分析

本節旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」為預測變項，以「學校競爭優勢」為效標變項，藉由多元逐步迴歸分析進行考驗，探討其對「學校競爭優勢」之整體及各層面的預測效果，以回應研究目的之四、解答待答問題之四、驗證研究假設之五，以下就分析結果說明之。

壹、學校競爭優勢整體預測分析

本段旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」各層面為預測變項，以「學校競爭優勢整體」為效標變項，分析其預測效果，摘要如下表：

表4-30
校長正向領導與學校創新經營各層面對學校競爭優勢整體之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
1	營造校園情境	.756	.572	.572	.756	551.212***
2	營造校園情境	.829	.687	.115	.460	451.861***
	發展特色課程				.450	
3	營造校園情境	.842	.709	.022	.371	333.548***
	發展特色課程				.345	
	創新行政經營				.231	
4	營造校園情境	.848	.720	.011	.310	263.400***
	發展特色課程				.255	
	創新行政經營				.206	
	創造學生展能				.190	

註：*** $p < .001$

表4-30

校長正向領導與學校創新經營各層面對學校競爭優勢整體之多元逐步迴歸分析摘要表（續）

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
5	營造校園情境	.851	.724	.004	.276	214.170***
	發展特色課程				.232	
	創新行政經營				.196	
	創造學生展能				.183	
	開發在地資源				.090	
6	營造校園情境	.852	.727	.003	.273	180.732***
	發展特色課程				.229	
	創新行政經營				.171	
	創造學生展能				.177	
	開發在地資源				.082	
	展現價值意義				.068	

註：*** $p < .001$

由表 4-30 得知：

- (一) 能預測「學校競爭優勢整體」之校長正向領導與學校創新經營各層面，依序有「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」、「創造學生展能」、「開發在地資源」及「展現價值意義」，整體總解釋變異量達 72.7%，其中以「營造校園情境」對「學校競爭優勢整體」有較高預測力，可解釋 57.2%之變異量。
- (二) 模式中選入「營造校園情境」之層面單獨預測「學校競爭優勢整體」，其β值為.756，因只有一層面選入模式中，無共線性問題，即「營造校園情境」之表現並無受到其他層面之干擾；然而，若逐步選入其層面後（即模式 2 至 6），其影響力即逐步降低。
- (三) 直至模式 6 才選入「展現價值意義」之校長正向領導分層面，且R²改變量僅.003 而已，可發現校長正向領導對學校競爭優勢整體之影響力較低。

貳、校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢各層面預測分析

一、校長正向領導、學校創新經營各層面對「組織能力優勢」

本段旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」各層面為預測變項，以「組織能力優勢」為效標變項，分析其預測效果，摘要如下表：

表4-31

校長正向領導與學校創新經營各層面對組織能力優勢之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
1	營造校園情境	.713	.508	.508	.713	426.286***
2	營造校園情境	.764	.584	.0076	.472	289.686***
	發展特色課程				.367	
3	營造校園情境	.776	.602	.018	.383	207.150***
	發展特色課程				.240	
	創造學生展能				.237	
4	營造校園情境	.783	.613	.011	.362	162.437***
	發展特色課程				.219	
	創新行政經營				.206	
	建立支持關係				.125	

註：*** $p < .001$

由表 4-31 得知：

(一)能預測「組織能力優勢」之校長正向領導與學校創新經營各層面，依序有「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」、「建立支持關係」，總解釋變異量達 61.3%，其中以「營造校園情境」對「組織能力優勢」有較高預測力，可解釋 50.8%之變異量。

(二)模式中選入「營造校園情境」之層面單獨預測「組織能力優勢」，其β值為.713，因只有一層面選入模式中，無共線性問題，即「營造校園情境」之表現並無受到其他層面之干擾；然而，若逐步選入其層面後（即模式 2 至 4），其影響力即逐步降低。

(三) 直至模式 4，才選入「建立支持關係」之校長正向領導分層面，且 R^2 改變量僅.011 而已，可發現校長正向領導對組織能力優勢之影響力較低。

二、校長正向領導、學校創新經營各層面對「服務優勢」

本段旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」各層面為預測變項，以「服務優勢」為效標變項，分析其預測效果，摘要如下表：

表4-32

校長正向領導與學校創新經營各層面對服務優勢之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R^2	R^2 改變量	標準化係數 β	F 值
1	發展特色課程	.649	.421	.421	.649	300.700***
2	發展特色課程 營造校園情境	.705	.497	.076	.410 .364	203.216***
3	發展特色課程 營造校園情境 創造學生展能	.712	.507	.010	.310 .295 .186	141.063***
4	發展特色課程 營造校園情境 創造學生展能 建立支持關係	.718	.515	.008	.293 .277 .160 .103	108.786***

註：*** $p < .001$

由表 4-32 得知：

- (一) 能預測「服務優勢」之校長正向領導與學校創新經營各層面，依序有「發展特色課程」、「營造校園情境」、「創造學生展能」、「建立支持關係」，總解釋變異量達 51.5%，其中以「發展特色課程」對「服務優勢」有較高預測力，可解釋 42.1%之變異量。
- (二) 模式中選入「發展特色課程」之層面單獨預測「服務優勢」，其 β 值為.649，因只有一層面選入模式中，無共線性問題，即「發展特色課程」

之表現並無受到其他層面之干擾；然而，若逐步選入其層面後（即模式 2 至 4），其影響力即逐步降低。

(三) 直至模式 4，才選入「建立支持關係」之校長正向領導分層面，且 R^2 改變量僅.008 而已，可發現校長正向領導對服務優勢之影響力較低。

三、校長正向領導、學校創新經營各層面對「品質優勢」

本段旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」各層面為預測變項，以「品質優勢」為效標變項，分析其預測效果，摘要如下表：

表4-33
校長正向領導與學校創新經營各層面對品質優勢之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R^2	R^2 改變量	標準化係數 β	F 值
1	創新行政經營	.713	.509	.509	.713	427.461***
2	創新行政經營	.774	.600	.091	.426	308.563***
	創造學生展能				.416	
3	創新行政經營	.795	.632	.032	.328	234.863***
	創造學生展能				.282	
	營造校園情境				.279	
4	創新行政經營	.800	.640	.008	.303	182.511***
	創造學生展能				.253	
	營造校園情境				.226	
	開發在地資源				.134	
5	創新行政經營	.804	.646	.006	.269	149.039***
	創造學生展能				.191	
	營造校園情境				.225	
	開發在地資源				.112	
	發展特色課程				.129	

