

《教育行政與評鑑學刊》

2012 年 12 月，第十四期，頁 29-58

國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍與組織 創新能力關係之研究

謝傳崇、呂浚瑀、曾文鑑

摘要

本研究旨在探討國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力之關係。為達成研究目的，採用問卷調查法並編製《國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力關係之研究調查問卷》，以臺灣地區的 1,000 位公立國民小學教師為調查對象，共回收有效問卷 639 份。研究結果顯示校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力之現況良好，整體校長正向領導與正向團隊情感氛圍呈現顯著中度正相關，與負向團隊情感氛圍呈現顯著低度負相關。整體校長正向領導與整體組織創新能力的相關係數呈現中度正相關。正向團隊情感氛圍與整體組織創新能力呈現顯著中度正相關。負向團隊情感氛圍與整體組織創新能力呈現顯著低度負相關，三者之間具相關性。校長正向領導與團隊情感氛圍各層面對整體創新經營有 52.9% 的解釋力，具有良好適配度與解釋力。校長正向領導亦會經由團隊情感氛圍的中介效果間接影響組織創新能力。本研究建議校長採取正向領導的模式，蘊釀正向的團隊情感氛圍，以提升組織創新能力。

關鍵詞：校長領導、校長正向領導、團隊情感氛圍、組織創新能力

謝傳崇：國立新竹教育大學教育學系副教授暨領導與評鑑中心主任

呂浚瑀：新竹縣關西鎮東光國民小學教導主任

曾文鑑：新竹縣玉山國民小學校長

電子郵件：hsieh1968@gmail.com、hs3703@nc.hcc.edu.tw、hs5524@nc.hcc.edu.tw

註：此篇文章改寫自呂浚瑀碩士學位論文。

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2012, Vol. 14, pp. 29-58

The Relationship among Principal Positive Leadership, Group Affective Tone and Organizational Innovation Capability in Elementary Schools

Chuan-Chung Hsieh, Chun-Yu Lu, Wen-Chien Tseng

Abstract

This research aims to explore the causal relations among principal positive leadership, group affective tone and organizational innovation capability in elementary schools. Questionnaires were given to a random sample of 1,000 primary school teachers across Taiwan. A total of 639 questionnaires were valid. Our results were determined and analyzed using external literature, descriptive statistics, the *t*-test, one-way ANOVA, Pearson's product-moment correlation, stepwise multiple regression analysis and SEM. The results indicated that principal positive leadership has positive effects on group affective tone and organizational innovation capability. Besides, principal positive leadership will indirectly influence organizational innovation capability by way of group affective tone. The results suggest that principals should implement positive leadership to accelerate group affective tone in school operation in order to improve the whole organizational innovation capability.

Keywords: group affective tone, principal leadership, principal positive leadership, organizational innovation capability

Chuan-Chung Hsieh: Associate Professor / Department of Education, National Hsinchu University of Education; Director / Center for Leadership and Evaluation, National Hsinchu University of Education

Chun-Yu Lu: Director of Academic Affairs / Dong Guang Elementary School

Wen-Chien Tseng: Principal / Yu Shan Elementary School

E-mail: hsieh1968@gmail.com; hs3703@nc.hcc.edu.tw; hs5524@nc.hcc.edu.tw

壹、緒論

「正向領導」是近年來新興的領導論述，由美國密西根大學管理與組織學教授 Kim Cameron 所提出。「正向領導」融合了正向心理學、正向組織學與正向變革理論等不同概念發展而來，其「正向」的概念包括了下面三種涵義：一、明顯超越一般水準的成功表現；二、是一種積極樂觀的態度；三、焦點放在人的美好德性（謝傳崇，2011）。林新發（2010）認為，正向領導為組織領導者在建立共同意義的目標下，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。謝傳崇（2011）也認為，正向領導將關注重點放在組織成員的快樂、自信與保障上，藉由激勵成員進而提升組織競爭生產力。因此校長透過關懷、同理與感恩的方式，營造學校的正向氣氛，如此將有助學校內正向溝通氛圍的形成以及正向關係的建立，最終能帶動學校整體效能的提升。因此，本研究希望透過對國民小學校長正向領導的探討，發掘正向領導在學校教育環境裡更深一層的意義與價值。

其次，Katzenbach 和 Smith（1992）認為，團隊是由一群技能互補的人所組成，各自擔負不同的責任，且其能力足以應付任務的需要，並按一定的程序來完成共同的目標。財星雜誌（*Fortune*）在 1995 年調查的一千大企業中，有 68% 的企業都採用團隊工作的設計模式（Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995）。利用團隊的方式，可以強化企業本身問題解決的能力，使企業的工作效能與效率獲得明顯提升。然而，在以團隊模式運作的過程中，並不能確保每個團隊都能運作順暢，特別是當團隊成員感受不到尊重或被信任時，情緒必定會受到影響，無法為整個組織帶來積極性的變革與成效，因此學校的團隊情感氛圍值得深入探究。

再者，Drucker（1985）表示，每個組織的核心能力都不同，這些核心能力就像是組織性格的一部分；但是，唯有「創新」是所有組織都必須具備的核心能力，而且每個組織都需要設計一套方法，用來記錄且評估組織創新的績效。因此，追求「組織創新」的概念已經被所有企業經營者認同，為了確保能屹立於商場中，不被其他競爭者取代，唯有「創新」才能凸顯自己企業的價值，並將市場與顧客做區隔，確保組織的最大利益與長遠發展。所以在日漸競爭的學校經營環境下，學校的組織創新能力便顯得格外重要。尤其，近年來受到少子化的影響，學生人數逐年遞減，不僅都會地區學校班級數日益減少，偏遠地區的小型學校受到的衝擊尤其大，將導致教育投資使用效益偏低，進而產生教育資源浪費的情形（吳政達，2006）。吳清山（2005）就指出，

學校必須重新思考經營理念和方向，並因應社會的脈動和時代潮流，調整經營策略，如果還是停留在傳統的學校經營思維模式中，遲早會被大環境的變化所淘汰。面臨如此艱困的時局，學校唯有力求創新，才能在激烈競爭中取得優勢，謀得永續的發展。

雖然目前尚未有校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力關係之研究，但由李尉慈（2009）、林燊揚（2010）、周宥均和曾信超（2009）的研究可知，校長正向領導影響團隊情感氛圍；由蔡維奇和紀乃文（2008）、高長瑞和徐聯恩（2011）、呂岱倚（2005）的研究發現，團隊情感氛圍與組織創新能力有密切關係；由仲秀蓮和林新發（2005）、徐易男（2009）、范熾文和林詩雁（2011）、李佳霈（2008）的研究發現，校長正向領導影響組織創新能力。亦即，校長若能採取正向領導之作為，可以帶動學校正向團隊情感氛圍與組織創新能力，提升學校整體的組織效能。所以，校長的正向領導與團隊情感氛圍及組織創新能力之間具有密切的關聯性，因此值得進一步了解校長的正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力。

基於上述的研究動機，本研究之研究目的為：

- 一、了解當前國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力的現況。
- 二、探討校長正向領導、團隊情感氛圍對組織創新能力的預測力。
- 三、檢驗國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力的關係。

貳、文獻探討

一、校長正向領導之意涵

校長領導的研究已多元發展，Henderson 和 Nash（2007）認為校長領導的角色為教育理想者、系統改革者、協同合作者、公開支持者、建構認知者。而 Murley、Keedy 和 Welsh（2008）指出，校長領導的角色是發展優質課程，促進學生學習成功。正如謝傳崇（2012）認為校長的教育信念、價值觀與領導行為是學校成功的關鍵。為了因應社會變遷快速對於領導的新需求，近年西方學者在正向心理學、正向組織學、正向組織行為學、肯定式探詢等理論基礎上，提出正向領導的新概念。林新發（2010）指出，正向領導為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。仲秀蓮和林新發（2005）認為正向領導是組織領導者在具有正向意義的共同願景下，時時進行道德反思與分享學習，並善用團隊的力量以擴大影響力；以愛心關懷正向解讀成員的行為表現，以智

