

《教育行政與評鑑學刊》
2010年7月，第九期，頁27-58

彰化縣國民小學校長知識領導與學校競爭 優勢關係之研究

*張文權、**范熾文、***張臺隆

摘 要

本研究旨在探討國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之關係。本研究採調查研究法，以分層隨機抽樣方式抽取彰化縣立國民小學 627 位教師為研究母群體，研究工具為研究者自編的「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢調查問卷」進行調查。總共回收 528 份有效問卷，有效問卷回收率達 89%。蒐集資料以描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、典型相關及逐步多元迴歸預測等統計方式進行分析處理，並獲致下列結果：(1) 教師知覺校長知識領導與學校競爭優勢的表現均屬中上程度；(2) 男性、兼主任與 12 班（含）以下之教師，知覺整體校長知識領導較佳；(3) 男性、兼主任、12 班（含）以下與學校歷史 20 年（含）以下之教師，知覺整體學校競爭優勢較佳；(4) 整體校長知識領導與整體學校競爭優勢之間有顯著相關存在；(5) 整體校長知識領導對整體學校競爭優勢具有顯著的解釋作用。最後依據研究結果，提出建議供教育行政主管機關與國民小學校長參考。

關鍵詞：校長、知識領導、學校競爭優勢

*張文權：國立東華大學國民教育研究所博士生

**范熾文：國立東華大學教育行政與管理學系副教授

***張臺隆：國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士生

電子郵件：Runboy0423@yahoo.com.tw, fun5244@mail.ndhu.edu.tw

收件日期：2010.03.12；修改日期：2010.04.07；接受日期：2010.06.30

註：此篇文章改寫自張文權學位論文

Journal of Educational Administration and Evaluation
July, 2010, Vol. 9 pp. 27-58

The Study on Relationship between Principals' Knowledge Leadership and School Competitive Advantage of Elementary Schools in Changhua County

*Win-cheng Chang **Chi-Win Fan ***Tai-Loan Chang

Abstract

The purpose of this research is to explore the relationship between principals' knowledge leadership and school competitive advantage. Questionnaire is used for the research. Random sampling is collected from 627 teachers in elementary schools in Changhua county. Research instrument is elementary school principals' knowledge leadership and school competitive advantage survey questionnaire, edited by the researcher. 528 samples were valid and the rate of retrieve was 89%. Data were analyzed by descriptive statistics, *t*-test, one-way ANOVA, canonical correlation, and multiple regression Analysis indicates the following results. (1)The status quo of principal' s knowledge leadership and competitive advantage are above average. (2)Male teachers, administrators, and teachers below 12 classes are better as a whole in principal' s knowledge leadership. (3)Male teachers, administrators, teachers below 12 classes and teachers in schools with less than 20 years of history are overall better in school competitive advantage. (4)There are significant positive correlations between principals' knowledge leadership and school competitive advantage. (5)Principals' knowledge leadership can predict school competitive advantage. Based on the results of the study, some suggestions for educational administration agencies and principals are proposed.

Keywords: principle, knowledge leadership, school competitive advantage.

*Win-cheng Chang: Doctoral Student/Department Graduate institute of Compulsory Education, National Dong Hwa University

**Chi-Win Fan: Associate professor/Department of Education Administration and Management, National Dong Hwa University

***Tai-Loan Chang: Doctoral Student/Department of Education Management, National Taipei University of Education

E-mail: Runboy0423@yahoo.com.tw, fun5244@mail.ndhu.edu.tw

Manuscript received: 2010.03.12; Revised: 2010.04.07; Accepted: 2010.06.30

壹、緒論

近年來隨著全球化浪潮影響等因素之下，世界各國紛紛重視國家競爭力，並推動教育改革，以倡導學校競爭優勢的必要性（吳清山，2002a；林婉如，2006）。無論就瑞典的高等教育改革、德國的頂尖大學方案、法國 2005 年推動的《費雍法案》（Loi Fillon）以及美國的《2009 年預算執行計畫》，均十分重視提升學生能力，迎接全球的競爭態勢（林永豐，2007；朱啟華，2006；林貴美、劉賢俊，2006；U.S. Department of Education, 2008）。而我國政府機構與民間團體也由 2002 年起陸續推動多起追求學校績效與競爭力的政策，改革的整體內容，從官方到民間、中央到地方，皆橫跨課程改革、教學品質、學校組織、組織文化與學校行銷等面向（張文權，2008）。由改革歷程可知，各界紛紛期望藉由凝聚共識與政策的形成，再透過學校的績效追求與卓越成長，促進教育品質與學校競爭優勢的提升。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」（As is the principal, so is the school），可見校長領導與學校組織發展之密切程度，特別在多元文化的影響之下，家長、社區、教師與反省批判的聲音在校園中已成為常態，現今校長領導常需面臨到許多變動因素的衝擊，其經營校務時所展現的領導效能，將決定學校組織績效（范熾文，2002）。與此同時，學校再善用知識管理，進行應用與創新，對於未來競爭優勢與永續經營極有幫助（范熾文、陳熾竹，2009；廖春文，2002；蔡明輝，2004），但要擴展知識利用的功效，只單純依靠知識性的管理是不足夠的，融合組織學習、組織共享與成員信任等元素也相當重要，此即牽涉到知識領導（Knowledge leadership）的議題（徐昌男，2007），知識領導在現代組織的重要性已日益提升，對組織的生存與發展非常重要（Cavaleri、Seivert & Lee, 2005）。

然而就國內近年來知識領導之研究尚在萌芽階段，國內最早系統性研究為吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜、陳亮君（2006）針對國小校長知識領導模式之建構，而國外則至 2005 年才有 Cavaleri 等人以專書討論知識領導在組織優勢的地位；而觀諸學校競爭優勢的相關研究文獻指出，校長的領導行為對學校競爭優勢確實有其影響（汪良宏，2008；張永仁，2008；鍾炳雄，2008），但就校長知識領導與學校競爭優勢之實證研究迄今卻是付之闕如。綜上所述，在全面重視競爭優勢的背景下，學校扮演著關鍵角色，身為校長更應該掌握競爭優勢強調無形資源與能力的特性，善用知識領導，完善進行策略分析與實踐，以建構學校競爭優勢。職是之故，本研究乃針對國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係進行研究。

基於上述動機，本研究目的如下：

- (一) 探討國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之現況與差異。
- (二) 探討國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之關係。
- (三) 探討國民小學校長知識領導對學校競爭優勢之預測力。

貳、文獻探討

本章旨在藉由文獻的閱讀、整理與分析，歸納出結論以作為實徵研究的理論基礎。共分為三小節，茲說明如下：一、校長知識領導之意涵與層面；二、學校競爭優勢之意涵與層面；三、校長知識領導與學校競爭優勢之相關性。

一、校長知識領導之意涵與層面

知識領導是一項新興的探討議題，不同於以往傳統的組織管理理論，而是將領導思維結合知識管理，進而促進組織的知識發展。就知識管理領域而言，引導成員做好知識管理的工作，有效的將顯性知識與隱性知識產生知識螺旋似的互動與交流，同樣有賴領導能力的發揮，此即知識領導受到重視之所在，Sallis 與 Jones (2002) 也認為知識管理需要不同的觀點，領導角色的發揮應取代傳統的管理思維（王如哲、黃月純譯，2004）。本文參考國內外相關文獻（楊靜宜，2006；傅靖淑，2006；吳清山等人，2007；黃瓊香，2007；林慶順，2007；張雅妮，2008；賴協志，2008；Cavaleri 等人，2005；Hewlett, 2006；Lakshman, 2007；Sallis & Jones, 2002；Viitala, 2004），從著重專業、楷模的核心功能、資訊與合作的組織環境以及提升創新與優勢的目標等，共三項觀點提出定義，認為校長知識領導為「校長發揮專業領導作為，扮演終身學習的典範，激勵成員學習，並營造資訊溝通平台與合作信任的組織文化，鼓勵教師知識創新與發展，以共同建立學校競爭優勢，尋求永續發展」。本研究並歸納層面內涵具有以下兩點啟示：

(一) 各層面發展廣泛受到重視

從知識領導層面發展過程發現，除了激勵學習、合作環境、溝通平台與知識創新為長期受到重視的議題外，專業領導、典範楷模與知識整合也在近年來逐漸受到重視，因此知識領導各層面的發展可說是廣泛受到重視。

（二）各層面內涵兼具有互補性

專業領導強調領導者的專業素養，而以身作則，成為部屬楷模可謂專業的內涵範圍。另外一方面，就知識整合而言，其目的也在創造嶄新的資訊。因此這些層面內涵兼具有互補性。

從上述啟示中，本研究延伸知識領導意涵，共可分為下列四項層面：

（一）專業領導典範

專業的領導者則需以身作則，秉持終身學習理念，以系統性與科學化觀點，不斷從經驗中省思，樹立學習典範，並透過管理、決策與批判能力，引領成員朝向共同目標，塑造知識型組織。