註：*** $p < .001$

表4-33

校長正向領導與學校創新經營各層面對品質優勢之多元逐步迴歸分析摘要表 (續)

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
6	創新行政經營	.806	.649	.003	.247	125.756***
	創造學生展能				.181	
	營造校園情境				.220	
	開發在地資源				.102	
	發展特色課程				.130	
	塑造關懷氛圍				.071	

註：*** $p < .001$

由表 4-33 得知：

- (一) 能預測「品質優勢」之校長正向領導與學校創新經營各層面，依序有「創新行政經營」、「創造學生展能」、「營造校園情境」、「開發在地資源」、「發展特色課程」、「塑造關懷氛圍」，總解釋變異量達 64.9%，其中以「創新行政經營」對「品質優勢」有較高預測力，可解釋 42.1%之變異量。
- (二) 模式中選入「創新行政經營」之層面單獨預測「品質優勢」，其 β 值為 .713，因只有一層面選入模式中，無共線性問題，即「創新行政經營」之表現並無受到其他層面之干擾；然而，若逐步選入其層面後（即模式 2 至 6），其影響力即逐步降低。
- (三) 直至模式 6，才選入「塑造關懷氛圍」之校長正向領導分層面，且 R^2 改變量僅 .003 而已，可發現校長正向領導對品質優勢之影響力較低。

四、校長正向領導、學校創新經營各層面對「創新優勢」

本段旨以「校長正向領導」、「學校創新經營」各層面為預測變項，以「創新優勢」為效標變項，分析其預測效果，摘要如下表：

表4-34

校長正向領導與學校創新經營各層面對創新優勢之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
1	發展特色課程	.680	.462	.462	.680	354.331***
2	發展特色課程 創新行政經營	.726	.528	.066	.422 .364	230.228***
3	發展特色課程 創新行政經營 開發在地資源	.749	.561	.033	.316 .290 .248	175.203***
4	發展特色課程 創新行政經營 開發在地資源 營造校園情境	.755	.570	.009	.287 .240 .196 .147	135.833***

註：*** $p < .001$

由表 4-34 得知：

- (一) 能預測「創新優勢」之校長正向領導與學校創新經營各層面，依序有「發展特色課程」、「創新行政經營」、「開發在地資源」、「營造校園情境」，總解釋變異量達 57%，其中以「發展特色課程」對「創新優勢」有較高預測力，可解釋 42.1%之變異量。
- (二) 模式中選入「發展特色課程」之層面單獨預測「創新優勢」，其 β 值為 .680，因只有一層面選入模式中，無共線性問題，即「發展特色課程」之表現並無受到其他層面之干擾；然而，若逐步選入其層面後（即模式 2 至 4），其影響力即逐步降低。
- (三) 模式中未選入校長正向領導之分層面，顯示校長正向領導對於創新優勢之影響力不佳。

參、綜合討論

以下茲就前述多元逐步迴歸分析結果，摘要「校長正向領導」、「學校創新經營」對「學校競爭優勢」之預測情形，以回應研究目的之四、解答待答問題之四、驗證研究假設之五，並就研究結果分析、討論如下：

表4-35

校長正向領導與學校創新經營對學校競爭優勢預測摘要表

效標變項	預測變項		總解釋變異量
	校長正向領導	學校創新經營	
組織能力優勢	建立支持關係	營造校園情境(50.8%)	61.3%
		發展特色課程 創新行政經營	
服務優勢	建立支持關係	發展特色課程(42.1%)	51.5%
		營造校園情境 創新行政經營	
品質優勢	塑造關懷氛圍	創新行政經營(50.9%)	64.9%
		創造學生展能 營造校園情境 開發在地資源 發展特色課程	
創新優勢		發展特色課程(46.2%)	57%
		創新行政經營 開發在地資源 營造校園情境	
學校競爭優勢 整體	展現價值意義	營造校園情境(57.2%)	72%
		發展特色課程 創新行政經營 創造學生展能 開發在地資源	

由表 4-35 得知：

一、組織能力優勢而言：迴歸分析選入層面為「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」與「建立支持關係」，總解釋變異量為 61.3%，尤以「營造校園情境」有最高解釋變異量，為 50.8%。

二、服務優勢而言：迴歸分析選入層面為「發展特色課程」、「營造校園情境」、「創造學生展能」與「建立支持關係」，總解釋變異量為 51.5%，尤以「發展特色課程」有最高解釋變異量，為 51.5%。

三、品質優勢而言：迴歸分析選入層面為「創新行政經營」、「創造學生展能」、「營造校園情境」、「開發在地資源」、「發展特色課程」與「塑造關懷氛圍」，總解釋變異量為 64.9%，尤以「創新行政經營」有最高解釋變異量，為 50.9%。

四、創新優勢而言：迴歸分析選入層面為「發展特色課程」、「創新行政經營」、「開發在地資源」與「營造校園情境」，總解釋變異量為 57%，尤以「發展特色課程」有最高解釋變異量，為 46.2%。

五、學校競爭優勢整體而言：迴歸分析選入層面為「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」、「創造學生展能」、「開發在地資源」與「展現價值意義」，整體總解釋變異量為 72%，尤以「營造校園情境」有最高解釋變異量，為 57.2%。

六、小結

綜上所述，本研究之預測分析結果顯示，學校創新經營為學校競爭優勢之主要預測變項，惟「組織能力優勢」、「服務優勢」、「品質優勢」、「學校競爭優勢整體」之部份亦受校長正向領導影響，但影響力較為薄弱。

可能原因有二，首先，可能是問卷資料因填答者因素（未釐清內容即填答致認知錯誤、亂答等…）而產生不佳的作答反應組型，其次，可能是因校長正向領導對學校競爭優勢之影響受學校創新經營之中介，需透過學校創新經營以影響學校競爭優勢，但此假設需透過結構方程模型驗證，超出本研究範疇，故僅提出有此可能，尚待驗證。

以上據以回應研究目的之四、解答待答問題之四，且研究假設之五得到驗證。

第五章 研究結論與建議

本章承前數章節之研究脈絡，旨在總結研究結果、探討並回應研究目的之五，歸納結論並提出具體建議以供相關教育行政機關、學校單位、未來研究之卓參。

本部份共分二節次，第一節為「研究結論」，係針對第四章之研究結果與分析進行結論；第二節為「建議」，則依據結論以及統計分析結果提出具體建議，以下茲就各節內容分述之。

第一節 研究結論

壹、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之知覺現況均為中高程度

「校長正向領導整體」有中高程度表現水準。各層面得分高低依次為「建立支持關係」、「展現價值意義」、「塑造關懷氛圍」、「進行信任溝通」，而後二層面之平均分數略低於整體平均分數。各題項之平均得分皆屬中高程度。