慧倡導引導成員產生正向的良善行為，以勇氣執行克服困難有效落實實施成效，進而達成組織目標。Cameron（2008）認為正向領導內涵包括：促進個人與組織獲得優異表現、肯定人類的長處、能力與潛能、奠基在幸福論的假設或培育良善，其策略包括培育組織正向氛圍、成員間建立正向關係、彼此進行正向溝通、與建立正向意義。綜而言之，校長正向領導是校長能以正向思考的方式處理校內外事務，並以身作則，能用關懷、同理的心態看待並協助成員解決問題，使學校瀰漫正向氛圍，與學校成員共同建立正向願景，達成教育的積極目標。

綜合上述學者之見解，將校長正向領導分為以下四個層面：

（一）營造正向氣氛

校長要能同理與傾聽，適時對同仁表露關懷與同情之意，讓校內成員知道同仁所遭遇的困境，並鼓勵成員抱持接納的心態，趨前表示關心、支持和感謝。

（二）建立正向關係

校長能夠提供充分的支援，不管是在成員的心情、個人經驗以及物質資源上；和成員建立緊密的合作關係，尊重成員的專業並給予信賴與授權，使成員的自信與能力因此提升。

（三）善用正向溝通

校長能親身示範，保持多元的觀點，對於成員的優點與貢獻，能使用肯定與支持的言語或是給予中肯的回饋；在傳達批評或指導的訊息時，婉轉表達，並且多使用鼓勵與支持的言語來協助成員成長。

（四）培養正向意義

校長能善用時機，將個人的教育理念和成員分享，並能覺察每個成員的價值信念以及其背後所隱含的意涵，透過利他行為的示範，帶領成員跨越個人利益，將學校願景融入成員信念中，並與其隱含的工作意義相結合。

校長應帶領成員共同建立學校的正向意義，透過親身示範，使正向溝通的氛圍瀰漫在校園裡，成員彼此間能保持良好的正向關係，如此，才能於校園中形塑正向積極的典範，使學校整體組織效能躍升。

二、團隊情感氛圍之意涵

隨著科技發展與資訊網絡傳播的速度倍增，不管是國家、企業或組織，都將面臨許多的挑戰。為能取得競爭上的優勢，調整或重整組織的架構以為因應，成為必然的發展趨勢。因此，建立有效能的團隊，並使團隊運作順暢，成為當今各組織必須優先

考量的重點。

馮斯琪(2008)指出,團隊成員若在一段時間內共同經歷到正向與負向的團隊情感氛圍時,可透過雙重調諧效果的交互作用,進而提升團隊成員的創造力。曾淑敏(2009)認為,團隊成員在互動過程中,會透過線索傳遞當下的情緒,受到其他成員的情緒影響,成員間會產生同質性的情感反應。蔡維奇和紀乃文(2008)指出,團隊處於正向情感氛圍時,成員間會更樂意互相協助,以求順利完成任務,透過此歷程,將進一步提升成員間的情感連繫與溝通意願,而最終回饋到團隊之中。李尉慈(2009)認為,當大多數成員一致性地知覺到團隊中的成員對工作充滿活力與熱情,且抱持感興趣的態度時,會產生正面的情緒,有助於正向團隊情感氛圍的形成。Sy、Cote 和 Saavedra(2005)認為,當成員一致感到有興趣、自信、愉快或堅定的心情時,代表著團隊存在著正向的團隊情感氛圍;反之,若成員都感到挫敗、不安、焦慮、難過或存有敵意的心情時,代表團隊瀰漫一股負向的團隊情感氛圍。Walter 和 Bruch(2008)指出,當團隊處於正向團隊情感氛圍時,成員間的互動將更加愉快,此舉有助良好的人際互動,讓成員更樂於參與團隊。

上述綜合學者的觀點可以發現,團隊情感氛圍具有以下幾個特性:

(一) 是團隊成員情感趨於一致或同質的樣貌

團隊情感氛圍散佈在團隊成員間,雖然它無法被看到,卻能明顯被感受,這種氛圍是團隊情感一致的結果。

(二) 團隊情感氛圍可以積極醞釀與營造

當個別成員被集聚成團隊時,其團隊整體的情感是可以透過領導策略、活動設計或環境營造來醞釀或形塑。

(三) 團隊情感氛圍具有擴散力與感染力

團隊情感氛圍既然是團隊成員情感趨於一致或同質的樣貌,自然會在個別成員彼此間發酵,產生擴散與感染的效果。

(四) 團隊情感氛圍對團隊整體運作是有效的

團隊情感氛圍不管是積極正向抑或是消極負向,都會對團隊的運作帶來影響,對組織發展而言,當然希望它是正面有效果的。

(五) 正向的團隊情感氛圍有助於任務的達成

積極正向的團隊情感氛圍有助於凝聚團隊成員的組織向心力,此點對於組織任務的達成有正面積極的效果。

綜合言之,團隊情感氛圍是團隊成員間情感趨於一致或同質的結果,這結果會影響團隊中的每個成員,透過適當的形塑,正向的團隊情感氛圍將有助於團隊整體運作

與任務的達成。

在 Watson 與 Tellegen (1985) 認為情感應該分成兩個獨立的部分，分別是正向的情感和負向的情感。McIntyre 和 Watson (1991) 認為，正向情感跟負向情感是非常不同的兩種構面，而正向情感多半又和社交與人際互動的滿意度有關。Watson、Clark 與 Tellegen (1988) 在發展正、負向情感量表中發現，正、負向情感會和不同的變因產生關係，像正向情感通常和社交活動、人際滿意度以及讓人愉快的事情有關；而負向的情感則跟自我抗壓能力、較差的人際互動、身體健康出狀況以及發生令人不愉快的事情有關。Watson 等學者 (1988) 指出，正向情感的特質為熱忱、活力與靈敏；而負向情感則與憤怒、輕視、厭惡、恐懼與緊張不安的感覺有關。George (1996) 指出，正向團隊情感氛圍與負向團隊情感氛圍並不是處在軸線上的兩端，而是同時存在的兩個構面。綜合上述學者觀點，將團隊情感氛圍分為兩個層面，茲說明如下：

(一) 正向團隊情感氛圍

正向團隊情感氛圍能讓成員感到自信、充滿熱忱與活力、心情愉悅，成員彼此間能相互肯定、支持鼓勵。

(二) 負向團隊情感氛圍

負向團隊情感氛圍會讓成員感覺憤怒、厭煩、恐懼、緊張焦慮，並有受到輕視的負向感受。

在學校裡有許多工作是由各種團隊去執行與完成。團隊情感氛圍是積極與正向的，成員間必然存在著緊密凝聚力，並會發散高昂的團隊士氣；相對地，負向的團隊情感氛圍，造成士氣低落，離心離德，學校也不可能有的發展。

三、組織創新能力之意涵

企業經營以獲取利益為先，在面對競爭激烈的商場中，勢必要能在市場上區隔自己與他人的不同，而這也凸顯了組織創新的必要性。因此，組織若能儲備創新能力，方能因應外在環境的改變，進而達成永續經營的目標。黃佑安 (1997) 認為，涉及人與人之間及人和其他資源之間複雜的協調型態，須透過組織學習來做好協調與整合資源的工作。組織亦須學習創新的系統，以防止更高層次能力的取代，並自我達成更高能力。謝龍發與張根榮 (2004) 指出，創新能力不應侷限在企業技術層面的表現上，也應包含組織文化、管理層面、學習氣氛等企業運作之相關因素。該創新能力不但包含個別創新的提案及落實，也包含整體組織的承諾與支持。Barney (1991) 認為，組