（二）資訊學習平台

Arthur Anderson Business Consulting 提出資訊科技屬於連結人員與知識，以利進行知識分享的重要媒介（劉京偉譯，2000），因此組織如欲進行知識管理，每一環節都可考量應用資訊科技的特性，以建立平台加以發揮。

（三）合作創新文化

Amidon 與 Macnamara（2000）明確指出文化屬於知識領導應考量的重要層面。知識領導者以建立本身的信賴感為基礎，推動團隊合作的運作模式，再藉由真誠的關懷與尊重，營造成員間理性的溝通與對話，使成員互相信任，願意分享知識，形成團隊合作與創新的文化。

（四）系統評估回饋

建立評估回饋的機制是確保方案模式不斷進步的重要機制。知識領導藉由組織評估與成員回饋的過程中，可以了解組織內外知識管理與知識發展的流程，提供未來永續發展的基礎，同時更可以做為成員在知識管理績效的獎懲依據。

綜合上述，本研究所稱校長知識領導為「受試教師在國民小學校長知識領導調查問卷中，填答專業領導典範、資訊學習平台、合作創新文化與系統評估回饋共四個層面題目，若問卷分數愈高，代表教師知覺校長知識領導程度愈高，反之則愈低」。

二、學校競爭優勢之意涵與層面

「競爭」*Competition* 源於拉丁文 *competere*，意指「競爭者的比賽」，兩個或多個組織為獨自獲得第三者的肯定，所作的努力（*Merriam-Webster Online*, 2009）。換句話說，競爭係指在多元與自由的環境之中，為了獲得消費者的選擇所進行的努力，應用於學校組織中，學校競爭可說是學校間為了獲得社會大眾、家長與學生的肯定，所做的努力。本研究綜合相關文獻（司徒達賢，1995；方至民，2000；潘幸山，2000；吳清山、林天祐，2005；顏秀如，2006；林孟瑜，2006；鍾炳雄，2008；汪良宏，2008；Ansoff, 1965；Collis & Montgomery, 1995；Mooney, 2007；Nesheim, 2005；Porter, 1985；Walker, 2005），歸納學校競爭優勢定義為：「學校在與其他競爭者兼具競爭又合作的動態過程中，藉由策略的運用，長期管理獨特的資源與能力，以持續滿足並創造社會大眾的教育需求與價值，致力達成學校永續發展的願景」。此定義大致有四種觀點：

- (1) 資源觀點：從資源、資產、能力、特質與執行能力等加以闡述，認為組織成效並非盲目追求可得，學校競爭優勢是組織長期善用擁有的所有資源與能力，所產生的具體成果。
- (2) 社會觀點：從結盟、差異性、互動關係與相互比較等加以闡述，認為學校競爭優勢著重於社會互動的動態關係，除了內部資源的整合外，更需進而與外部產生互動歷程，從合作與競爭的作為中，達成組織目標。
- (3) 經濟觀點：從價值、獲利率、績效結果、永續經營與市場占有率等加以闡述，認為學校競爭優勢無論透過價格競爭、品質管控以及行銷管理等方式，最終均在於追求卓越，全力達成持續提升績效與永續經營的具體目標。
- (4) 策略觀點：從價值創造、策略型態、顧客滿足與創新等加以論述，了解到透過策略運作是一種價值創造的藝術，只有不斷的提升與創新產品本身的價值，滿足顧客的真正需求，才能立於不敗之地（吳思華，2000）。

從上述學校競爭優勢定義內涵可知，國內外專家學者依據不同秉持的信念加以詮釋與說明，雖不盡相同，然其核心價值與精神實乃殊途同歸，並行不悖。本研究參考相關文獻（吳清山，2002a；林孟瑜，2006；曹學仁，2007；鍾炳雄，2008），歸納學校競爭優勢層面內涵包括：

1. 行政管理優勢

係指校長的領導型態以及學校行政管理的策略、流程、運作方式，例如學校危機管理能力、學校行銷策略、策略聯盟夥伴、學校評鑑制度、簡化與人性化的運作流程等，皆有助於學校提升競爭優勢。

2.組織能力優勢

係指學校具有組織學習、組織創新等能力，且學校的成員關係、組織文化皆有助於學校提升競爭優勢。

3.環境設備優勢

係指學校的校園環境設計、規劃、建築、活動空間以及軟硬體設備等，有利於學校營造競爭優勢。

4.區位形象優勢

係指學校所處之區位與教育的績效表現，包括學校自然與人文環境的優勢、學生家長的社經背景、學生素質、學校形象、評鑑結果、競賽紀錄、學生作品、學生學業、行為表現、教師表現、傑出校友、社區關係與媒體關係等，有利於學校提升競爭優勢。

上述層面內涵具有以下兩點啟示：

1.從單面向到多面向

早期的企業組織僅強調品質，凡是組織重視品質的管制，能夠考量到組織的全面品質管理，就可稱為具備競爭優勢。但隨著技術、環境與文化的轉變，現代組織不僅強調品質的管理，也開始重視成本控制、組織彈性與創新管理等面向。

2.從量化指標到非量化指標

品質、成本與交易期限等量化指標是早期企業追求競爭優勢的最終目標，但新的競爭優勢概念已從量化指標轉化為非量化指標，例如創新、服務與組織彈性等，已成為競爭優勢的概念。

綜合上述，本研究所稱學校競爭優勢為「受試教師在國民小學學校競爭優勢調查問卷中，填答行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢與區位形象優勢共四個層面題目，若問卷分數愈高，代表教師知覺學校競爭優勢程度愈高，反之則愈低」。

三、校長知識領導與學校競爭優勢之相關性

近年來經由實證研究的結果發現，校長知識領導與學校效能之間能解釋彼此的關係，且校長知識領導對學校效能的影響有顯著的總效果（賴協志，2008），另就學

校競爭優勢方面，亦由實證研究發現，校長領導行為與學校競爭優勢之間具有顯著的正相關，且校長領導行為可預測學校競爭優勢（汪良宏，2008；鍾炳宏，2008）。但由於目前探討校長知識領導直接影響學校競爭優勢的實證性研究甚少，故採用與知識領導與學校競爭優勢相關較高的變項，來進行文獻相關性的探析。以下就理論研究與實證研究兩方面，分別探討如下：

（一）理論研究方面

吳清山（2002b）指出知識管理與學校效能之關係非常密切，知識管理可幫助學校效能的提升，而學校效能的發揮可幫助知識管理的推動（如圖 2）。

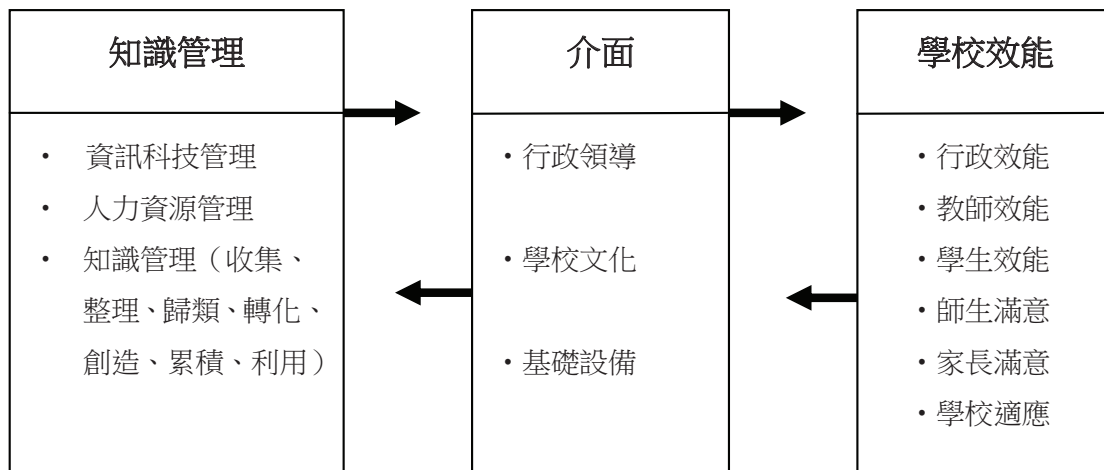


圖 2 知識管理與學校效能

資料來源：吳清山（2002）。知識管理與學校效能。載於國立中正大學教育學研究所主編，*知識管理與教育革新發展研討會論文集（上）*，頁 112。臺北：教育部。

葉連祺、張鈿富（2000）認為知識管理本身即以增進組織效能與組織績效，提升競爭優勢為主要目標。進一步而言，如果要確保與提升知識管理的品質和成效，達成上述的目標，可以藉由塑造知識型組織來達成（如圖 3）。