「學校創新經營整體」有中高程度表現水準。各層面得分高低依次為「創造學生展能」、「營造校園情境」、「發展特色課程」、「開發在地資源」、「創新行政經營」，而後二層面之平均分數略低於整體平均分數。各題項之平均得分大部份屬「中高程度」，惟有二題屬「中等程度」，其中平均得分最低之三題項依序為「本校能簡化非必要的行政」、「本校能結合在地的產業資源」、「本校能與在地建立策略聯盟或夥伴關係」。

「學校競爭優勢整體」有中高程度表現水準，各層面得分高低依次為「服務優勢」、「品質優勢」、「組織能力優勢」、「創新優勢」，惟「創新優勢」層面之平均分數略低於整體平均分數。各題項之平均得分皆屬中高程度，惟「本校學生的品格與生活常規表現良好」、「本校教師具備創新的行銷

概念，勇於求新求變」、「本校的教學與服務品質，有別於其他學校，具有創新特色」依序為平均得分最低之三題項。

貳、雙北地區國民小學教師，因其背景變項之不同，對校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢有不同知覺程度

一、校長正向領導

不同「性別」、「年齡」之教師知覺校長正向領導達顯著差異。經事後分析比較發現，性別部份，以「男性」高於「女性」；年齡部份，以「41至50歲」高於「30歲（含）以下」、「51歲（含）以上」高於「30歲（含）以下」。

二、學校創新經營

不同「性別」之教師知覺學校創新經營達顯著差異。經事後分析比較發現，以「男性」高於「女性」。

三、學校競爭優勢

不同「學校規模」之教師知覺學校競爭優勢達顯著差異。經事後分析比較發現，以「13班至36班」高於「12班（含）以下」。

參、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢整體及各分層面間具顯著正相關

「校長正向領導」與「學校創新經營」乃中等相關，且各分層面間之亦屬中等相關；「校長正向領導」與「學校競爭優勢」乃中等相關，各分層面間之相關僅四對層面（創新優勢與塑造關懷氛圍、建立支持關係、進行信任溝通；服務優勢與進行信任溝通）屬低相關，其餘層面間均屬中等相關；「學校創新經營」與「學校競爭優勢」，乃非常高相關，且各分層面間之相關，僅五對層面（創新行政經營與組織能力優勢、服務優勢；營造校園情境與服務優勢；開發在地資源與組織能力優勢、服務優勢）屬中等相關

，其餘層面間均屬高相關。

肆、雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營對學校競爭優勢具預測作用，以營造校園情境的預測力最佳

以組織能力優勢為效標變項，則迴歸分析選入層面依序為「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」與「建立支持關係」；以服務優勢為效標變項，則迴歸分析選入層面依序為「發展特色課程」、「營造校園情境」、「創造學生展能」與「建立支持關係」；以品質優勢為效標變項，則迴歸分析選入層面依序為「創新行政經營」、「創造學生展能」、「營造校園情境」、「開發在地資源」、「發展特色課程」與「塑造關懷氛圍」；以創新優勢為效標變項，則迴歸分析選入層面依序為「發展特色課程」、「創新行政經營」、「開發在地資源」與「營造校園情境」；以學校競爭優勢整體為效標變項，迴歸分析選入層面依序為「營造校園情境」、「發展特色課程」、「創新行政經營」、「創造學生展能」、「開發在地資源」與「展現價值意義」。

校長正向領導與學校創新經營對學校競爭優勢有預測力，以學校創新經營為主要預測變項，惟「組織能力優勢」、「服務優勢」及「品質優勢」及「學校競爭優勢整體」之部份亦受校長正向領導影響。

第二節 建議

壹、對教育行政主管機關之建議

一、校長正向領導而言：研習活動之辦理，應就校長之正向領導歷程其不足處確實予以增能。

綜合本研究之結果與相關研究整理發現，校長正向領導知覺現況均為中高度或是高度知覺，顯見正向領導發展現況良好，校長有一定程度的領導表現，然就正向領導各層面與整體層面之平均數比較下，卻可以發現依照各研究所定義之層面不同，會出現一些低於整體平均之層面，如本研究則顯示「塑造關懷氛圍」、「進行信任溝通」低於整體平均值，表示校長之此二部份能力仍有進步空間，因此，教育行政機關辦理以正向領導增能為旨之教育研習，應考量此二層面予以增能、改善，以提升該能力，增進整體校長正向領導歷程的表現與知能，而非為研習而研習，對領導增能毫無助益。

二、學校創新經營而言：應持續推動教育創新政策，維持學校創新動能，並就學校行政革新與在地資源整合提供相關輔導措施

綜合本研究結果與相關研究整理發現，學校創新經營現況普遍良好，均有一定的知覺程度，且學校創新經營與學校競爭優勢相關程度高、對於學校競爭優勢有高預測效果，表示在學校競爭環境裡創新經營是不可忽視的層面。因此，教育行政機關即應持續推行教育創新政策，並提供輔導配套及相關獎勵要點，如近年來倡導的校本、多元課程、特色學校計畫與教育實驗創新計劃等類似的政策或是補助，均著實提供學校許多實質的助益，解決學校資源不足之窘境，使學校得以推動創新政策增進學校優勢，故學校能維持創新動能展現良好經營現況。

然而，本研究發現，雖學校創新經營知覺現況佳，但學校創新經營的

創新行政經營層面的知覺現況卻是倒數之表現，又迴歸分析指出，創新行政經營能有效提升品質優勢，單一層面解釋力達 50.9%，顯示創新行政經營實是重要，然為何會有此矛盾現象？可能是因傳統行政科層制度對學校創新而言仍有一定程度的阻礙，故造成教師知覺情形低落。此外，學校在資源整合表現仍待加強，從學校創新經營之題項分析可以發現，在開發在地資源層面，人力、地理、產業資源與教學延伸至社區及夥伴關係建立之平均數表現均為倒數。

故教育行政機關的諸多政策實施，除應積極推動公文系統、行政流程、評核指標之簡化，避免繁瑣行政庶務成為學校創新之枷鎖外，亦需建置地方性的中央交流平台，如與大學合作，透過大學做為區域發展中心，由此中心輔導、媒合各級學校與地方之合作關係，以強化創新經營之垂直與水平的聯結及整合。