織要有恆久的競爭優勢，要符合四個條件：(一) 具有價值，(二) 數量稀少，(三) 不易模仿，(四) 不可取代。組織如具備以上四個條件，就會使組織擁有競爭優勢，具備競爭力。Grant (1991) 指出，組織除了要有長久性和專屬性的能力外，加上讓競爭對手不易仿效，不易取得，如此才能保持組織長久的競爭優勢。Romijn 和 Albaladejo (2002) 強調，創新能力來自組織內部和組織外部環境的刺激，其內部的來源有：(一) 領導人的背景以及過去的經驗，(二) 成員的技術，(三) 組織內部技術的持續改進；而外部的來源有：(一) 領導人豐厚的人際網絡，(二) 具地利之便(鄰近優勢的相關網絡)，(三) 能得到公共團體的支持。Guan 和 Ma (2003) 表示，創新能力是組織專屬的資產，包括技術、產品、程序、知識、經驗和資源。

綜合以上各學者對組織創新能力的定義與看法，歸納成為以下幾點：

(一) 組織創新能力來自競爭的壓力

組織創新能力的需求，源自市場競爭壓力的挑戰，其最終目的在保有組織競爭上的優勢，同時也是反映組織績效的重要指標。

(二) 組織創新能力反映在不同層面

組織創新能力應反映在不同的層面上，像是：文化、管理、技術、程序、產品、資源等等，凸顯其價值性、量少、難以替代或仿效，成為一種專屬的組織資產。

(三) 要全員參與、共同學習與面對

組織創新能力一方面要透過組織內、外部知識的整合運用，更重要的是在全員參與的情況下，營造學習的氛圍，透過組織總體知識的不斷更新，確保組織的競爭優勢。

綜合言之，組織創新能力在回應市場上的競爭壓力，透過組織內形成學習的氛圍，成員共同參與組織的創新工作，透過各個構面的更新(如：文化、管理、技術、程序、產品、資源等)，以凸顯組織專屬的價值性與獨特性。過往有關組織創新能力的研究大多是以企業組織為對象，和學校有關的研究並不多見。雖然企業組織與學校組織在經營的取向上不一樣，但在追求精緻與卓越的想法卻是一致的。謝龍發和張根榮(2004)認為，組織創新能力可分為「技術能力」、「管理能力」、「學習能力」等內涵。Guan 和 Ma (2003) 將組織創新能力分類成「技術」、「產品」、「程序」、「知識」、「經驗」與「組織資源」等內涵。Gumusluoglu 和 Ilsev (2009) 把組織創新能力分「產品創新」、「服務創新」等內涵。

綜合上述研究對於組織創新能力內涵的看法，將組織創新能力分為三個層面，相關說明如下：

(一) 學習創新能力

教育人員能注意到當前教育環境的轉變，樂於進修，學習新知，並將習得的知識加以轉化、創新、分享的能力。

(二) 管理創新能力

學校之行政單位能發揮創意與巧思，針對學校行事做適當的規劃、安排，以提昇學校績效的能力。

(三) 技術創新能力

教師在進行教學活動時，能發揮個人創意及精熟各項教學設備的操作，並靈活運用在教學與課程中，以提升學生學習成效的能力。

總之，學校組織要能符應家長的期待、適應當前教育環境的變革，必須朝學校組織創新能力之路邁進，方能尋求學校的永續經營與發展。校長在此扮演了關鍵角色，他是否具有決心和毅力去面對學校所面臨的困境與問題，真正落實在教師教學、學生學習以及校務運作上，都將影響一個學校能否長遠發展。

四、校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力三者之關係

(一) 校長正向領導與團隊情感氛圍的相關研究

李尉慈(2009)發現，領導者若能與組織成員建立良好、正向的關係，可使組織氣氛良好，並提升團隊績效——這表示校長正向領導的「正向關係」層面可以形成正向團隊情感氛圍。林燊揚(2010)發現，領導者若能建立正向的溝通管道，將使團隊氛圍良好，有助團隊偵錯率提高，降低錯誤產生的機會——這表示校長正向領導的「正向溝通」層面能對團隊情感氛圍產生正面的影響。周宥均和曾信超(2009)發現，領導者明確設定組織的願景，將凝聚成員的正向情感，使工作滿意度提高——這表示正向領導的「正向意義」層面能影響團隊情感氛圍的建立。

綜上所述可以間接支持校長正向領導與團隊情感氛圍有其關聯性，值得進一步加以驗證。本研究中，團隊情感氛圍是指團隊成員間情感趨於一致或同質的結果，且結果會影響團隊中的每個成員。透過校長正向領導加以形塑，相信將有助於學校團隊整體的運作與績效的提升。

(二) 團隊情感氛圍與組織創新能力的相關研究

蔡維奇和紀乃文(2008)指出，組織正向團隊情感氛圍的建立，有助團隊合作，

進而提升組織的創新能力。高長瑞和徐聯恩（2011）指出，正向團隊情感氛圍有助於團隊合作以及資訊的交流、分享，與組織創新能力有密切關聯，表示正向團隊情感氛圍對組織創新能力有顯著影響力。呂岱倚（2005）指出，組織中若常有衝突存在，對成員合作與創新行為有負面的影響，表示負向團隊情感氛圍會削弱組織創新能力。

綜上所述間接可證實團隊情感氛圍與組織創新能力之間存在一定之關聯性，值得進一步驗證。事實上，不管正向或負向的團隊情感氛圍，都會對整個團隊產生一定影響，也會對組織整體的學習、管理與技術創新能力帶來挑戰。

（三）校長正向領導與組織創新能力之相關研究

仲秀蓮和林新發（2005）指出，校長的正向領導能改變學校文化，也能提高學校創新經營效能，表示校長正向領導與組織創新能力有密切關聯。徐易男（2009）發現，組織中正向關係的建立，能提高創新經營與學校效能，增強正向影響力；這表示校長正向領導的「正向關係」層面與組織創新能力有密切關聯。范熾文和林詩雁（2011）指出，校長採用「正向溝通」的方式與成員互動並達成共識，有利推動學校創新經營，表示校長正向領導的「正向溝通」層面與組織創新能力有密切關聯。李佳霈（2008）指出，領導者營造組織正向氣氛，有助於組織創新成效，表示校長正向領導的「正向氣氛」層面與組織創新能力有密切關聯，表示校長正向領導的「正向氣氛」層面與組織創新能力有密切關聯。

綜合上述，可說明校長正向領導與組織創新能力間具有關聯性，從正向領導的各層面來看，其對於組織創新或學校創新經營都有正面的效益。因此，針對校長正向領導與組織創新能力關係之探究，確實有必要。

（四）校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力三者之相關性

由李尉慈（2009）、林桑揚（2010）、周宥均和曾信超（2009）的研究可知，校長正向領導影響團隊情感氛圍；由蔡維奇和紀乃文（2008）、高長瑞和徐聯恩（2011）、呂岱倚（2005）的研究發現，團隊情感氛圍與組織創新能力有密切關係；由仲秀蓮和林新發（2005）、徐易男（2009）、范熾文和林詩雁（2011）、李佳霈（2008）的研究發現，校長正向領導影響組織創新能力。亦即，校長若能採取正向領導之作為，可以帶動學校正向團隊情感氛圍與組織創新能力，提升學校整體的組織效能。所以，校長的正向領導與團隊情感氛圍及組織創新能力之間具有密切的關聯性，因此值得進一步了解校長的正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力。

五、本研究之假設模式

根據文獻探討，本研究假設校長正向領導，正面地影響組織創新能力之發展；校長正向領導，正面地影響團隊情感氛圍，團隊情感氛圍亦直接影響組織創新能力。本研究之假設模式，如圖 1 所示。