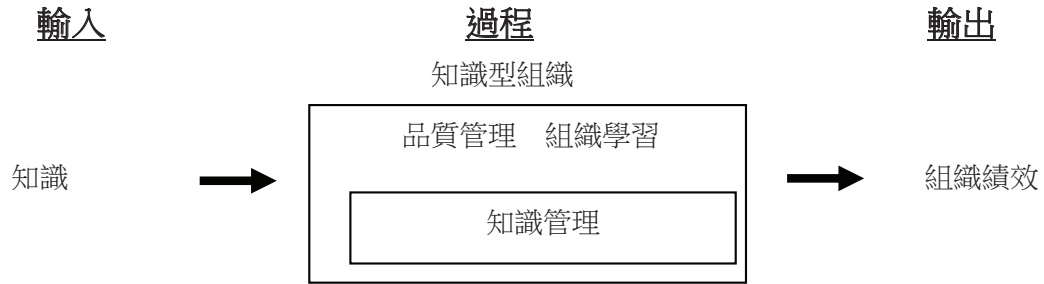


圖 3 知識、知識管理與知識型組織之關係

資料來源：葉連祺、張鈿富（2002）。知識型組織理念在臺灣教育行政之應用。載於國立中正大學教育學研究所主編，*知識管理與教育革新發展研討會論文集*（下），頁 561。臺北：教育部。

Holsapple 與 Singh（2001）以知識管理基礎為架構，針對相關知識管理活動對組織競爭優勢影響的相關文獻加以歸納，建構出知識鏈模型（Knowledge chain model），如圖 4 所示，其中知識領導位於輔助活動的首位，發揮輔助主要活動進行的重要功能，可有效幫助知識管理的推動與組織競爭優勢的提升。

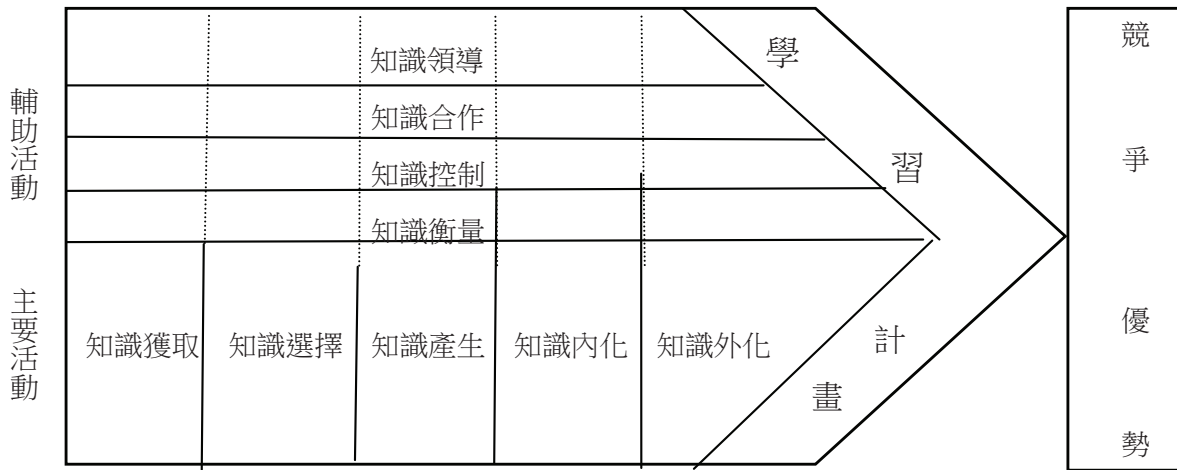


圖 4 知識鏈模型

資料來源：Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert systems with Applications*, 20 (1), 80.

Cavaleri 等人（2005）提出知識領導者如能從經驗中學習同時再鼓勵同儕追隨，絕對可以決定未來的企業競爭優勢，建立知識型組織，使實用性的知識產生高效能競爭優勢。

(二) 實證研究方面

Grant (2005) 採用個案研究方法，結果發現組織的發展與革新，必須先由領導者本身的改變開始，進而創造一個合作文化，帶領成員與整個組織的變革，最終方能提升組織效能。

林新發、黃秋鑾 (2008) 以臺灣地區國中教師為研究對象，探討校長領導、學習社群與學校創新經營效能關係，獲得下列結論：

- (1) 國民中學校長知識領導與學校創新經營效能之間呈現中度正相關。
- (2) 國民中學校長知識領導對整體學校創新經營效能具高度預測力，其中對行政管理創新效能預測力最高。

黃瓊香 (2007) 就桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能進行研究，發現校長整體知識領導與學校創新經營效能兩者之間的相關係數為 0.77，具有顯著正相關，而校長整體知識領導與學校整體創新經營效能具有高度的預測力。

徐昌男 (2007) 針對臺灣地區國民小學校長知識領導與教師知識管理效能進行調查，結果顯示校長知識領導與教師知識管理效能兩者之間的相關係數為 0.82，具有顯著正相關，且校長整體知識領導對教師整體知識管理效能具有 68.9% 的變異量，具高度預測力。

張雅妮 (2008) 以臺北縣市國民小學教師為研究對象，針對教師知覺校長知識領導與教師教學效能進行實證研究，發現校長知識領導之「充實領導專業知能」、「激勵學校成員學習」與「整合學校知識資源」三項變項共可解釋整體教師教學效能 31% 的變異量，具有中度預測力。

賴協志 (2008) 針對全臺灣地區國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究，獲得下列結論：

- (1) 校長知識領導、組織學習與學校效能的結構方程模式之適配性檢定獲得支持，能解釋主要變項間的關係。
- (2) 校長知識領導對學校效能的直接效果值為 0.16，間接效果值為 0.68，總效果值為 0.84，顯示校長知識領導對學校效能的影響有顯著總效果。

薛淑芬 (2008) 以臺北縣市國民小學教師為研究對象，針對教師知覺校長知識領導與教師創新教學效能進行實證研究，發現校長知識領導與教師創新教學效能具有中度正相關，且校長知識領導對教師創新教學效能具有中度預測力。

汪良宏 (2008) 研究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，發現學校競爭優勢以「組織能力優勢」最高，而校長變革領導與學校競爭優勢呈正相關。

張永仁（2008）以高雄市公立國小教師為研究對象，描述與分析國小校長轉型領導、組織創新與學校競爭力的概況與相關情形，獲得下列結論：

- （1）校長轉型領導愈積極，則學校競爭力愈佳。
- （2）校長轉型領導與組織創新皆能有效預測學校競爭力，其中以「組織氣氛創新」層面最具預測力。

鍾炳雄（2008）以屏東縣公立國民小學教師為研究對象，探討校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能之關係，獲得下列結論：

- （1）國民小學教師對學校競爭優勢的知覺屬中高程度，以「優勢組織」感受程度最高。
- （2）展現優質校長領導能力，有助於提升學校競爭優勢。

本節在探討校長知識領導與學校競爭優勢之關係。首先從理論上看，知識管理融合領導的功能，可以提升學校效能，而校長知識領導乃是以知識管理概念為基礎，結合知識發展，創造組織價值。從實證研究上看，校長知識領導會影響學校競爭優勢相關變項（學校效能、學習成效、教學效能、知識管理效能、創新教學效能、創新經營效能），而校長知識領導與學校競爭優勢相關變項呈現正相關。校長知識領導可以預測學校效能、學習成效、教學效能、知識管理效能、創新教學效能、創新經營效能。由上述可知，校長知識領導與學校競爭優勢相關變項，有密切關聯。

綜上所述，提升學校的競爭優勢需要校長知識領導的運用，而校長知識領導也是促進學校競爭優勢的關鍵策略。本研究統整理論與實務相關研究發現，校長知識領導與學校競爭優勢的概念相當契合，其相關程度與影響層面深值探究，期望結合校長知識領導與學校競爭優勢兩大議題，探討相關性與影響程度，引領學校面對競爭環境，得以創造優勢條件，繼而永續發展。

參、研究設計與實施

本研究以問卷調查法為主，採用「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢調查問卷」，係根據文獻探討後自編而成之工具。共分為四小節，茲說明如下：一、研究架構；二、待答問題；三、研究對象與抽樣方法；四、研究工具。

一、研究架構

根據研究動機、研究目的，提出以下研究架構，如圖 5 所示，茲就本研究架構中的研究路徑分別說明如下：

- (1) 路徑A：旨在探討個人背景變項與學校環境變項在教師知覺校長知識領導各層面及整體上的差異情形。
- (2) 路徑B：旨在探討個人背景變項與學校環境變項在教師知覺學校競爭優勢各層面及整體上的差異情形。
- (3) 路徑C：旨在探討教師知覺校長知識領導與學校競爭優勢的相關情形。
- (4) 路徑D：旨在探討教師知覺校長知識領導對學校競爭優勢的預測力。