三、學校競爭優勢而言：應審視教育競爭現況，據以做為重點教育方針擬定之參酌。

綜合本研究結果與相關研究整理發現，學校競爭優勢普遍為中高度或是高度知覺，表示在現今教育環境中各校均有一定程度之競爭自覺，知曉發展學校優勢以在競爭環境中取得優勢地位。

值得討論的是，在本研究競爭優勢各層面中，發現以創新優勢知覺程度最低，乍看之下，與本研究探討之相關及預測分析顯示學校創新經營與學校競爭優勢相關程度高，且對於學校競爭優勢有高預測效果，似有衝突，然而，仍不可否認學校創新確實為競爭優勢之重要的一環，有其重要影響效果，究其原因，是否因現今各校均倡導本位課程、高舉學校特色旗幟的環境裡，在無形中已成為紅海競爭之態勢，致使教師對學校之創新知覺感到麻痺？本研究在題項分析中，發現教師對該校的創新教學與服務品質或本位課程發展是否有別於其他學校之相關題項知覺表現均為倒數，可見在

現今學校競爭中，創新概念似已流於普遍而各校均有相似之作為，且近來教育市場化高度發展，各校均以服務與品質為掛帥藉以吸引家長與學生，故轉而強調組織能力、服務、教育品質等優勢層面之發展，因此關於組織能力、服務、教育品質之相關題項的知覺程度則較高。

面對此一情況，教育行政主管機關應不斷研究教育競爭現況，針對多變的教育發展隨時調整教育政策並擬定應變方針，以因應學校發展現況導引學校正確、正向的發展，並提供各級學校在競爭環境中所需之資源。對應如前討論部份，學校創新經營能有效預測學校競爭優勢，而近年學校創新亦是教育政策之重要一環，惟教育機關應反省若一味強調學校創新，但實務上各校創新概念卻毫無新意，甚至各校對於創新之表現均是互相抄襲與模仿，僅是機構、制度同型化的產物，如此一來，不僅教育政策對學校經營效能之提升其助益有限，政策補助亦形同空殼、教育創新淪為口號化，學校僅為獲取補助而已，造成公帑的浪費、資源並無利用在刀口上，政策徒有其表而已，對教育發展並無實益。

貳、對學校之建議

一、對校長而言

(一) 擴大不同背景變項間知覺校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之知覺感受

本研究分析結果顯示，不同背景變項知覺正向領導僅以性別、年齡達顯著，其中以男性、年齡較長者較高，建議校長延伸領導行為至女性及較輕之年齡層，擴大正向知覺感受；知覺學校創新經營僅性別達顯著，程度以男性較高，建議校長應鼓勵性別間之創新經驗分享與交流。

(二) 塑造學校正向氛圍、建立授權系統並鼓勵溝通分享，以提升組織能力與教育品質優勢

本研究分析結果顯示，校長正向領導與學校競爭優勢有高相關，且校長正向領導對學校競爭優勢有預測力，故校長正向領導於學校經營實務是重要，然校長正向領導之「塑造關懷氛圍」及「進行信任溝通」二層面低於整體知覺情形，因此，校長需重新檢視並加強組織氣氛、溝通之現況，以提升教師知覺正向感受之程度，改善正向領導歷程。

若分析正向領導之題項則發現，倒數五題依序為第 18、13、8、19、11 題（題目內容如附錄不再贅述），由該分析結果總結可知，即是校長之正向領導實務之組織溝通、信任、檢核、支持等功能未落實。

以下建議校長應重視塑造正向組織文化，鼓勵學校同仁相互關懷與建立支持系統，對同仁過失予以包容、寬恕，且正向解讀同仁行為以發掘並引導成員能力、增強其信心，輔以授權文化的建立，除賦予其權能自主之空間外，亦鼓勵溝通分享、接納同仁想法，進而增加組織、成員之互助關係，並以己身為典範，引導個人與組織願景齊一，惟追求學校目標時需調適教育目標與教學需求，使教師能兼顧二者之平衡，並隨時檢核教育活動的教育意義，以達不斷的反省與改進，提升學校競爭優勢。

(三) 簡化繁雜行政庶務，營造校園情境與外部關係，以提升學校競爭優勢整體表現

本研究分析結果顯示，學校創新經營與學校競爭優勢有非常高相關，且學校創新經營對學校競爭優勢有高預測力，以「營造校園情境」有最高之解釋力，可知學校創新經營對提升學校競爭優勢非常重要，然學校創新經營之「創新行政經營」及「開發在地資源」二層面低於

整體平均數，而學校競爭優勢則以「創新優勢」層面低於於整體平均數，即可清楚對應前述對教育行政主管機關建議之第三點所討論之衝突現象，何以理論上應對學校競爭優勢有高影響效果之創新經營的學校舉措或是政策在實務上卻產生教師的知覺狀況較低的情形？是否在制度的同型化中，學校已不知不覺在一片創新紅海中迷失？又是否學校的行政庶務對創新活動而言有所阻礙？故校長應在領導與學校經營的歷程中，不斷的檢視自我領導效能與教育創新的維持與再生。

若分析學校創新經營與學校競爭優勢之題項則發現前者倒數五題之題項集中於「創新行政經營」及「開發在地資源」二層面，而後者則依序係第 2、22、23、19、24 題（題目內容如附錄不再贅述），由該分析結果總結可知，即是學校的行政、創新、關係等面向待加強，值得注意的是學校競爭優勢題項分析部份其第 2 題之學生的品格與表現知覺情形最低。

以下建議校長如欲提升學校創新與競爭優勢之表現，在學校內部，宜簡化繁雜之行政庶務並營造校園的創新情境，並鼓勵並賦予行政團隊、教師團體勇於求新求變與追求智慧成長的勇氣與權利；在學校外部，宜積極營造人力、地理、產業資源，並與產業、事業單位合作，建立密切的外部關係，此外，除學校經營的內外部策略以創造學校競爭優勢的重點方針外，也不能忽視學生品格與生活常規的營造，若過份將焦點置於追求競爭優勢，而忽略了要求學生個體上的成長、卓越與規範，則有本末倒置之疑慮。

二、對教師而言

本研究的學校創新經營及學校競爭優勢二變項之於教師為直接相關其內容設計多係針對教師而言，故以下參酌此二層面之分析資料以提出相關建議，如若參考二變項之層面分析及題項分析總結來說，學校現況（指