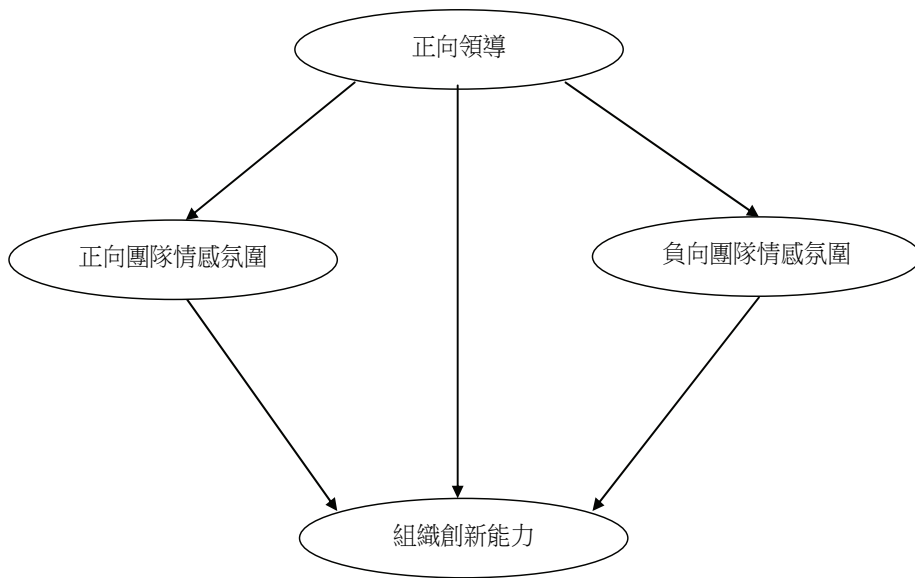


圖 1 校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力關係假設模式

參、研究設計與實施

一、研究樣本

本研究以臺灣地區公立國民小學九十九學年度現職教育人員為母群體，並採分層隨機取樣。首先抽取主體對象為北區（桃園縣、新竹縣）、中區（苗栗縣、臺中縣）、南區（臺南縣、高雄縣）與東區（花蓮縣、臺東縣）的公立國民小學教育人員，分層抽取比例為 1/10。後針對上述八個縣市之母群體再進行分層隨機抽樣，抽樣取 1,000 份樣本。且為提高樣本代表性，於此層隨機抽樣時依學校班級數而不同，將學校規模分為 12 班以下、13~36 班、37 班以上共三種。

本研究於 2012 年 3 月 23 日發出預試問卷 250 份，同年 4 月 23 日回收 226 份問卷，有效問卷 179 份，可用率 71.6%。預試對象係自本研究母群體中選取，先分為北、中、南、東四區，共抽取 24 所學校，再依學校規模方式選取 250 位教師。根據回收預試問卷，採用進行信、效度檢驗後，刪除信、效度較差的題目後，編製成本研究正式問卷。正式問卷於 2012 年 5 月 12 日正式施測，同月 30 日回收截止，抽取全國 1,000 份正式樣本，回收問卷 795 份，有效樣本 639 份，可用率 64%。

二、研究工具

「校長正向領導問卷」參酌謝傳崇（2012）之調查問卷後修訂而成。量表各層面之 Cronbach's α 為：營造正向氣氛（.930）；建立正向關係（.928）；善用正向溝通（.915）；培養正向意義（.917）；整體之 Cronbach's α 係數值為 .976。進行因素分析，第一個因素「營造正向氣氛」，解釋變異量為 19.17%；第二個因素「建立正向關係」，解釋變異量為 19.13%；第三個因素「善用正向溝通」，解釋變異量為 18.89%；第四個因素「培養正向意義」，解釋變異量為 17.89%；總解釋變異量為 75.08%。

「團隊情感氛圍問卷」參酌馮斯琪（2008）、李尉慈（2009）、蔡維奇和紀乃文（2008）之相關調查問卷後，自行修正編製而成，共 12 題。量表各層面之 Cronbach's α 為：正向團隊情感氛圍（.893）；負向團隊情感氛圍（.849）。進行因素分析，第一個因素「正向團隊情感氛圍」，解釋變異量為 35.83%；第二個因素「負向團隊情感氛圍」，解釋變異量為 28.92%；總解釋變異量為 64.75%。

「組織創新能力調查問卷」參酌陳柔妘（2011）之相關調查問卷，共 16 題。量

表各層面之 Cronbach's α 為：學習創新能力 (.864)；管理創新能力 (.847)；技術創新能力 (.812)；整體之 Cronbach's α 係數值為 .901。進行因素分析，第一個因素「學習創新能力」，解釋變異量為 22.30%；第二個因素「管理創新能力」，解釋變異量為 21.44%；第三個因素「技術創新能力」，解釋變異量為 21.25%；總解釋變異量為 64.98%。

三、資料處理

本問卷之量表採 Likert 五點量表作答與計分，分別計 5、4、3、2、1 分。本研究採用量化方法進行分析，問卷調查資料以 SPSS for windows 17.0 以及 AMOS 15.0 作為本研究資料分析工具，進行敘述統計、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、積差相關、迴歸分析以及結構方程模式分析，藉此探究校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力關係。

肆、結果與討論

一、校長正向領導之現況

由表 1 得知受試者在校長正向領導整體平均數為 3.68，標準差為 0.74，顯示校長正向領導現況良好。校長正向領導的分層面中，營造正向氣氛之平均得分最高，為 3.75，標準差 0.66，顯示教育人員對營造正向氣氛有高度的知覺；得分次高的為培養正向意義，其平均數為 3.70，標準差為 0.76；得分第三高的為善用正向溝通，其平均數為 3.67，標準差為 0.83；得分最低的為建立正向關係，其平均數 3.61，標準差為 0.87。前二項具高度之發展，後二項為中度發展；此表示目前臺灣地區各公立國民小學之校長正向領導發展良好。

而從各題項的得分分布上分析，在「營造正向氣氛」的題項中，「本校校長經常公開對老師表達感謝」的得分最高，平均達 3.94 分；而在「本校校長能鼓勵教師向同仁表達鼓勵與感情上的支持」及「本校校長對犯錯的教師能提供支援和專業成長的機會」得分較低，平均各為 3.67 分及 3.63 分，由此可知，學校教育人員知覺校長經常公開表達感謝之意程度較高，但在知覺校長鼓勵教師向同仁表達鼓勵與感情上的支持以及對犯錯老師提供支援和專業成長的機會其表現程度，相對明顯偏低。

表 1

校長正向領導之現況

層面	平均數	標準差	排序
營造正向氣氛	3.75	0.66	1
培養正向意義	3.70	0.76	2
善用正向溝通	3.67	0.83	3
建立正向關係	3.61	0.87	4
整體校長正向領導	3.68	0.74	

二、國民小學教師知覺團隊情感氛圍之現況

由表 2 顯示，正向團隊情感氛圍之平均得分最高，達 3.87，標準差為 0.61，顯示教育人員對正向團隊情感氛圍有高度的知覺；得分較低的為負向團隊情感氛圍，其平均數為 1.88，標準差為 0.55。結果顯示教育人員所知覺之團隊情感氛圍各層面中，正向團隊情感氛圍層面呈高度之發展，負向團隊情感氛圍層面呈低度之發展。此表示目前臺灣地區各公立國民小學之正向團隊情感氛圍發展良好。

從團隊情感氛圍調查問卷各題項的得分分布上分析，在「正向團隊情感氛圍」的題項中，「本校教師共處時心情是愉悅的」、「本校教師彼此間能相互支持與鼓勵」二題的得分最高，平均各為 4.00 分及 3.96 分；而在「本校教師能充滿自信面對挑戰」及「本校教師做任何事都充滿活力」二題的得分較低，平均各為 3.75 分及 3.72 分。以上得分資料顯示，學校教育人員在目前的工作環境中，和同事共處時多能保有愉悅的心情，彼此之間並能相互扶持與鼓勵，然而在面對挑戰時卻自信心不足；此外，並非對所有事物都能滿懷幹勁去面對，這背後原因值得探究。