二、待答問題

根據上述研究目的，本研究主要探討下列問題：

- (1) 瞭解國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之現況為何？
- (2) 探討不同背景變項之國民小學校長知識領導與學校競爭優勢是否有差異？
- (3) 國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之間是否相關？
- (4) 國民小學校長知識領導對學校競爭優勢之間具有預測力？

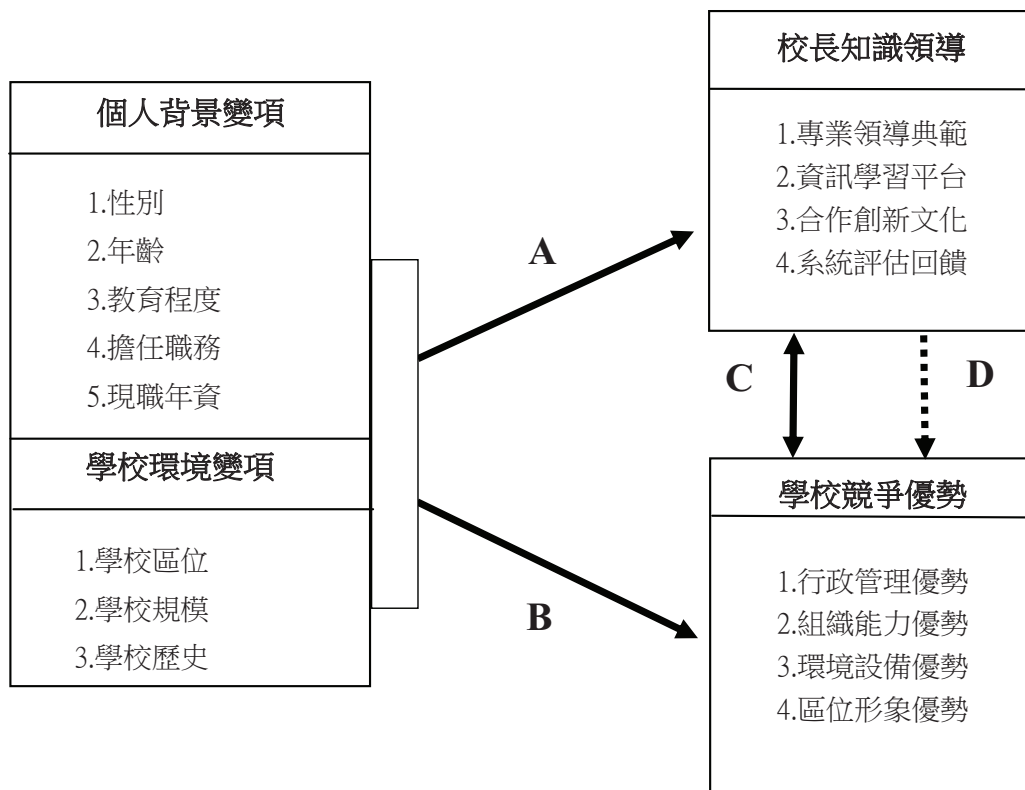


圖 5 研究架構

資料來源：研究者自行整理

三、研究對象與抽樣方法

本研究樣本之母群體乃根據教育部統計處（2009）所公布之九十七學年度彰化縣公立國民小學統計資料，得知彰化縣公立國民小學校所數量有174所，教師數共有5536位。抽取方法採取階段式抽樣方式選取所需樣本，第一階段為分層隨機抽樣，依學校規模分成12班（含）以下、13–24班、25–48班及49班（含）以上規模之學校共四個層級，各取約三分之一比率學校數目，共抽取57所國民小學為研究樣本，並依據Sudman認為以人為對象的問卷調查研究，若是地區性研究，正式樣本數約在500人~1000人之間（引自吳明隆，2007），因此據此原則並考慮回收情形，共計抽取627位彰化縣國民小學正式教師為研究樣本。第二階段因研究者難以取得不同樣本學校詳細教師之名單，因此，此階段研究者委請各個樣本學校之主任或教師協助，從該校教師中抽樣若干教師兼行政（主任、組長）及一般教師（級任、科任），作為研究樣本。本研究正式問卷抽取總樣本數627份，問卷回收為588份，剔除回收樣本資料填答不全者，合計有效樣本為528份，回收率93%，可用率為89%。

表1 抽樣學校數目與教師數目摘要表

學校規模	學校數	抽樣校數 (學校數目 ×1/3)	每校抽樣 教師數	合計抽樣 教師數
12班（含）以下	84	28	8	224
13–24班	43	14	12	168
25–48班	31	10	15	150
49班（含）以上	16	5	17	85
總計	174	57		627

資料來源：研究者自行整理

四、研究工具

為探討國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之關係，本研究參酌學者之相關問卷（吳美珠，2005；吳清山等人，2007；林孟瑜，2006；林慶順，2007；傅靖淑，2006；黃瓊香，2007；楊靜宜，2006；賴炫光，2006；鍾炳雄，2008；顏秀如，2006），並再依據理論內涵進行部分修改，形成本研究工具。並將調查工具命名為「國民小學校長知識領導與學校競爭優勢調查問卷」，各量表分別命名為「校長知識領導調查問卷」與「學校競爭優勢調查問卷」。在每一題目的後面皆附有李克特式（Likert type）四點量表，分別標示「非常不同意」、「不太同意」、「同意」、「非常同意」等四個選項。由受試者根據對自我知覺情形針對問題勾選其中一項。分數愈高者代表知覺校長知識領導與學校競爭優勢程度愈高。

問卷先函請專家學者針對本研究之預試問卷內容、題意和語氣協助修改，並提供寶貴意見，以確定問卷內容效度，再進行項目分析、因素分析、相關分析與信度分析。校長知識領導調查問卷以初始特徵值大於 1 為萃取標準，共抽取四個因素，各題因素負荷量均達.04 以上，專業領導典範、資訊學習平台、合作創新文化與系統評估回饋之解釋變異量分別達 19.57%、18.68%、20.08%、16.56%，總解釋變異量達 74.9%，而各層面與整體問卷均達顯著相關，顯示本問卷建構效度良好。在信度，總量表之 α 係數達.978，各層面之 α 值分別為.939、.926、.962、.926。學校競爭優勢調查問卷以初始特徵值大於 1 為萃取標準，共抽取四個因素，各題因素負荷量均達.05 以上，行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢與區位形象優勢之解釋變異量分別達 15.78%、21.43%、20.28%、10.17%，總解釋變異量達 67.67%，而各層面與整體問卷均達顯著相關，顯示本問卷建構效度良好。在信度，總量表之 α 係數達.915，各層面之 α 值分別為.844、.873、.876、.727。

肆、結果與討論

本章將根據問卷調查所得資料，進行統計分析。共分為四小節，茲說明如下：
一、國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之現況分析；二、不同背景變項之國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之差異分析；三、國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之相關分析；四、國民小學校長知識領導對於整體學校競爭優勢預測分析。

一、國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之現況分析

(一) 國民小學校長知識領導之現況分析

彰化縣國民小學教師在校長知識領導調查問卷上各面及整體之平均數及標準差，如表 2：

表 2 校長知識領導整體與各層面之現況分析

因素名稱	平均數	標準差	題數	每題平均 得分	排序
專業領導典範	19.05	3.33	6	3.17	1
資訊學習平台	24.99	4.14	8	3.12	2
合作創新文化	34.14	6.26	11	3.10	3
系統評估回饋	13.95	3.27	5	2.79	4
整體層面	92.15	15.71	30	3.07	

就表 2 可知，目前彰化縣內國民小學教師知覺校長知識領導各層面，屬於中上程度。本研究發現與國內研究類似（黃瓊香，2007；張雅妮，2008；賴協志，2008）。究其原因，可能為近年來，在國內不斷推動教育變革之下，各學校紛紛轉型為學習型組織，以系統性的思考、自我超越、團隊學習、改善心智模式與建立共同願景五大策略，提升組織效能。所以，校長也藉由專業領導的典範，開始推動組織學習，重視並激發學校教職同仁的學習潛能，提升整體效能，因而使「專業領導典範」、「資訊學習平台」層面得分提高。

(二) 國民小學學校競爭優勢之現況分析

彰化縣國民小學教師在學校競爭優勢調查問卷上各面及整體之平均數及標準差，如表 3：

表 3 學校競爭優勢整體與各層面之現況分析

因素名稱	平均數	標準差	題數	每題平均得分	排序
行政管理優勢	15.36	2.35	5	3.07	2
組織能力優勢	18.75	2.76	6	3.12	1
環境設備優勢	15.00	2.73	5	3.00	3
區位形象優勢	11.18	2.10	4	2.79	4
整體層面	60.29	8.46	20	3.01	