行政團隊與教師團體) 主要係學校創新力、教育行銷力較差，且未能開發並結合在地資源，因此提出建議如下：

(一) 跳脫框架限制，積極尋求創新突破

建議教師積極追求創新突破，可參考美國麻省理工學院媒體實驗室研究團隊所提出之 4P 原則，即專案(Project)、熱情(Passion)、同儕(Peer)、玩心(Play)，係說明在教育現場之工作者應以他們的熱情為基礎，與同儕合作、研擬專案，並且要具備玩樂精神，透過不斷創造、測試、修正，以建構創新系統激盪出絢爛的學習火花，並擺脫傳統、既定框架之限制，發展有別於他校的課程或活動。

(二) 提升行銷知能，延伸教學至校外

建議教師應破除其傳統的教育觀，教學活動非侷限校內而已，亦應將其延伸使之能與校外環境互動，因此，教師應具備教育行銷知能，對內釐清學校的品牌價值並建立認同感，懂得運用嶄新的教育方法、新穎的學習科技於教學現場；對外則透過舉辦成果發表會、親師座談會、實課觀摩、建立學習檔案等方式，不僅可展現豐碩的教育成果與齊全的基礎軟硬體設備，亦提供校外人士一個參與學校活動的管道。

然而，上述之立場基本上較為被動，從市場活動的觀點來說，乃是學校以其特色的教育活動與充足的設備為標的，透過優越的基本條件即可吸引顧客主動來校，若學校基本條件、地理位置較為劣勢，則難以吸引客源，此時被動的學校立場即難以獲致競爭優勢。因此，教師可透過主動辦理田野活動、戶外教學、實地參訪等活動與校外文化、人士、地方產業互動，如：花蓮海星高中舉辦行之有年的報佳音活動與單車之旅的特色課程，不僅學生在活動中獲致自我實現，也對家長、外界展現教師優異教學能力與學生豐碩學習成果的教育成效，以達成功的內外互動交流。透過成功的內外部行銷，除可增進教師組織承諾

與認同，亦可延伸教育活動至校外環境，包括連結在地文化或區域資源，進而獲取優勢的學校競爭地位。

參、對未來研究之建議

本研究旨在探討雙北地區國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之間的關聯，惟在研究對象、內容及研究工具、資料處理方法仍有許多不足之處，期後續研究進一步深入探討，茲述如下：

一、就研究對象與內容而言

本研究之對象係以臺北市、新北市之國民小學教師為研究對象，故研究推論僅限於雙北地區之國民小學，不包含其他學校層級，且研究對象未包含代課、代理、實習教師。

研究內容則以校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢為題，建議後續研究可納入其他變項進行研究，或擴大研究對象類型與研究地區至臺灣其他區域或其他各級學校，以全面觀瞻校長正向領導、學校創新經營、學校競爭優勢之現況。

二、就研究工具與資料處理方法而言

本研究以問卷為調查工具，資料處理方法則係描述性統計、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關與多元逐步迴歸分析，就研究結果而言，發現校長正向領導對學校競爭優勢之預測力較低，此現象或有可能是受到學校創新經營之中介作用，導致正向領導對學校競爭優勢無直接效果，然其結構關係需透過結構方程模型以進行後續驗證，並非本研究之研究目的亦超過研究範圍，而為避免單層次的變異數分析及迴歸分析無法確實體現變項關係，建議後續研究者可利用階層線性模式進行多層次變項間關係之探究，或是結構方程模型分析結構模型全貌，甚至加入質性訪談方法，深入探究變項現況以使研究解釋更加完善。

參考文獻

壹、中文部份

- 方世杰、黃美卿、邱志芳 (2009)。連鎖事業體系動態能耐之建構：組織知識交換觀點之實證研究。《商略學報》，2(1)，1-19。
- 王如哲 (2002)。《知識經濟與教育》。臺北市：五南。
- 王怡茹 (2014)。《新北市國民中學教師幸福感及其相關因素之研究》(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 王柏鈞 (2017)。《國民小學校長知識領導、學校組織動態能耐與學校競爭優勢關係之研究—以新北市為例》(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 仲秀蓮 (2011)。《臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究》(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 匡秀蘭 (2012)。《臺北市國民小學知識管理與學校競爭優勢關係之研究》(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 朱家昱 (2015)。《臺北市國民中學校長正向領導、教師幸福感與教師組織承諾關係之研究》(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 何金針 (2009)。從正向心理學論教師心理健康。《諮商與輔導》，208，35-39。
- 吳秀珍 (2012)。《國民小學校長正向領導與學校組織氣氛關係之研究》(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 吳芳靜 (2015)。《花蓮縣國民小學校長正向領導與教師幸福感之相關研究》(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 吳勁甫 (2015)。國小校長正向領導對學校效能影響之研究：教師心理資本的多層次中介效果。《教育與心理研究》，38(3)，1-36。

- 吳思華、王美雅 (2011)。複雜理論觀點下之創新產業政策：以韓國推動智慧家庭產業為例。科技管理學刊，16(2)，81-119。
- 吳晏禎 (2015)。桃園市國中校長正向領導與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 吳清山 (2002)。知識經濟與教育發展。初等教育學刊，12，1-18。
- 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)。教育行政議題研究。臺北市：高等教育。
- 吳清山 (2013)。正向領導。教育研究月刊，230，136-137。
- 吳清山、林天祐 (2005)。競爭優勢。教育研究月刊，138，162。
- 吳清山、林天祐 (2012)。正向組織行為。教育研究月刊，222，135-136。
- 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。
- 吳錦慧 (2012)。學校競爭優勢與行銷策略：高中教育改革與發展。臺北市：五南。
- 宋鎮照 (2007)。團體動力學。臺北市：五南。
- 岑淑筱、王俊元 (2014)。以 SCP 模式分析臺灣連鎖寵物醫院發展歷程——以全國動物醫院為例。管理資訊計算期刊，3(1)，147-157。
- 李仁傑 (2015)。南投縣國民小學校長正向領導與學校組織績效關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 李玉美 (2010)。新竹地區國民中學學校創新經營、教師組織公民行為與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 李玉惠 (2001)。從團體動力談學校行政領導的革新。學校行政雙月刊，11，51-65。
- 李明軒、邱美如 (譯) (1997)。Michael E. Poter 著。國家競爭優勢 (上)。臺北市：天下文化。