在「負向團隊情感氛圍」的題項中，「本校教師共處時會有焦慮情緒產生」與「本校教師會相互批判對方的不是」二題的得分較高，平均得分各為 2.03 分與 1.93 分；而在「本校教師共事時會有緊張情緒產生」、「本校教師共處時會有害怕情緒產生」得分最低，得分各為 1.83、1.76。以上得分資料顯示，學校教育人員因為相互批判對方不是的結果，造成關係緊張，進而引發焦慮情緒產生，這部分值得重視，站在防患於未然的觀點，校長在形塑團隊情感氛圍時，應極力避免產生負向的團隊情感氛圍。

表 2

團隊情感氛圍之現況

層面	平均數	標準差	排序
正向團隊情感氛圍	3.87	0.61	1
負向團隊情感氛圍	1.88	0.55	2

三、國民小學教育人員知覺組織創新能力之現況

由表 3 得知，受試者在「組織創新能力」平均數為 3.65，標準差為 0.52，顯示教育人員對組織創新能力發展有中度知覺。「組織創新能力」的分層面中，「技術創新能力」之平均得分最高，達 3.81，標準差為 0.61，顯示教育人員對有技術創新能力高度的知覺；得分次高的為「學習創新能力」，其平均數為 3.65，標準差為 0.59；得分最低的為「管理創新能力」，其平均數 3.49，標準差為 0.64。只有「技術創新能力」為高度之發展，「學習創新能力」、「管理創新能力」為中度之發展，表示目前臺灣地區各公立國民小學之組織創新能力發展尚可，仍有努力空間。

從組織創新能力調查問卷各題項的得分分布上分析，在「技術創新能力」的題項中，「本校教師能有效利用單槍、電腦等教學設備，活化教學」的得分最高，平均達 4.11 分；而在「本校教師具有創新的課程設計能力」的得分較低，平均為 3.65 分。以上得分資料顯示，學校教育人員在使用單槍、電腦等教學設備，以活化教學上較以往來得更為普遍，這和近年來政府在學校資訊設備的投資有很大的關係；但是，在「創新課程設計」方面得分較低，可能的原因在於教師已無多餘的時間在課程設計上，更遑論善用資訊媒材在課程設計上，因此，在這部分表現，相較之下就顯得較弱。

表 3

教育人員知覺組織創新能力之平均數摘要表

層面	平均數	標準差	排序
技術創新能力	3.81	0.61	1
學習創新能力	3.65	0.59	2
管理創新能力	3.49	0.64	3
整體組織創新能力	3.65	0.52	

四、校長正向領導與團隊情感氛圍對組織創新能力之相關分析

(一) 校長正向領導與團隊情感氛圍之積差相關分析

由表 4 可知，整體校長正向領導與團隊情感氛圍各層面之相關係數值介於-.12 和 .40 之間，與「正向團隊情感氛圍」呈現顯著正相關，與「負向團隊情感氛圍」呈現顯著負相關。

校長正向領導各層面與正向團隊情感氛圍之相關係數值介於 .36 和 .40 之間，皆呈現顯著正相關，相關程度由大至小依序是「培養正向意義」、「建立正向關係」、「營造正向氣氛」、「善用正向溝通」。校長正向領導各層面與負向團隊情感氛圍之相關係數值介於-.13 和-.10 之間，皆呈現顯著負相關，相關程度由大至小依序是「善用正向溝通」、「建立正向關係」、「營造正向氣氛」、「培養正向意義」。本研究與林新發（2010）、林燦揚（2010）、李尉慈（2009）、周宥均和曾信超（2009）、謝傳崇（2011）的研究結果相似。由此可見，校長若能培養成員對學校產生正向意義，使學校成員認同學校願景，並透過營造學校的正向氣氛，塑造正向溝通氛圍以及建立成員之間的正向關係時，最終能帶動學校整體的正向團隊情感氛圍的形塑。

表 4

校長正向領導與團隊情感氛圍之積差相關矩陣摘要表

校長正向領導 團隊情感氛圍	營造正向氣氛	建立正向關係	善用正向溝通	培養正向意義	整體校長 正向領導
正向團隊情感氛圍	.36***	.39***	.36***	.40***	.40***
負向團隊情感氛圍	-.11***	-.11***	-.13***	-.10***	-.12***

*** $p < .001$.

(二) 校長正向領導與組織創新之積差相關分析

由表 5 可知，整體「校長正向領導」與整體「組織創新能力」的相關係數為 .50，呈現中度正相關（ $p < .001$ ）。

整體「校長正向領導」與「組織創新能力」各層面之相關係數值介於 .32 和 .62 之間，皆呈現顯著正相關，相關程度由大至小依序是「管理創新能力」、「技術創新能

力」、「學習創新能力」。校長正向領導各層面與整體組織創新能力之相關係數值介於 .43 和 .54 之間，皆呈現顯著正相關。相關程度由大至小依序是「培養正向意義」、「建立正向關係」、「善用正向溝通」、「營造正向氣氛」。正如仲秀蓮與林新發（2005）、范熾文和林詩雁（2011）、李佳霈（2008）、徐易男（2009）的研究發現，校長的正向領導或組織中的正向關係、正向溝通、正向氣氛有助於組織創新成效。且在學校創新經營的過程中，校長正向領導的角色對於組織創新能力具有不可小覷的影響力，唯有透過學校成員之間的無礙溝通，達成具正向意義的共識時，方能更順利的推動組織創新。

表 5
校長正向領導與組織創新能力之積差相關矩陣摘要表

校長正向領導 組織創新能力	營造 正向氣氛	建立 正向關係	善用 正向溝通	培養 正向意義	整體校長 正向領導
學習創新能力	.27***	.32***	.30***	.37***	.32***
管理創新能力	.54***	.60***	.59***	.63***	.62***
技術創新能力	.29***	.32***	.30***	.38***	.33***
整體組織創新能力	.43***	.49***	.47***	.54***	.50***

*** $p < .001$.

（三）團隊情感氛圍與組織創新能力之積差相關分析

由表 6 可知，正向「團隊情感氛圍」與「組織創新能力」各層面之相關係數值介於 .52 和 .64 之間，皆呈現顯著正相關，相關程度由大至小依序是「學習創新能力」、「管理創新能力」、「技術創新能力」。

負向「團隊情感氛圍」與「組織創新能力」各層面之相關係數值介於-.21 和-.24 之間，皆呈現顯著負相關，相關程度由大至小依序是「管理創新能力」、「學習創新能力」、「技術創新能力」。「團隊情感氛圍」各層面與整體「組織創新能力」之相關係數值介於-.27 和 .66 之間，與「正向團隊情感氛圍」呈現顯著正相關，與「負向團隊情感氛圍」呈現顯著負相關。研究發現與呂岱倚（2005）、高長瑞和徐聯恩（2011）、蔡維奇和紀乃文（2008）的研究結果相似，正向團隊情感氛圍有助於團隊合作以及資訊的分享，對組織創新能力有顯著影響力。組織中若常有衝突存在，對成員合作與創

新行為有負面的影響，負向團隊情感氛圍會削弱組織創新能力。由此結果可知，要成為富有創新能力的新世代學校，可著重於校園中正向團隊情感氛圍的培養，不論是團隊信心的增強、資訊交流的頻繁、願意分享付出的氛圍之下，都將密切關係著組織創新的能力。

表 6
團隊情感氛圍與組織創新能力之積差相關矩陣摘要表

組織創新能力 \ 團隊情感氛圍	正向團隊情感氛圍	負向團隊情感氛圍
學習創新能力	.64***	-.23***
管理創新能力	.54***	-.24***
技術創新能力	.52***	-.21***
整體組織創新能力	.66***	-.27***

*** $p < .001$.

五、校長正向領導與團隊情感氛圍對組織創新能力之預測分析

校長正向領導與團隊情感氛圍各層面預測變項被選入迴歸模式者為 F 值達 .001 的顯著水準者，由表 7 得知分析結果共保留兩個模式（自變項），進入迴歸模式中對組織創新能力整體具有預測力的變項依序為「正向團隊情感氛圍」、「培養正向意義」，其多元相關係數為 .727，決定係數為 .529，對整體創新經營有 52.9% 的解釋力。