就表 3 可知，目前彰化縣內國民小學教師知覺學校競爭優勢各層面，屬於中上程度。本研究發現與國內研究類似（汪良宏，2008；張永仁，2008；鍾炳雄，2008；顏秀如，2006）。究其原因，可能的原因是教育變革實施之後，組織學習、組織創新與和諧的學校文化為教育界普遍認同為提升組織效能的關鍵。尤其這些組織能力的因素看似無形，但卻又是屬於隨時隱藏於組織的重要隱性知識。因此，教師能敏感知覺到組織能力的學校競爭優勢，汪良宏（2008）與鍾炳雄（2008）均研究也指出國民小學競爭力在「優勢組織」知覺最高，同樣顏秀如（2006）指出學校成員的素質為首要競爭優勢。

二、不同背景變項之國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之差異分析

（一）不同背景變項之國民小學校長知識領導差異分析

不同背景變項在校長知識領導，有部分顯著差異。如表 4 所示：

1. 性別

本研究結果顯示男性與女性教師在校長知識領導整體與各層面上，部分達顯著差異，四個分層面中，就「合作創新文化」與「系統評估回饋」層面而言，「男性教師」明顯高於「女性教師」。此與黃瓊香（2007）、賴協志（2008）、薛淑芬（2008）之研究結果相似，而與徐昌男（2007）、吳清山、賴協志（2007）、張雅妮（2008）、賴協志（2008）之研究結果不同。究其原因，可歸究於女性教師考量家庭因素，因而影響到較少關注於行政作為，所以在知覺校長知識領導作為上，自然對於文化的感受與評估的認知較為薄弱。

2.年齡

本研究結果顯示不同年齡之國小教師在整體校長知識領導層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與吳清山等人（2007）、徐昌男（2007）、黃瓊香（2007）、薛淑芬（2008）之研究結果相似，而與張雅妮（2008）研究結果不同。

表 4 不同背景變項國小教師知覺校長知識領導各層面差異綜合分析摘要表

背景變項	校長知識領導	專業領導典範	資訊學習平台	合作創新文化	系統評估回饋	整體校長知識領導
性別	1.男 2.女	無	無	1>2	1>2	1>2
年齡	1.30 歲（含）以下 2.31 至 40 歲 3.41 歲（含）以上	無	無	無	無	無
教育程度	1.大學（含）以下 2.研究所以上	無	無	無	無	無
擔任職務	1.教師兼主任 2.教師兼組長 3.級任教師 4.科任教師	1>2 1>3	1>2 1>3	1>2 1>3 1>4	1>3	1>2 1>3
服務年資	1.5 年（含）以下 2.6 至 10 年 3.11 至 20 年 4.21 年（含）以上	無	無	無	無	無
學校區位	1.一般地區 2.偏遠地區	2>1	2>1	2>1	2>1	2>1
學校規模	1.12 班（含）以下 2.13 至 24 班 3.25 至 48 班 4.49 班（含）以上	1>2 1>3 1>4	1>2 1>3 1>4	1>2 1>4	1>2	1>2 1>3 1>4
學校歷史	1.20 年（含）以下 2.21 至 40 年 3.41 年（含）以上	無	1>3	無	無	無

資料來源：研究者自行整理

3.教師教育程度

本研究結果顯示不同教育程度之國小教師在整體校長知識領導層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與徐昌男（2008）、賴協志（2008）研究結果相似。

4.教師擔任職務

本研究結果顯示擔任不同職務教師在整體校長知識領導層面知覺達顯著差異，「教師兼主任」知覺整體校長知識領導明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」。四個分層面中，就「專業領導典範」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」；而在「合作創新文化」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「教師兼組長」、「級任教師」與「科任教師」；最後在「系統評估回饋」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「級任教師」，上述與張雅妮（2008）、賴協志（2008）、薛淑芬（2008）之研究結果相似。究其原因，教師兼任主任因業務性質的需求，自然對於校長知識領導作為感受最深，除此之外，可能在主觀意願下，對於校務運作的敏感度也較高。

5.教師服務年資

本研究結果顯示不同服務年資之國小教師在整體校長知識領導層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與徐昌男（2008）研究結果相似，而與張雅妮（2008）、賴協志（2008）、薛淑芬（2008）研究結果不同。

6.學校區位

本研究結果顯示不同學校區位教師在整體校長知識領導層面知覺達顯著差異，而知識領導四個分層面中，「偏遠地區」教師皆明顯高於「一般地區」教師。此與林慶順（2007）、薛淑芬（2008）之研究結果相似，而賴協志（2008）研究則指出「直轄市」高於「鄉」的國小，傅靖淑（2006）指出一般地區比偏遠地區較重視「知識創新」。另外，吳清山等人（2007）、徐昌男（2007）之研究結果指出不同學校區位教師知覺知識領導無差異情形。究其原因，除了可能一般地區的情境較偏遠地區具較高的複雜度外，在少子化衝擊下，偏遠地區教師一般感受的壓力較大，因此在願意全心投入校務之際，自然均感受到較高校長知識領導。

7. 學校規模

本研究結果顯示擔任不同學校規模教師在整體校長知識領導層面知覺達顯著差異，「12 班（含）以下」教師知覺整體校長知識領導明顯高於其它層面。四個分層面中，「專業領導典範」與「資訊學習平台」層面，「12 班（含）以下」教師知覺明顯高於其它層面教師。而在「合作創新文化」層面，「12 班（含）以下」教師知覺明顯高於「13 至 24 班」與「49（含）以上」教師。而在「系統評估回饋」層面，「12 班（含）以下」教師明顯高於「13 至 24 班」教師。此與張雅妮（2008）、傅靖淑（2006）、黃瓊香（2007）、賴協志（2008）、薛淑芬（2008）之研究結果相似，而與吳清山等人（2007）、徐昌男（2007）研究結果不同。究其原因，也可能歸究於小型學校在減班壓力與超額教師的連鎖衝擊下，一般而言教師均較有危機意識，對於配合校長知識領導，提升學校整體效能的態度較為積極，自然知覺程度也較高。

8. 學校歷史

本研究結果顯示不同學校歷史之國小教師在校長知識領導整體與各層面上，有部分達顯著差異。其中除了在「資訊學習平台」層面中「20 年（含）以下」教師明顯高於「41 年（含）以上」教師得分，其餘「專業領導典範」、「合作創新文化」與「系統評估回饋」層面皆未達顯著差異。此與黃瓊香（2007）、薛淑芬（2008）研究結果相似，而與吳清山等人（2007）、徐昌男（2008）研究結果不同。

（二）不同背景變項之國民小學學校競爭優勢差異分析

不同背景變項在學校競爭優勢，有部分顯著差異。如表 5 所示：

表 5 不同背景變項國小教師知覺學校競爭優勢各層面差異綜合分析摘要表

背景變項	學校競爭優勢	行政管理優勢	組織能力優勢	環境設備優勢	區位形象優勢	整體校競爭優勢
性別	1.男 2.女	1>2	無	1>2	無	1>2
年齡	1.30 歲（含）以下 2.31 至 40 歲 3.41 歲（含）以上	無	無	無	無	無

（續下表）

表 5 (續)

背景變項	學校競爭優勢	行政管理優勢	組織能力優勢	環境設備優勢	區位形象優勢	整體校競爭優勢
教育程度	1.大學(含)以下 2.研究所以上	無	無	無	無	無
擔任職務	1.教師兼主任 2.教師兼組長 3.級任教師 4.科任教師	1>2 1>3	1>3	4>2 4>3	1>2 1>3	1>2 1>3
服務年資	1.5年(含)以下 2.6至10年 3.11至20年 4.21年(含)以上	無	無	無	無	無
學校區位	1.一般地區 2.偏遠地區	2>1	2>1	2>1	無	2>1
學校規模	1.12班(含)以下 2.13至24班 3.25至48班 4.49班(含)以上	1>2 1>3 1>4	1>3 1>4 2>4	1>2 1>4 2>4 3>4	3>1 3>2 3>4	1>4 3>4
學校歷史	1.20年(含)以下 2.21至40年 3.41年(含)以上	1>2 1>3	1>3	1>2 1>3	1>3	1>2 1>3

資料來源：研究者自行整理。

1.性別

本研究結果顯示男性與女性之國小教師在學校競爭優勢整體與各層面上，部分達顯著差異，四個分層面中，就「行政管理優勢」與「環境設備優勢」層面而言，男性教師明顯高於女性教師。此與李金娥(2006)、張永仁(2008)、鍾炳雄(2008)之研究結果相似，而與汪良宏(2008)、林孟瑜(2007)、龐開基(2005)研究結果不同。