- 李勇緻(2012)。新北市國小校長正向領導與學校效能之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學,臺北市。
- 李映嵐(2011)。雲林縣國民小學校長科技領導與學校創新經營之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學,嘉義市。
- 李菁菁(2014)。高級中學校長正向領導、教師職場希望感與學校效能之相關研究(未出版之博士論文)。國立臺南大學,臺南市。
- 汪良宏(2008)。國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究(未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學,花蓮縣。
- 阮翊峰(2009)。組織創新觀點運用於學校經營策略之研究。學校行政,62, 91-116。
- 周良基(2013)。國民小學校長正向領導和學業樂觀關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學,臺北市。
- 林佩靜(2013)。高雄市國小校長正向領導與學校效能之相關研究(未出版之碩士論文)。國立臺東大學,臺東縣。
- 林來利(2012)。國民小學校長提升學校競爭優勢策略之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學,臺北市。
- 林威旭(2011)。臺南市國民小學組織健康氣候與學校創新經營關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東大學,屏東縣。
- 林新發(2009a)。正向氛圍促進學校邁向卓越。國民教育月刊,50(2), 1-6。
- 林新發(2009b)。學校創新經營的理論基礎與實務運作。國民教育,49(3), 1-8。
- 林新發(2010a)。正向領導的意涵與實施策略。國民教育月刊,50(3), 1-5。
- 林新發(2010b)。校長正向領導的策略與技巧。國民教育,50(6), 1-7。
- 林新發(2010c)。正向領導的理論基礎。國民教育月刊,51(1), 1-6。

- 林新發 (2011a)。華人地區學校校長正向領導模式初探。國民教育月刊，52(1)，1-6。
- 林新發 (2011b)。再論學校校長正向領導模式之建構。國民教育，52(2)，1-12。
- 林新發 (2012a)。正向組織行為的意涵。國民教育月刊，52(3)，1-6。
- 林新發 (2012b)。心理資本與正向組織行為。國民教育月刊，52(4)，1-7。
- 林義屏 (2001)。市場導向、組織學習、組織創新、組織績效間關係研究-以科學園區資訊電子產業為例(未出版之博士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 林曉甄 (2010)。彰化縣國民小學教師知覺校長領導行為與學校創新經營關係之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 柯怡妉 (2017)。臺中市國民小學校長正向領導與教師專業習社群之研究(未出版之博士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 紀家雄、陳木金 (2013)。知識資產管理對中小學校長學校創新經營之啟示。學校行政，84，148-165。
- 范熾文、張淑芬 (2011)。宜蘭縣國民小學校長轉型、互易領導與學校競爭優勢關係之研究。學校行政，76，1-23。
- 孫宏禮 (2017)。高級中學校長正向領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 秦夢群 (2017)。教育行政理論與模式。臺北市：五南。
- 秦夢群、黃敏榮 (2016)。高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究。教育與心理研究，39(2)，1-25。
- 秦夢群、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。
- 馬曉蓁 (2013)。新北市國民小學校長分布式領導與學校創新經營關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

- 張文權 (2009)。國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- 張本文 (2015)。國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立屏東大學，屏東縣。
- 張明輝 (2006)。創新管理與學校經營。教育研究月刊，145，41-49。
- 張奕華、顏弘欽 (2012)。國民小學組織學習、組織創新與學校效能之關聯性。學校行政，79，178-198。
- 張淑芬 (2009)。宜蘭縣國民小學校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- 張碧容 (2012)。北北基地區國民小學校長正向領導和教師組織承諾關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 梁文禮 (2010)。南投縣國民小學學校創新經營與組織績效之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 莊清寶 (2011)。學校本位財務管理、學校創新經營與學校效能關係之研究：以國中小特色學校為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 許素梅 (2010)。國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 許毓娟 (2016)。高屏地區國中校長願景領導、組織信任、組織創新氣氛與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 連俊智 (2011)。從改善學校領導體制提升組織創造力。學校行政，76，24-46。
- 郭銘華 (2017)。雲林縣國民小學學校社區關係與學校創新經營之研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

- 陳炳男 (2000)。全面品質管理與學校經營之探討。《學校行政》，9，18-23。
- 陳美緩 (2012)。高雄市國小校長變革領導、教師專業承諾與學校競爭優勢之關係 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳美緩 (2012)。高雄市國小校長變革領導、教師專業承諾與學校競爭優勢之關係 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳啟榮 (2015)。全面品質管理在學校經營之應用。《台灣教育》，696，30-36。
- 陳詠禎 (2016)。校長正向領導對學校教育品質的啟示。《教育行政論壇》，8(1)，115-132。
- 陳雅惠 (2011)。屏東縣國民小學學校創新經營、人力資源管理與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳麗君 (2012)。桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 陸洛 (1988)。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。《國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學》，8(1)，115-137。
- 曾柏璣 (2017)。臺北市國民小學校長知識領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 曾偉誠 (2012)。臺北市國民小學教育人員資料導向決定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。
- 湯志民 (2006)。政大附中創新經營的理念與策略。《教育研究月刊》，145，59-72。
- 黃以喬 (2013)。國民中學校長知識領導、學校組織動態能耐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。
- 黃俊英、陳世穎 (2003)。市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點。《運籌研究集刊》，3，45-51。

- 黃俊傑(2014)。北北基地區國小校長正向領導與教師專業學習社群關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學,臺北市。
- 黃春日(2012)。國民小學校長正向領導與教師專業承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學,臺中市。
- 黃國庭(2014)。國民小學校長空間領導、學校創新經營與學校效能關係之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學,臺北市。
- 黃敏榮(2013)。高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學,臺北市。
- 黃韻如(2016)。臺北市國民小學教師心理契約、教師幸福感與學校創新經營關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學,臺北市。
- 楊文堯(2016)。高職校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學,高雄市。
- 楊振昇(2006)。學校組織發展。教育研究月刊,144,56-68。
- 廖春文(2006)。學校組織燕閣發展整合模式之探討。教育政策論壇,7(2),131-166。
- 劉芯廷(2016)。國民小學學校創新經營與教師希望感關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學,臺中市。
- 劉薰渝(2015)。桃竹苗四縣市國民小學校長創新領導與學校競爭優勢關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學,新竹市。
- 潘正德(2012)。團體動力學。臺北市:心理。
- 蔡孟愷(2015)。初探校長正向領導對教師情緒勞務之影響。中等教育,66(3),102-111。
- 蔡惟中(2014)。新北市國民小學校長領導風格與學校創新經營之研究(未出版之碩士論文)。淡江大學,新北市。