就預測變項個別解釋量來看，以「正向團隊情感氛圍」的解釋變異量最大，其對整體組織創新能力具 43.5% 的解釋力（ $F=491.046$ ， $p < .001$ ）。

從標準化迴歸係數來看，兩項的 β 值均為正值，表示「正向團隊情感氛圍」、「培養正向意義」對「整體組織創新能力」具有正向預測力，即教育人員所覺知學校的「正向團隊情感氛圍」、「培養正向意義」得分愈高，其在「整體組織創新能力」的得分也越高。

以校長正向領導、團隊情感氛圍預測整體組織創新能力之標準化迴歸方程式為：

$$\text{整體組織創新能力} = .454 \times \text{正向團隊情感氛圍} + .229 \times \text{培養正向意義}$$

表 7

校長正向領導、團隊情感氛圍對整體組織創新能力之多元逐步迴歸分析摘要

選入之變項順序	多元相關係數 R	標準化迴歸係數 β	決定係數累積量 R^2	增加解釋量 ΔR^2	F 值
正向團隊情感氛圍	.660	.454	.435	.435	491.046***
培養正向意義	.727	.229	.529	.094	357.299***

*** $p < .001$.

由以上之分析，本研究結果證實了國民中學校長正向領導對於整體組織創新能力有直接影響效果；正向團體情感氛圍對整體組織創新能力亦具有直接的影響效果。由此可見校長正向領導及正向團隊情感氛圍對組織創新能力具有重要的影響性，特別是當校長正向領導能採用營造正向團隊氛圍與培養正向意義時，將提升一定程度的組織創新能力。

六、校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力之線性關係

(一) 模式的適配度考驗

本研究採用結構方程模式進行整體模式適配度的檢定，藉此探究校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力關係。研究發現模式中之負向團隊情感氛圍未顯著，刪除後重新發展出的理論模式如圖 2。自變項為國小校長正向領導、團隊情感氛圍，其中校長正向領導包括「營造正向氣氛」、「建立正向關係」、「善用正向溝通」與「培養正向意義」四個觀察指標，團隊情感氛圍包括「正向氛圍」的 6 個觀察指標。依變項為組織創新能力，包含「學習創新能力」、「管理創新能力」、「技術創新能力」三個觀察指標。

1. 基本適配指標檢視

模式之標準化參數估計如圖 2，研究者將校長正向領導、正向團隊情感氛圍與組織創新能力關係結構模式之測量值摘要整理成表 8。分析發現各觀察變項的誤差變異有 13 個，潛在變項的誤差變異有 3 個，皆無負的誤差變異，且指標的測量誤差值均達到顯著水準 ($p < .001$)。

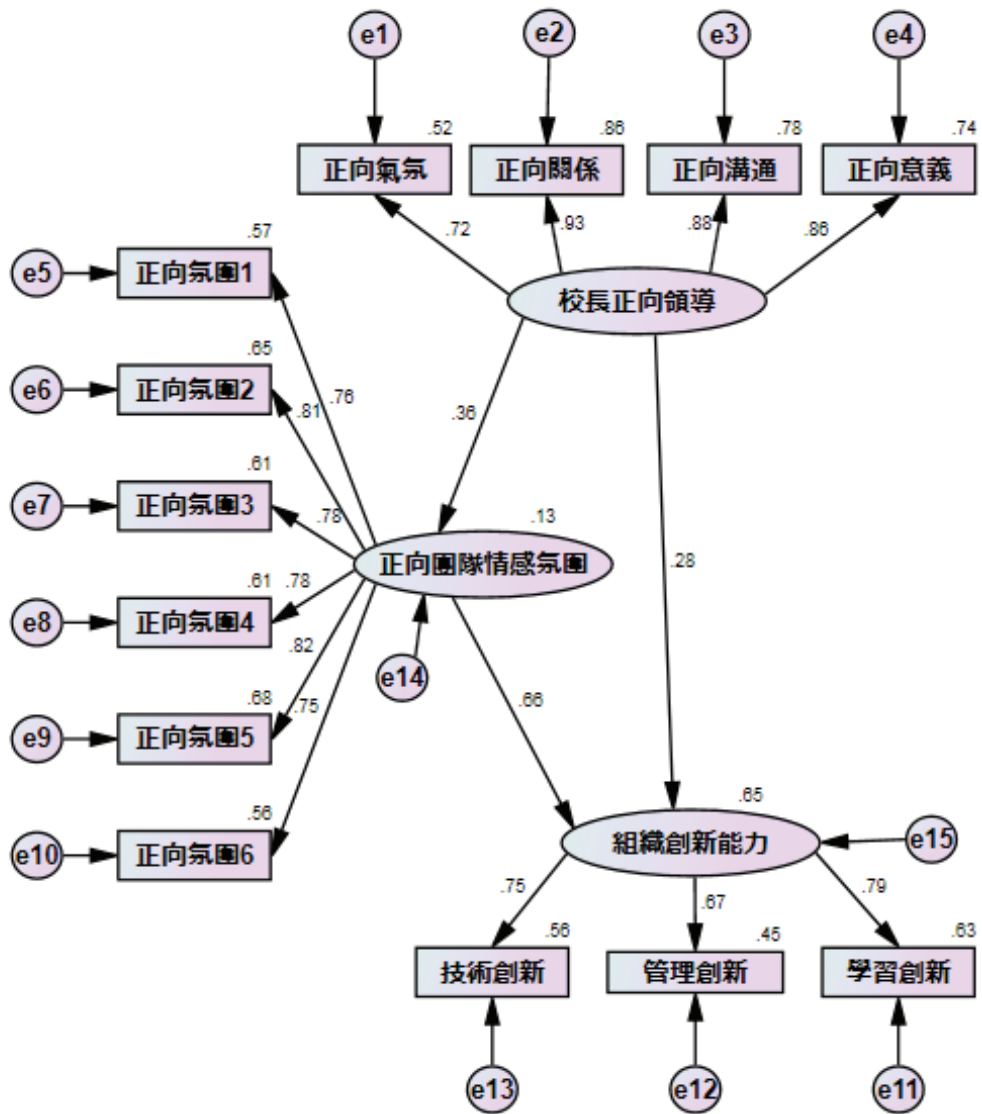


圖 2 校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力徑路分析圖

個別觀察變項的因素負荷量介於 .28 至 .93 之間，觀察變項標準誤介於 .03 至 .05 之間，無標準誤太大的現象，模式大致符合基本適配度考驗，無辨認問題存在（如表 8）。

表 8

校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力運用關係結構模式之測量值摘要

項	目	標準化係數	標準誤
正向團隊情感氛圍	<--- 校長正向領導	.363	.034
組織創新能力	<--- 校長正向領導	.276	-
組織創新能力	<--- 正向團隊情感氛圍	.662	.041
正向氣氛	<--- 校長正向領導	.719	.024
正向關係	<--- 校長正向領導	.929	-
正向溝通	<--- 校長正向領導	.885	.027
正向意義	<--- 校長正向領導	.858	.025
學習創新	<--- 組織創新能力	.792	.049
管理創新	<--- 組織創新能力	.670	-
技術創新	<--- 組織創新能力	.745	.052
正向氛圍 1	<--- 正向團隊情感氛圍	.757	-
正向氛圍 2	<--- 正向團隊情感氛圍	.807	.055
正向氛圍 3	<--- 正向團隊情感氛圍	.782	.062
正向氛圍 4	<--- 正向團隊情感氛圍	.783	.061
正向氛圍 5	<--- 正向團隊情感氛圍	.824	.064
正向氛圍 6	<--- 正向團隊情感氛圍	.748	.063