2.年齡

本研究結果顯示不同年齡之國小教師在整體學校競爭優勢層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與張永仁（2008）之研究結果相似，而與李金娥（2006）、汪良宏（2008）、鍾炳雄（2008）、龐開基（2005）研究結果不同。

3.教師教育程度

本研究結果顯示不同教育程度之國小教師在整體學校競爭優勢層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與汪良宏（2008）、鍾炳雄（2008）、龐開基（2005）研究結果相似，與李金娥（2006）、林孟瑜（2007）、顏秀如（2006）研究結果不同。

4.教師擔任職務

本研究結果顯示擔任不同職務之國小教師在整體學校競爭優勢層面知覺達顯著差異，「教師兼主任」知覺整體學校競爭優勢明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」。四個分層面中，就「行政管理優勢」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」；而在「組織能力優勢」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「級任教師」；在「環境設備優勢」層面而言，「科任教師」知覺明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」；最後在「區位形象優勢」層面而言，「教師兼主任」知覺明顯高於「教師兼組長」與「級任教師」，上述與李金娥（2006）、林孟瑜（2007）、張永仁（2008）、顏秀如（2006）、龐開基（2005）之研究結果相似，而與鍾炳雄（2008）不同。

5.教師服務年資

本研究結果顯示不同服務年資之國小教師在整體學校競爭優勢層面與各分層面之知覺皆未達顯著差異。此與鍾炳雄（2008）研究結果相似，而與李金娥（2006）、汪良宏（2008）、林孟瑜（2007）、龐開基（2005）研究結果不同。

6.學校區位

本研究結果顯示不同學校區位之國小教師在學校競爭優勢整體與各層面上，部分達顯著差異，四個分層面中，除了「區位形象優勢」未達顯著差異外，其餘「行政管理優勢」、「組織能力優勢」與「環境設備優勢」層面，「偏遠地區」教師皆明顯高於「一般地區」教師。此與林孟瑜（2007）、鍾炳雄（2008）、顏秀如（2006）結果相似，而汪良宏（2008）、賴炫光（2006）則指出「都市地區」教師知覺明顯高於

「偏遠地區」教師，龐開基（2005）研究發現「北部地區」教師知覺明顯高於「東部地區」教師。

7. 學校規模

本研究結果顯示擔任不同學校規模教師在整體學校競爭優勢層面知覺達顯著差異，「12班（含）以下」與「25至48班」教師分別知覺整體學校競爭優勢明顯高於「49（含）以上」教師。四個分層面中，在「行政管理優勢」層面，「12班（含）以下」教師知覺高於其它層面教師。而在「組織能力優勢」層面，「12班（含）以下」教師知覺明顯高於「25至48班」與「49（含）以上」教師，另外「13至24班」教師知覺明顯高於「49（含）以上」教師。在「環境設備優勢」層面，「12班（含）以下」教師知覺明顯高於「13至24班」與「49（含）以上」教師，另外「13至24班」與「25至48班」教師知覺則分別明顯高於「49（含）以上」教師。最後在「區位形象優勢」層面，「25至48班」教師知覺則分別明顯高於其它層面教師。上述結果顯示小型規模學校教師大致皆比大型規模學校教師知覺較高的學校競爭優勢，此與林孟瑜（2007）、賴炫光（2006）以及鍾炳雄（2008）之研究結果相似。而汪良宏（2008）、顏秀如（2006）與龐開基（2005）研究結果發現大型規模學校教師大致皆比小型規模學校教師知覺較高的學校競爭優勢。

8. 學校歷史

本研究結果顯示不同學校歷史之國小教師在整體學校競爭優勢層面知覺未達顯著差異。除了在「組織能力優勢」與「區位形象優勢」層面，「20年（含）以下」教師明顯高於「41年（含）以上」教師得分，其餘「行政管理優勢」與「環境設備優勢」層面，「20年（含）以下」教師皆明顯高於「21至40年」以及「41年（含）以上」教師得分。此與龐開基（2005）研究結果相似。

二、 國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之相關分析

國民小學校長知識領導與學校競爭優勢之典型相關分析如表6所示。

經由典型相關分析之後，可以發現校長知識領導與學校競爭優勢之間具有二組典型因素（.736；.311）達到顯著水準，可見校長知識領導主要經由第一組典型因素影響學校競爭優勢。國民小學校長知識領導可解釋學校競爭優勢總變異量的38.088%。從典型相關的結構係數而言，國民小學校長知識領導各層面得分愈高，其學校競爭優勢各層面愈高。當校長愈能扮演專業領導典範，建立資訊學習平台，塑造合

作創新文化，實施系統評估回饋，則學校競爭優勢的行政管理優勢、組織能力優勢、環境設備優勢、區位形象優勢愈高。

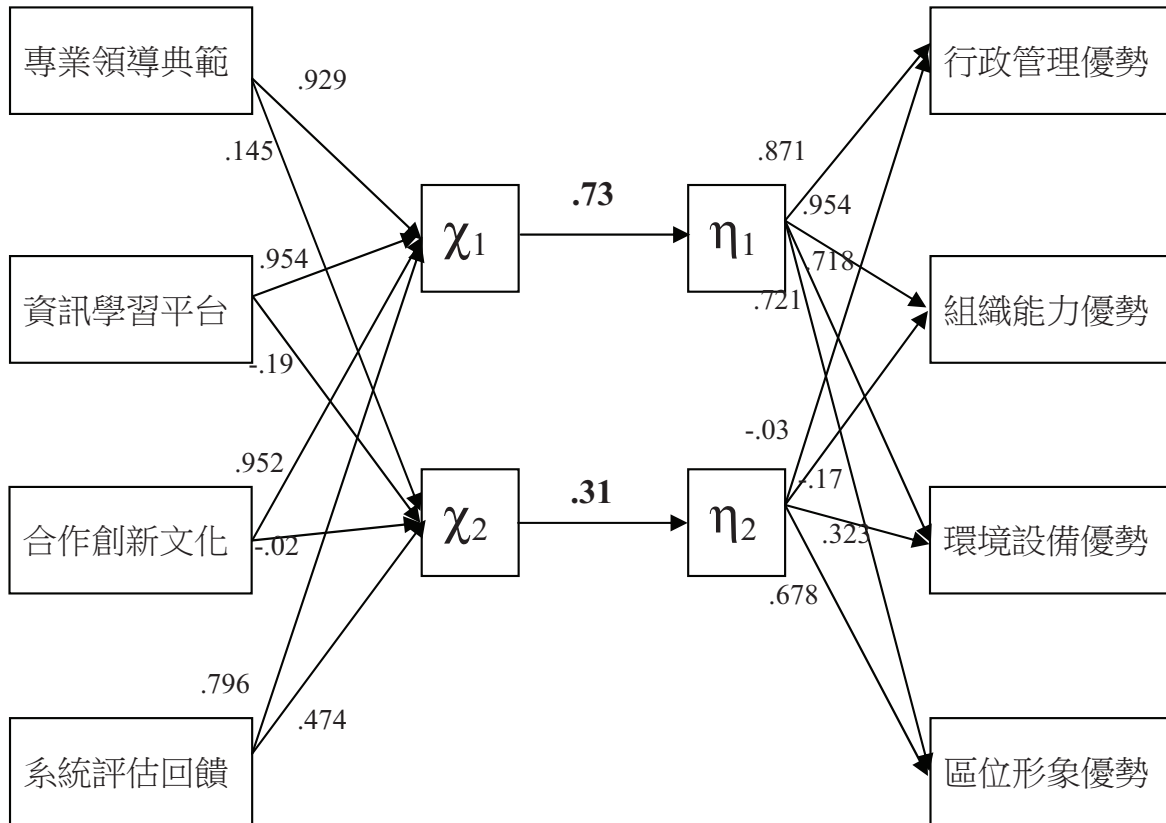


圖 6 校長知識領導與學校競爭優勢之典型相關分析路徑圖

究其原因，校長知識領導係指校長在發揮知識管理功能與支援知識發展的基礎上，運用專業領導作為，扮演終身學習的典範，建立資訊學習平台與合作創新文化，並輔以系統評估回饋的方式，促進學校整體績效。這種領導作為，正可整合學校內外資源，充分促進顯性與隱性知識的交流，並進而創造組織價值，建立學校競爭優勢。本研究與賴協志（2008）、Cavaleri 等人（2005）、Holsppl 與 Singh（2001）等人的研究結果相似。