- 蔡琇韶 (2017)。國民小學校長正向領導、教師正向心理資本、教師組織承諾與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 蔡進雄 (2007)。國民中小學學校創新管理成效、實踐困難與有效途徑之研究。《學校行政》，47，1-26。
- 鄭崇趁 (2006)。學校創新經營的積極策略。《教育研究月刊》，145，59-72。
- 鄭彩鳳、鄭玉菁 (2014)。校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係之研究。《當代教育研究季刊》，22(1)，1-46。
- 鄭曉楓 (2011)。正向心理學主要內涵及其在心理諮商之應用。《諮商與輔導》，304，6-10。
- 鄭樹人 (2009)。國際物流公司關鍵成功因素及持續競爭優勢之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 戰寶華 (2017)。從比較利益與競爭優勢觀點探討高教資源分配之策略規劃方向。《臺灣教育評論月刊》，6(4)，1-8。
- 蕭宏宇 (2015)。國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蕭增鈺 (2013)。國民小校長正向領導與教師教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 賴協志、吳清山 (2016)。高級中等學校校長正向領導量表之發展與運用。《教育與心理研究》，39(4)，29-59。
- 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。
- 謝文全 (2015)。《教育行政學》。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇 (2011a)。校長正向領導激發學校超越表現。《師友月刊》，529，51-55。

- 謝傳崇 (2011b)。校長正向領導對教師教學影響之研究。教育資料與研究雙月刊，101，59-82。
- 謝傳崇 (2011c)。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。臺灣教育發展論壇，3，49-66。
- 謝傳崇 (2012)。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇 (2014)。國民小學校長正向領導對教師學術樂觀影響之研究—以學校創新文化為中介變項。學校行政，91，33-56。
- 謝傳崇、許文薇 (2014)。國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感關係之研究。教育研究學報，48(1)，67-86。
- 鍾享龍 (2017)。國民小學校長正向領導、教師正向心理資本、組織學習與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 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 (2008)。學校競爭優勢的理念與策略。教育研究月刊，167，81-92。
- 顏童文 (2007)。國民小學組織動態能耐、組織健康氣候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。
- 顏學復 (2013)。國民小學校長多元架構領導、學校創新經營與學校績效關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蘇銘勳 (2015)。國民小學校長正向領導與學校效能相關之研究—以教師組織承諾與學校組織氣氛為中介變項 (未出版之博士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

貳、英文部份

- Annion, M. (1994). Grasping the learning organization. *Training and Development*, 48(6), 39-43.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance(2nd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Chamberlin, E. H. (1939). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Chin, J. M., & Chuang, C. P. (2015). The relationships among school-based budgeting, innovative management, and school effectiveness: A study on specialist schools in Taiwan. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 24(4), 679-693.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method (2nd ed.)*. New York, NY: Wiley.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hannah, S. T., Woolfolk, B. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269-290.

- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee M.C., & Hari, D. (2012). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Lam, C. F., & Roussin, C. (2015). Reconciling negativity with positive leadership: A practical application. *Journal of Positive Management*, 6(1), 29-41.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Mather, P. C., & Hess, M. (2013). Promoting positive leadership. *New Directions for Student Services*, 143, 31-40.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198-208.
- Zhao, J., & Patrica, O., (2009). School innovative management model and strategies: The perspective of organizational learning. *Information Systems Management*, 26(3), 241-251.




附錄

附錄一


校長正向領導量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生呂彥杰使用本人於「國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關係之研究」中所編製之「校長正向領導量表」，以作為研究論文使用之研究工具。

量表編製者：
中華民國107年3月23日

學校創新經營量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生呂彥杰使用本人於「國民小學校長多元架構領導、學校創新經營與學校績效關係之研究」中所編製之「學校創新經營量表」，以作為研究論文使用之研究工具。

量表編製者：
中華民國 107 年 3 月 22 日

學校競爭優勢量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生呂彥杰使用本人於「國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究」中所編製之「學校競爭優勢量表」，以作為研究論文使用之研究工具。



張本文

量表編製者：

高雄市小港區明義國民小學
校長張本文

中華民國 107 年 3 月 22 日

附錄四

國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢調查問卷

敬愛的教育先進您好：

感謝您百忙之中撥冗填答問卷，本問卷旨在瞭解國民小學校長正向領導、學校創新經營與學校競爭優勢之關係，期研究報告可供國民小學校長、教師、教育行政機關以及未來研究人員作為參考。問卷係以匿名方式進行調查，內容以 Likert 五點量表作為填答標準，請您依據實際狀況填答。您所填寫的資料將以團體方式計分處理，所得結果絕對保密，且僅供學術研究之用，請您安心作答。