2. 整體模式適配度檢定

絕對適配度指標彙整如表 9， $\chi^2 = 324.972$ ， $df = 131$ ， $p < .001$ ，達顯著水準，表示理論模式與觀察資料不適配，須拒絕虛無假設，但 χ^2 值會隨樣本數增加而增加，因此僅作為參考指標。其他指標 $RMR = .034$ ， $RMSEA = .079$ ， $GFI = .923$ ， $AGFI = .897$ 。唯有 $AGFI$ 值 $.0897$ ，接近 $.9$ 理想值仍可接受外，其它指標皆達適配標準。增值適配指標方面， $NFI = .935$ ， $RFI = .926$ ， $IFI = .948$ ， $TLI = .940$ ， $CFI = .948$ ，皆大於 $.90$ ，全部達適配標準。在簡約適配度指標方面， $PGFI = .690$ ， $PNFI = .815$ ， $PCFI = .826$ ，皆大於 $.50$ ，達適配標準，卡方自由度比 $= 4.779$ ，全部達適配標準。由以上數據可知，整體模式適配度佳。

由以上的統計分析結果可以得知，本研究的理論模式與實際觀察資料的適配度十分良好，而結構的內在品質亦佳。在基本適配指標檢核方面，模式大致符合基本適配度考驗，無辨認問題存在。其次，在整體模式適配度檢定方面，大部分指標皆達適配標準，整體模式適配度良好。

表 9

校長正向領導、團隊情感氛圍與組織創新能力之結構模式分析的整體模式適配度檢定摘要表

統計檢定量	檢定結果數據	適配的標準或理想值	適配判斷
絕對適配度指數			
卡方適配指數	324.972 ($p=.000$)	$p>.05$ (未達顯著水準)	不適合
RMR 值	.034	<.05	是
RMSEA 值	.079	<.05 優良; <.08 可	是
GFI 值	.923	>.90 以上	是
AGFI 值	.897	>.90 以上	接近
增值適配度指數			
NFI 值	.935	>.90 以上	是
RFI 值	.926	>.90 以上	是
IFI 值	.948	>.90 以上	是
TLI 值	.940	>.90 以上	是
CFI 值	.948	>.90 以上	是
簡約適配度指數			
PGFI 值	.690	>.50 以上	是
PNFI 值	.815	>.50 以上	是
PCFI 值	.826	>.50 以上	是
卡方自由度比	4.779	1<卡方自由度比<5	是

由圖 2 可以得知，校長正向領導會透過正向團隊情感氛圍與負向團隊情感氛圍的中介而影響到組織創新能力。校長正向領導對組織創新能力的直接效果值是 .28，經由正向團隊情感氛圍的中介效果值為 .24。然負向團隊情感氛圍的中介卻無法提升組織創新能力，凸顯出校長正向領導透過正向團隊情感氛圍的中介影響，會提升組織創新能力。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 校長正向領導、正向團隊情感氛圍與組織創新能力整體之現況良好

本研究結果顯示，校長正向領導、正向團隊情感氛圍與組織創新能力整體之現況良好。校長正向領導各層面，以「營造正向氣氛」層面的得分最高，「建立正向

關係」層面的得分最低。由「營造正向氣氛」層面得分最高可以推知，目前大多數校長在營造學校氛圍上確實做了一番努力，除了校長能經常對教師的辛勤付出公開表達感謝之意，有關成員方面的訊息，也會透過正式或非正式的會議或活動，讓成員們知道，並相互鼓勵表達情感的支持與慰藉外，對於犯錯的成員亦能給予包容與協助，提供專業成長的機會，這對學校整體的氛圍來說，是正向積極而且有幫助的。

團隊情感氛圍各層面的表現，以「正向團隊情感氛圍」得分較高。得分較低的為「負向團隊情感氛圍」，呈低度發展。由「正向團隊情感氛圍」層面的得分最高可以得知，當前校園中，教師們多能保持愉快的心情與同事們相處，彼此間能相互支持與鼓勵，由於能感受到同仁間相互的肯定，因此，教師們多能充滿自信與活力，勇於嘗試各種挑戰。當前教育部積極推動的教師專業學習社群，無非就是希望能夠善用教師間的正向團隊情感氛圍，以開啟教師們在教學上的專業對話，最終形成一種相互扶持的正向專業團體，以因應未來的挑戰。

組織創新能力各層面的表現，「技術創新能力」層面的得分最高，「管理創新能力」層面的得分最低。由「技術創新能力」層面的得分最高可以推知，近幾年來，政府將大量的資訊軟硬體設備投資在教室中，使得教師們在使用資訊設備與教學媒材的能力大幅提升，間接活化了教學，也因為資訊媒材的投入，讓教師們在班級經營、課程設計與教學評量更趨於多元與創意，此點對學生的學習效果有非常實質的貢獻。

（二）「正向團隊情感氛圍」對整體組織創新能力最具有預測效果

本研究顯示校長正向領導與團隊情感氛圍各層面中以「正向團隊情感氛圍」為主要預測組織創新能力之因素，「正向團隊情感氛圍」對整體組織創新能力具 43.5%的解釋力，另外加上「培養正向意義」層面，對整體組織創新能力有 52.9%的解釋力。當團隊成員間情感趨於正向且一致與同質之時，成員彼此間的自我效能感提高了，間接也能帶動組織整體的創新能力。若能透過校長正向領導，將學校願景與團隊成員的價值觀與工作信念相結合，對於整體的組織創新能力將有加乘的效果，可以讓團隊成員在面對新事物的同時不再畏懼不明確的未來，甚至積極轉化，將既有的學習的能量加以轉化創新。

（三）校長正向領導影響正向團隊情感氛圍，再影響組織創新能力的關係模式成立

本研究所提之假設模式具有良好的適配度，並驗證校長正向領導的四個層面為「營造正向氣氛」、「建立正向關係」、「善用正向溝通」與「培養正向意義」；團隊情

感氛圍的二個層面為「正向團隊情感氛圍」、「負向團隊情感氛圍」；組織創新能力的三個層面為「學習創新能力」、「管理創新能力」、「技術創新能力」。本研究的結構模式更顯示國民小學校長正向領導對團隊情感氛圍有顯著且正向的影響，團隊情感氛圍亦直接影響組織創新能力，而國民小學校長正向領導也同樣正面影響了組織創新能力。

透過結構方程式得出較嚴謹的線性關係，發現校長正向領導對組織創新能力有部分影響力，但若能從團隊情感氛圍中的「正向團隊情感氛圍」著手，去影響教師的組織創新能力較有明顯的效果。若能透過校長在成員面前親身示範，表現正向的溝通方式，建立成員彼此間的正向關係，自然會在校園內形成一股正向的氛圍，使成員將學校願景與工作背後的意義以及個人價值觀相結合。在所有成員皆能以學生學習為工作意義的前提下，人人戮力充實本職學能組織創新能力的提升必有莫大的幫助，如此也才能為學校教育發展帶來新的契機。

二、建議

（一）建立校園正向關係，提升正向領導效能

依本研究結果發現，教育人員知覺校長正向領導之情況，以「建立正向關係」層面的得分最低。此顯示學校之教育人員在知覺校長建立正向關係的部分，感知程度不高，可能的原因是，校長平時忙於公務，無法隨時對教師提供情緒上的支持，加上未能對教師們充分信任授權，致使在資源的提供上顯得有限，因此，教師的潛能不僅無法發揮，同時也抵消了正向領導的功效。建議多利用課餘時間走動，主動關心並詢問教師們教學上的需求；分享個人既有經驗，提供教師們教學上或工作上的意見參考；對於教師們非正式活動的邀約能積極參與，以拉進彼此距離；爭取經費資源，用實質方式，獎勵教師們的優秀表現；鼓勵教師利用個人專長參與各類型活動，並提供必要資源；對於教師們的教學、班級經營或行政工作能充分信任與授權。