三、國民小學校長知識領導對於整體學校競爭優勢之預測分析

表 6 為校長知識領導各向度預測「整體學校競爭優勢」之多元迴歸分析摘要表。由表中可知，四個預測變項預測整體學校競爭優勢時，進入迴歸方程式的顯著變項

依序為「合作創新文化」、「專業領導典範」、「系統評估回饋」與「資訊學習平台」等四項。

上述四個變項總共可解釋整體學校競爭優勢 50.9% 的變異量，「合作信任文化」可解釋整體學校競爭優勢 45.6%，「專業領導典範」可解釋整體學校競爭優勢 3.9%，「系統評估回饋」可解釋整體學校競爭優勢 .9%，「資訊學習平台」可解釋整體學校競爭優勢 .4%。其中「合作創新文化」可解釋整體學校競爭優勢的變異量最大。從標準化迴歸係數來看，「合作創新文化」、「專業領導典範」、「系統評估回饋」與「資訊學習平台」的迴歸係數均為正，表示這四個變項對整體學校競爭優勢的影響為正向，亦即對整體學校競爭優勢均具向正向的解釋力。

表6 校長知識領導各層面預測「整體學校競爭優勢」迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元迴歸係數	決定係數 R ² 累積量	決定係數 R ² 增加量	β 係數	F 值
合作創新文化	.676	.456	.456	.222	441.69***
專業領導典範	.704	.496	.039	.278	257.92***
系統評估回饋	.711	.505	.009	.126	178.21***
資訊學習平台	.714	.509	.004	.148	135.78***

備註：*** $p < .001$

伍、結論與建議

本章共分二節，第一節為結論，根據主要的研究發現歸納整理，第二節為建議，就研究結論提出相關具體建議，以提供教育行政機關、國民小學校長做為提升學校競爭優勢之參考。

一、結論

根據研究結果分析、歸納，提出以下研究結論：

(一) 校長知識領導與學校競爭優勢之整體現況良好

國小教師知覺校長知識領導整體的作為，達中上程度，並以「專業領導典範」最高，而「系統評估回饋」得分最低。國小教師知覺學校競爭優勢整體的作為，也達中上程度，並以「組織能力優勢」最高，而「區位形象優勢」得分最低。

(二) 部分背景變項下校長知識領導與學校競爭優勢具有顯著差異

1.在「整體校長知識領導」、「合作創新文化」與「系統評估回饋」層面上，男性均優於女性教師。學校競爭優勢方面，在「整體學校競爭優勢」、「行政管理優勢」與「環境設備優勢」層面上，男性均優於女性教師。

2.在「專業領導典範」、「資訊學習平台」、「合作創新文化」與「系統評估回饋」等四個層面，兼任主任教師得分高於級任教師。學校競爭優勢方面，除了「環境設備優勢」為科任教師得分高於兼任組長與級任教師外，「行政管理優勢」、「組織能力優勢」與「區位形象優勢」則為兼任主任教師得分高於兼任組長與級任教師。

3.在「專業領導典範」、「資訊學習平台」、「合作創新文化」與「系統評估回饋」等四個層面，發現偏遠地區教師得分高於一般地區教師。學校競爭優勢方面，在「行政管理優勢」、「組織能力優勢」與「環境設備優勢」等三個層面，發現偏遠地區教師得分高於一般地區教師。

4.在「專業領導典範」、「資訊學習平台」、「合作創新文化」與「系統評估回饋」等四個層面，發現12班(含)以下教師得分高於13至24班教師。學校競爭優勢方面，除了「區位形象優勢」外，25至48班教師高於小型與大型學校教師，其餘行政管理優勢、組織能力優勢與環境設備優勢層面，12班(含)以下教師均高於49班(含)以上教師。

5.在「資訊學習平台」層面，發現20年(含)以下教師得分高於41年(含)以上教師。學校競爭優勢方面，在「行政管理優勢」、「組織能力優勢」、「環境設備優勢」與「區位形象優勢」等四個層面，發現20年(含)以下教師得分高於41年(含)以上教師。

(三) 國民小學校長知識領導與學校競爭優勢具有顯著正相關存在

校長知識領導與學校競爭優勢之間具有二組典型因素達到顯著水準，意即展現優質校長知識領導能力，有助於提升學校競爭優勢。

(四) 國民小學校長知識領導能有效預測學校競爭優勢

校長知識領導預測整體學校競爭優勢及各層面上達到顯著的預測力。其中「合作創新文化」、「專業領導典範」、「系統評估回饋」與「資訊學習平台」總共可解釋整體學校競爭優勢 50.9%的變異量。

二、建議

依據研究結果，本研究提出相關研究建議，以提供教育行政主管機關、國民小學參考之用：

(一) 對教育行政主管機關

1. 重視校長專業培訓並鼓勵教師充分參與，建立學校回饋文化

本研究結果發現，「系統評估回饋」層面是校長知識領導作為裡最需要強化的內涵之一。所以教育行政機關可透過相關研習與全縣性教育刊物，建立校際教師回饋的平台，鼓勵教師充分參與並表達想法，進而協助啟發學校回饋的共識，匯聚評估回饋文化，讓全校教師皆能體認到知識管理非僅只是校長推動的責任，也與大家有著密不可分的關係。

2. 落實校務評鑑並投入教育資源，提升社區家長認同

本研究結果發現，「區位形象優勢」層面是學校競爭優勢最需要強化的內涵之一，而「系統評估回饋」則是對「區位形象優勢」預測變異量最高的層面。現今家長教育選擇權與教師專業自主同樣受到重視，確實需要花費極大的心力與社區家長理性溝通，達成教育共識。所以教育行政機關可透過校務評鑑方式，將學校與社區資源整合情形納入評估內容，激勵學校重視社區資源的結合，積極建立學校形象。教育行政機關經由校務評鑑與資源補助的積極作為，建立學校優質的形象，方可提升社區家長的認同。

3. 健全校長專業考核，提升學校競爭優勢

本研究結果發現，教師所知覺校長知識領導分數愈高者，其所知覺到學校競爭優勢也愈高，特別在第一組典型因素中，組織能力優勢的結構係數高達.954，由此可知校長知識領導的運作情形，與學校競爭優勢的發展息息相關，並以組織能力優勢最高。所以建議教育行政機關應健全校長考核制度，以績效責任的理念，將組織能力優勢列入主要考核項目，並輔以相關競爭優勢內涵，鼓勵校長能因應多元變化的

教育環境，採取相當的知識領導作為，提升整體學校競爭優勢。

4.重視校長知識領導，鼓勵辦學績效良好學校

本研究結果發現，校長知識領導四個變項，總共可解釋整體學校競爭優勢 50.9%，特別以合作創新文化解釋變異量最大。由此可知，教育行政機關應重視校長知識領導的發揮，積極培育校長知識領導的知能，並鼓勵運用知識領導作為經營學校，具體方法包含可擴大辦理知識領導專業研習、建立知識領導標竿學習典範、研擬知識領導運用指標、編擬校長知識領導手冊、建立校長知識領導學習社群網站等。

(二) 對國民小學校長

1.校長施展科技領導，建構資訊學習平台，建立組織能力優勢

本研究結果發現，校長知識領導各層面與學校競爭優勢各層面，以「資訊學習平台」與「組織能力優勢」層面有最高度的相關。建議校長應參酌科技領導概念，善用資訊科技，建構完善的資訊學習平台，藉由校長建立資訊流通與知識學習的平台基礎，有效率的推動組織學習與知識創新，建立學校的組織能力優勢。

2.校長需積極營造合作創新文化，提升整體學校競爭優勢

本研究結果發現，校長知識領導各層面皆能預測整體學校競爭優勢，尤其以合作創新文化的解釋變異量最高。因此校長應秉持積極開放的心態，營造合作信任與組織創新的文化，具體方式包含建立校內知識專業社群，鼓勵針對教育各專業領域分享與交流，促進大家的信任感；並不斷就校內教師團隊努力的成果，予以適當的正向肯定與獎勵，培養彼此的合作默契，容許教師的嘗試錯誤，開發多元創意構思，訓練全校教師同仁的創意思考與模式，提升整體學校競爭優勢。

3.增加對女性教師的關懷與協助，激勵參與校務意願

本研究結果發現，女性教師在知覺整體校長知識領導與整體學校競爭優勢，均低於男性教師。究其原因，可能為女性教師在傳統觀念與家庭因素的影響下，受限於工作與家庭的雙重壓力，對於自身未來的教育生涯規劃較無企圖心。因此建議校長可適時針對女性教師特性，給予行政的協助與生活的關懷，除了可幫助女性教師持續做好教學工作外，也可激勵參與學校事務的意願，擴大全校支持校務發展的面向，更能有助於整體校務之推展。

4.提供教師參與行政機會，增加成員對於學校認同感

本研究結果發現，兼任主任之教師在知覺整體校長知識領導與整體學校競爭優勢，均高於兼任組織與級任教師。究其原因，可能為兼任主任因業務需求，對於校務發展態度上較為積極，也較了解學校的整體優勢層面，而從另一面向思考，也代表學校事務的發展實際上僅有少數教師的參與，因此建議校長應主動提供教師參與行政的機會，建立職位輪調機制，讓不同教師也參與行政工作，培養對學校事務的參與感。