懇請您於 106 年 4 月 27 日（星期五）前將問卷完成後寄回，不便之處，祈請見諒。您的意見對本研究非常重要，再次感謝您的耐心與熱心。

謝謝您！

敬祝 教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：秦夢群 博士

研究生：呂彥杰 敬上

中華民國 107 年 4 月

壹、基本資料

一、性別：

(1) 男性 (2) 女性

二、年齡：

(1) 30 歲（含）以下 (2) 31 歲至 40 歲 (3) 41 歲至 50 歲 (4) 51 歲（含）以上

三、教育程度：

(1) 師範院校畢業（含師專、師院、師大與教育大學）

(2) 一般大學畢業（含教育學程）

(3) 研究所（含）以上畢（結）業（含 40 學分班）

四、服務年資：

(1) 5 年（含）以下 (2) 6 年至 10 年 (3) 11 年至 20 年 (4) 21 年（含）以上

五、現任職務：

(1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 級任教師 (4) 科任教師

貳、填答說明

- 一、本量表共分三大部份請根據您的看法，在適當的「數字」上畫「○」。
- 二、每一題都請填答。

第一部份：校長正向領導量表

	非常 不符合	不 符合	尚 可	符 合	非常 符合
1. 本校校長能關心同仁的困境，並鼓勵同仁相互關懷。	1	2	3	4	5
2. 本校校長遇到教師無心的過失，能予以包容與寬恕。	1	2	3	4	5
3. 本校校長能了解同仁的需求與感受，提供教師專業成長。	1	2	3	4	5
4. 本校校長能鼓勵教師關懷性的需求。	1	2	3	4	5
5. 本校校長能適時引導教師正向思考，並提供必要的支持。	1	2	3	4	5
6. 本校校長能支持並鼓勵教師團隊發揮其優勢能力。	1	2	3	4	5
7. 本校校長以正向思考並透過積極行動來影響同仁。	1	2	3	4	5
8. 本校校長能與教師建立夥伴關係並給予充分的信任與授權。	1	2	3	4	5
9. 本校校長能對教師優異的表現，給予適時的支持與回饋。	1	2	3	4	5
10. 本校校長能以身作則，引導教師進行正向溝通。	1	2	3	4	5
11. 本校校長與同仁溝通，能用肯定的支持並提出建設性意見。	1	2	3	4	5
12. 本校校長對事件的處置，能從正向來解讀同仁的各種行為。	1	2	3	4	5
13. 本校校長會重視同仁的想法，接納同仁們提出的各種建議。	1	2	3	4	5
14. 本校校長在傳達指導訊息，能用適當語詞而不用負面字眼。	1	2	3	4	5
15. 本校校長能具體規劃學校願景且實踐教育的價值與目標。	1	2	3	4	5
16. 本校校長能關注同仁的專業態度與個人價值觀。	1	2	3	4	5
17. 本校校長能論述教育的核心價值並與學校的願景相結合。	1	2	3	4	5
18. 本校校長能帶領同仁學習如何兼顧教育目標與個人需求。	1	2	3	4	5
19. 本校校長能經常檢核學校各項活動的教育意義。	1	2	3	4	5

【請接續下頁，繼續作答】

第二部份：學校創新經營量表

	非常 不符合	不 符合	尚 可	符 合	非常 符合
1. 本校能衡量情境提出適切的創新策略。	1	2	3	4	5
2. 本校能簡化非必要的行政。	1	2	3	4	5
3. 本校會鼓勵同仁集思廣益，提出意見改進創新。	1	2	3	4	5
4. 本校能打破框架強化創意，尋求更佳之獨特性。	1	2	3	4	5
5. 本校行政團隊有創造力。	1	2	3	4	5
6. 本校行政團隊會追求智慧的成長。	1	2	3	4	5
7. 本校具備課程與教學領導能力。	1	2	3	4	5
8. 本校能發展特色課程。	1	2	3	4	5
9. 本校課程發展組織能有效運作。	1	2	3	4	5
10. 本校能開設彈性校本課程、多元課程。	1	2	3	4	5
11. 本校在課程發展能持續創新。	1	2	3	4	5
12. 本校能重視教學創新。	1	2	3	4	5
13. 本校能因應地區特性，啟發學生多元能力。	1	2	3	4	5
14. 本校會突破傳統，創新辦理各項學生活動。	1	2	3	4	5
15. 本校會鼓勵學生多元的創作。	1	2	3	4	5
16. 本校能安排多元的體驗學習活動。	1	2	3	4	5
17. 本校能發展多元的社團。	1	2	3	4	5
18. 本校會鼓勵學生創新的思考。	1	2	3	4	5
19. 本校能創新環境空間或活化空餘教室。	1	2	3	4	5
20. 本校校園能佈置多元具特色的教學情境。	1	2	3	4	5
21. 本校能規劃合宜的學習情境，如角落學習、圖書角等。	1	2	3	4	5
22. 本校能利用資訊做好知識管理。	1	2	3	4	5
23. 本校能利用 e 化設備分享課程教學或彼此觀摩。	1	2	3	4	5
24. 本校空間規劃能融入創新經營理念。	1	2	3	4	5
25. 本校能開發在地的人力資源。	1	2	3	4	5
26. 本校會積極爭取上級或外部經費資源。	1	2	3	4	5
27. 本校能將教學延伸至社區。	1	2	3	4	5
28. 本校能開發在地的地理資源。	1	2	3	4	5
29. 本校能結合在地的產業資源。	1	2	3	4	5
30. 本校能與在地建立策略聯盟或夥伴關係。	1	2	3	4	5

【請接續下頁，繼續作答】

第三部份：學校競爭優勢量表

	非常 不符合	不 符合	尚 可	符 合	非常 符合
1. 本校教師願意就個人專長，指導學生團隊或社團。	1	2	3	4	5
2. 本校學生的品格與生活常規表現良好。	1	2	3	4	5
3. 本校教師能有效處理在行政工作或教學上所遭遇的問題。	1	2	3	4	5
4. 本校教師教學經驗豐富，且專業能力受到肯定。	1	2	3	4	5
5. 本校擁有完備的設備器材來輔助教學，以符應教學活動之需要。	1	2	3	4	5
6. 本校的教育績效卓越，深獲社區家長的肯定。	1	2	3	4	5
7. 本校校園環境優美，活動空間與休閒設施規劃得宜。	1	2	3	4	5
8. 本校有許多具有特殊專長的教師，來協助學校提升競爭優勢。	1	2	3	4	5
9. 本校教師整體教學品質優良。	1	2	3	4	5
10. 本校教師能依學生能力設計適宜的教材內容。	1	2	3	4	5
11. 本校教師會針對學生學習狀況實施補救教學，以提升學生學習成效。	1	2	3	4	5
12. 本校教師會運用多元化評量，以充分了解學生學習狀況。	1	2	3	4	5
13. 本校教師熱愛教育工作，努力教學與服務，兢兢業業追求卓越。	1	2	3	4	5
14. 本校能整合行政、教學與社區資源從事各項創新教學活動。	1	2	3	4	5
15. 本校組織分工有序，能做好危機管理。	1	2	3	4	5
16. 本校同仁具有高度的工作執行力，能如期完成工作計畫。	1	2	3	4	5
17. 本校對學生、家長及社區提出的需求與意見，能適度接納與回應。	1	2	3	4	5
18. 本校的行政與教學能顧及不同學生的需求，以提升其學習成效。	1	2	3	4	5
19. 本校能建立經驗傳承機制，不因人事異動而影響工作品質。	1	2	3	4	5
20. 本校能規劃多元活動，給予學生充分發展的舞台。	1	2	3	4	5
21. 本校家長或校外社團經常支援學校經費與人力。	1	2	3	4	5
22. 本校教師具備創新的行銷概念，勇於求新求變。	1	2	3	4	5
23. 本校的教學與服務品質，有別於其他學校，具有創新特色。	1	2	3	4	5
24. 本校學校本位課程能發展有別於他校的課程或活動。	1	2	3	4	5
25. 本校重視學生個別潛能的開發，並給予學生創新的機會。	1	2	3	4	5
26. 本校教師教學方法創新優良，獲得家長認同。	1	2	3	4	5

【非常感謝您的填答，請再次檢查是否每個題目都已作答，謝謝您】