（二）孕育正向團隊情感氛圍，凝聚成員對組織的向心力

本研究結果發現，教育人員知覺團隊情感氛圍之情況，各層面得分最低者，為負向團隊情感氛圍，呈低度發展，顯示學校教育人員因為相互批判對方不是的結果，造成關係緊張，進而引發焦慮情緒產生，這部分值得重視。站在防患於未然的觀點，校長在形塑團隊情感氛圍時，應極力避免產生負向的團隊情感氛圍。建議學校可以運用以下方式，孕育正向團隊情感氛圍，凝聚成員對組織的向心力：成立教師休閒社團、

辦理教師文康活動、促進教師間情感互動；安排週三學年會議或教師自主時間，讓教師有相互了解與交流機會；針對校內同仁的婚喪喜慶，公開表達祝福或主動慰問。

（三）強化管理創新能力，提升學校組織創新能力

本研究結果發現，組織創新能力各層面之得分以「管理創新能力」層面的得分最低。此顯示，學校教師對於行政現行與未來的規劃、工作的簡化或工作的彈性調整，步調與想法均不一致。若要讓學校的工作效率得以提高，工作氛圍良好，進而提升管理創新能力，適時傳達與溝通學校的事務有其必要。建議學校運用以下方式建立行政與教師的溝通平臺，以提升管理創新能力：可以安排行政人員參與班群討論，以增進彼此互動了解；建立學校網路分享平台，擴大資訊取得與溝通管道；簡化行政流程以提升工作效能，確實達到行政支援教學之目的；因應學校發展，能適時安排、調整或簡化教師的行政業務工作。

（四）賦予學校正向意義，以強化正向團隊情感氛圍與管理創新能力

根據本研究的相關分析發現，校長正向領導主要是透過其中的「培養正向意義」影響正向團隊情感氛圍與組織創新能力之「管理創新能力」。此結果顯示，校長推動校務之時，若能將學校願景與教師之價值觀及工作意義相結合，便能營造非利益導向的工作信念，在學校團隊也才能展現包容、愉悅的工作氛圍，每個成員因此能充分散發熱忱、活力與自信，更專注投入在教學工作中，對學校組織之管理創新能力的增進，亦有很大的助益。

建議學校透過學年會議，訂定與學校有關議題，擴大教師參與討論機會；利用教師課餘時間，主動傾聽教師的需求；善用資訊分享平台，發布辦學成效，爭取認同；利用教師晨會，引用正向事例，激發教師主動積極與創造性；辦理校內的教學名師講堂，提供教師正向學習的典範，以利規劃學校之願景，培養正向意義，以強化正向團隊情感氛圍與管理創新能力。

（五）校長營造正向團隊情感氛圍，以提升組織創新能力

調查研究結果發現：團隊情感氛圍的「正向團隊情感氛圍」對「組織創新能力」具有高度預測力，顯示在學校組織中，團隊成員間情感趨於正向之時，成員彼此間的情感佳，工作氣氛良好，間接也能帶動組織整體的創新能力，校長若能正向團隊情感氛圍，對於整體的組織創新能力將有加乘的效果。建議學校可以成立教師學習社群，促進教師們的討論互動；鼓勵教師以社群方式，申請教學研究案或從事校內行動研

究；隨時鼓勵教師們的好表現，讓他們更有自信、勇於挑戰；定期辦理學校參訪或文康活動，促進教師們的情感互動，以增進正向團隊情感氛圍，提升組織創新能力。

（六）力行正向領導，帶動正向團隊情感氛圍，提升組織創新能力

透過本研究的分析與診斷，證實校長正向領導模式是相當實用的理論框架，可以讓我們用更務實的觀點來檢視它們對組織創新能力的成效。因此，假設要以國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍的角度來提升組織創新能力，建議可以採用本研究編製之「校長正向領導調查問卷」、「團隊情感氛圍調查問卷」和「組織創新能力調查問卷」等研究工具，其信、效度結果均屬良好。透過問卷客觀數據的呈現，再搭配對學校規模、文化和所在區域的理解，發掘尚未達成預期目標之原因或猶待努力之處進行努力，最終以提升組織創新能力之目的。

（七）進行正向領導相關議題之探討，擴展學校經營的研究領域

由本研究的結果顯示，國民小學校長正向領導、團隊情感氛圍對學校組織創新能力有一定程度的影響力。三個議項中，學校組織創新的研究較多，團隊情感氛圍的研究數量不多，校長正向領導為較新的研究議題，研究數量有增加的趨勢。未來可以將這些議題擴充到不同的變項去探討，讓校長正向領導與團隊情感氛圍可以有更多的實證資料，以提升學校組織的創新能力。

參考文獻

- 仲秀蓮、林新發（2005）。臺北縣市國民小學校長正向思考、領導型式與學校效能關係之研究。**彰化師大教育學報**，6（7），129-153。
- 吳政達（2006）。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。**教育政策論壇**，9（1），23-41。
- 吳清山（2005）。行政教學課程整合領導的理念與實踐。取自：
mail1.tmue.edu.tw/~shan/document/941102.pdf
- 呂岱倚（2005）。影響壽險業務團隊創新行為相關因素之研究（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。
- 李佳霽（2008）。高等教育組織創新氣氛與創新成效之研究——以北部地區為例（未出版之碩士論文）。元智大學，桃園縣。

- 李尉慈 (2009)。團隊目標導向與轉換型領導對團隊績效之影響——團隊情感氛圍之中介效果 (未出版之碩士論文)。東吳大學，臺北市。
- 周宥均、曾信超 (2009)。銀行主管五大人格特質與領導效能關係之研究。《明新學報》，35 (2)，115-130。
- 林新發 (2010)。正向領導的意涵與實施策略。《國民教育》，50 (3)，1-5。
- 林燊揚 (2010)。團隊偵錯與創新之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 范熾文、林詩雁 (2011)。學校創新經營：意涵、困境與因應策略。《研習資訊》，28 (1)，79-85。
- 高長瑞、徐聯恩 (2011)。團隊創新階段關鍵因素之比較研究。《創新與管理》，8 (4)，1-31。
- 徐易男 (2009)。國民小學公共關係、組織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。
- 陳柔妘 (2011)。國民小學教師專業學習社群、關係學習與組織創新能力關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 曾淑敏 (2009)。知覺展示規則、顧客負面事件與服務人員情感傳遞的關係：正、負向團隊情感氛圍的干擾效果及情緒勞動的中介效果 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 馮斯琪 (2008)。正、負向團隊情感氛圍交互作用對團隊創造力與人際反生產力行為的影響：團隊信任的干擾效果 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 黃佑安 (1997)。企業創新能力對新產品研發過程影響之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蔡維奇、紀乃文 (2008)。團隊情感氛圍形成的前因、情境調節及個人層次後果變項之研究。《組織與管理》，1 (1)，1-37。
- 謝傳崇 (2011)。校長正向領導對教師教學影響之研究。《教育資料與研究》，101，59-82。
- 謝傳崇 (2012)。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- 謝龍發、張根榮 (2004)。創新觀點之企業競爭策略與競爭力的相關研究。《管理與資訊學報》，9，89-112。
- 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.

- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-93). Chichester, UK: Wiley.
- Grant, R. M. (1991). The resources-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747. doi: 10.1016/S0166-4972(02)00013-5
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Henderson, G., & Nash, S. S. (2007). *Excellence in college teaching and learning: Classroom and online instruction*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Watertown, MA: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McIntyre, C. W., & Watson, D. (1991). The effect of induced social interaction on positive and negative affect. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 19(1), 67-70.
- Murley, L. D., Keedy, J. L., & Welsh, J. F. (2008). Examining school improvement through the lens of principal and teacher flow of influence in high-achieving, high-poverty schools. *Leadership and Policy in Schools*, 7(4), 380-400.
doi: 10.1080/15700760701746612
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.

- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 239-261. doi: 10.1002/job.505
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*(2), 219-235.