5.校長能主動關心教師，增加互動機會，建立融洽氛圍

本研究結果發現，一般地區學校教師在知覺整體校長知識領導與學校競爭優勢，均低於偏遠地區學校教師。究其原因，可能為一般地區家長教育關注較高，再加上面對各種教育改革，無論就校內環境與家長需求，均較偏遠地區複雜。因此建議一般地區與之校長應可透過人事室建立教師人力資料庫，主動關心教師現況，利用校內不同的時機與場合，積極了解教師困難，並多參加教師專業社群，增加彼此互動機會，縮短校長與教師的距離，建立融洽氛圍，增進學校的優勢。

6.校長運用知識傳輸平台，擴大知識領導影響範圍

本研究結果發現，12班（含）以下之教師，在知覺整體校長知識領導上，均高於其它規模學校教師，而知覺整體學校競爭優勢，則也高於49班（含）以上學校之教師。上述代表了小型學校教師普遍均知覺較佳的校長知識領導與學校競爭優勢，究其原因，可能小型學校在減班壓力與超額教師的連鎖衝擊下，教師對於配合校長知識領導提升學校效能態度較為積極，自然知覺程度也較高。雖然校長知識領導之發揮，會受到學校規模的影響，仍建議校長可以運用知識傳輸平台，補足不同學校規模的影響程度。例如：建立校長與教師固定會晤時間，校長利用下午茶等較為輕鬆的時間，與教師進行深入與全方位的對話，除了認知教師教學發展的困境外，也可讓教師體認校長領導的理念與作為，同時並可善用資訊科技，建立校長信箱、留言版等方式，降低校內知識傳輸的落差。此等有形與無形的方式，皆可擴大知識領導的影響範圍，解決不同學校規模所形成之差異。

參考文獻

- 方至民（2000）。**企業競爭優勢**。臺北：前程企管。
- 王如哲、黃月純（譯）（2004）。（Sallis, E. & Jones, G.著）。**教育知識管理**。臺北：五南。

- 司徒達賢(1995)。**策略管理**。臺北：遠流。
- 朱灼文(譯)(2006)。(Nesheim J. L.著)。**絕對競爭優勢**。臺北：天下。
- 朱啟華(2006)。論德國高等教育提升競爭力的意義與啟示。**初等教育學刊**，24，37-58。
- 吳明隆(2007)。**SPSS 操作與應用-問卷統計分析實務**。臺北：五南。
- 吳思華(2000)。**策略九說**。臺北：城邦文化。
- 吳清山(2002a)。提升學校競爭力的理念與策略。**臺灣教育**，613，2-10。
- 吳清山(2002b)。知識管理與學校效能。載於國立中正大學教育學研究所主編，**知識管理與教育革新發展研討會論文集(上)**(第99-118頁)。臺北市：教育部。
- 吳清山、林天祐(2004)。知識領導，**教育研究月刊**，119，150。
- 吳清山、林天祐(2005)。競爭優勢。**教育研究月刊**，138，162。
- 吳清山、黃旭鈞、江愛華、高家斌、賴協志、林佳宜、陳亮君(2006)。**國民小學校長知識領導模式之建構(精簡版)**。國科會專題研究成果報告(NSC 94-2413-H-133-003)。未出版。
- 吳清山、黃旭鈞、賴協志、張雅妮、徐昌男(2007)。**國民小學校長知識領導量表之建構與運用(精簡版)**。國科會專題研究成果報告(NSC 95-2413-H-133-002)。未出版。
- 吳清山、賴協志(2007)。國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行。**教育與心理研究**，30(2)，1-29。
- 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**。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 林文寶、謝秉蓉與黃志祥(譯)(2005)。(Walker G.著)。**策略管理：企業競爭優勢**。臺北：普林斯頓。
- 林永豐(2007)。瑞典的高等教育改革與入學制度變遷。**教育研究月刊**，153，126-135。
- 林孟瑜(2006)。**高雄縣市國民小學組織組新、學校行銷策略與競爭優勢關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林婉如(2006)。**臺北市推動優質學校教育政策之研究**。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 林貴美、劉賢俊(2006)。法國最近的教育改革：費雍教改。**教育資料集刊**，32，157-176。
- 林新發、黃秋鑾(2008)。A Study of the Relationships among Junior High School Principals Knowledge Leadership, Learning Community and Effectiveness of School Innovation Management in Taiwan。載於美國亞利桑那州,鳳凰城市黑峽谷會議中心(Black Canyon Conference Center, Phoenix, AZ, USA)4月14-16日舉行之「美亞

- 教育伙伴高峰會議(2008 America-Asia Education Partnership Summit)」論文集。
林慶順(2007)。**南投縣國民中小學校長知識領導覺知與實踐之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 范熾文(2002)。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北。
- 范熾文、陳熾竹(2009)。台北縣國民中學教師知識管理能力與教學品質關係之研究。**教育行政與評鑑學刊**，8，53-76。
- 徐昌男(2007)。**國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 張文權(2008)。臺北市優質學校政策分析。**台灣教育**，650，50-56。
- 張永仁(2008)。**國小校長轉型領導、組織創新與學校競爭力關係之研究**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張雅妮(2008)。**國民小學校長知識領導與教師教學效能之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 教育部統計處(2009)。**縣市別教師數(88~97學年度)**。2010年3月4日，取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/teacher.xls
- 曹學仁(2007)。**我國公立高級職業學校競爭力指標建構之研究**。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北。
- 傅靖淑(2006)。**中部地區國民中小學校長應用知識型領導之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投。
- 黃瓊香(2007)。**桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 楊靜宜(2006)。**臺灣高科技產業知識領導、員工知識活動行為與學習成效關係模式之研究**。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 廖春文(2002)。知識管理在學校行政實際應用之研究。載於國立中正大學教育學研究所主編，**知識管理與教育革新發展研討會論文集(下)**(615-661頁)。臺北市，教育部。
- 葉連祺、張鈿富(2002)。知識型組織理念在臺灣教育行政之應用。載於國立中正大學教育學研究所主編，**知識管理與教育革新發展研討會論文集(下)**，(551-570頁)。臺北市：教育部。
- 劉京偉(譯)(2000)。(Arthur Anderson Business Consulting 著)。**知識管理的第一本書**。臺北：商周出版。
- 潘幸山(2000)。競爭優勢理論與學校競爭力之探討。**高中教育**，13，37-41。

- 蔡明輝(2004)。發展知識管理提升學校競爭力之探討。*研習資訊*, 21(4), 72-80。
- 賴協志(2008)。國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究。臺北市立教育大學教育學系博士論文, 未出版, 臺北。
- 賴炫光(2006)。國民小學全球化現況與學校競爭力之關係研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文, 未出版, 臺中。
- 薛淑芬(2008)。臺北縣市國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究。國立臺北教育大學課程與教學研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
- 鍾炳雄(2008)。屏東縣國民小學校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文, 未出版, 高雄。
- 顏秀如(2006)。國民中小學創新經營與競爭優勢之研究。國立臺灣師範大學教育學系博士論文, 未出版, 臺北。
- 龐開基(2005)。私立技專校院組織再造經營策略與學校競爭優勢關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文, 未出版, 彰化。
- Amidon, D. M., & Macnamara, D.(2000). *7C of knowledge leadership: Innovating our future*. Retrieved December 10, 2009, from <http://www.entovation.com/whatsnew/leadership-7cs.htm>
- Ansoff, I.(1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Cavaleri, S., Seivert, s., & Lee, L.W.(2005). *Knowledge leadership : The art and science of the knowledge-based organization*. London: Elsevier Buterworth Heinemann.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A.(1995). Competing on resources : Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Grant, G. J.(2005). *The return of the hero's journey: Corporate culture and individuation*. Ph.D. dissertation, Pacifica Graduate Institute, California. Retrieved February 21, 2010, from Dissertations & Theses: A&I database. (Publication No. AAT 3173610).
- Holsapple, C. W., & Singh, M.(2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert systems with Applications*, 20(1), 77-98.
- Hewlett, R.(2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.
- Lakshman, C.(2007). Organization knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership and organization development journal*. 28(1), 51-75.
- Merriam-webster.Competition.Online:<http://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>, 2009.

- Mooney, A.(2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.
- Porter, M.(1985). *Competitive advantage*. Boston, MA: Free Press.
- U.S. Department of Education(2008). *Fiscal year(FY)2009 Performance plan*. Retrieved December 11, 2009, from <http://www.ed.gov/about/reports/annual/2009plan/fy09perfplan.pdf>
- Viitala, R.(2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.