

校長正向領導對學校教育品質的啟示

陳詠禎

摘 要

在全球教育改革浪潮衝擊下，校長面臨學校行政績效責任擴張、學生學習需求多元化、家長教育選擇權增強、社區關係日趨複雜、人口少子女化等嚴峻問題之挑戰，因此，傳統之領導模式已無法因應複雜多變的學校環境，所以，校長正向領導便因此孕育而生，唯有真心誠意感動組織成員，才能促使行政人員充分展現出正向能量，而教師教學亦能夠發揮正向超越的成效，進而提升學校教育品質。

校長正向領導是以積極正向之思維去解讀組織成員們的行為態度，進而創造正向的組織文化，因此，可以推動發展有效能的行政團隊，建構學校願景與特色，共同為組織目標努力奮鬥，激勵成員們達到自我實現，並且營造出健康、友善、關懷、信任的學校氛圍，全面提升學校教育競爭力。

本文以正向領導作為探討焦點，就其意涵、理論進行分析，最後統整出正向領導在學校教育品質上的影響及其應用原則，以供實務工作者之參考。

關鍵字：正向領導、教育品質、組織文化

Forum of Educational Administration

June 2016, Volume 8, Number1, pp115-132

The revelation on principal's positive leadership for school education quality

Yong-Jhen Chen

Abstract

Under the impact of the global wave of education reform, principal challenges such as school administration accountability expansion, multiple student learning needs, the enhancement of parental education choice, the growing complexity of community relations, and small population of children. Traditional models of leadership has been unable to cope complex school environment, so positive leadership will therefore bred. Only members sincerely moved, in order to promote administrative staff fully demonstrated positive energy. Teachers can also play forward beyond the results, and thus enhance the quality of school education.

Principal leadership is positive forward of the forward thinking to understand the organization members' behavior and attitude. And then principal's positive leadership create a positive organizational culture. So it could develop efficient administrative team, and set up the school vision and features. It also could encourage members work hard for organizational goals, and achieve self-realization. Finally, it could create a healthy, friendly, caring, trust, school climate, and enhance the competitiveness of school education.

This article will discuss positive leadership's connotation, and integrate for positive leadership on the quality of school education and principles, and then provide practitioners of reference.

Keywords: Positive Leadership、 Education Quality、 Organizational Culture

壹、前言

近年來，校長領導面臨前所未有的嚴峻挑戰與考驗，尤其是在全球教改浪潮衝擊下，如何提升學校組織績效並引領學校教育品質邁向卓越，儼然已成為校長們最重要的使命，而傳統之領導模式已無法因應現階段複雜詭譎多變的環境，因此，Cameron(2008)提出正向領導之概念，並著眼於組織中員工的成長、組織中決策者的正向領導風格，進而提升組織的績效、成長性和未來性。故校長正向領導可以改善組織成員的思維與想法，產生正面能量，進而提升學校教育品質。

本文以文獻探討分析作為研究方法，欲深度了解校長正向領導的重要性及其可行性，並探究其在教育品質上的影響力，並進而歸納出校長正向領導的策略與實施原則。

貳、正向領導之意涵與理論基礎

一、正向領導之意涵

學校乃是複雜社會組織的一環，而提高教育品質更是校長主要的職責之一。綜合教育行政相關研究的發現，顯示：強化校長領導、提升教師工作滿意度、校長與教師關係的建立及追求組織公平等，都有助於教育品質之保證。因此，校長的專業領導行為備受矚目，教育的經營管理績效取決於正向性與創造性上，換言之，一位能夠營造正向情境的好校長，可以引領組織成員朝向目標前進，藉由激發他們的內在潛能，進而提升工作效率，促使教育品質更加卓越。

Cameron(2008)於其著作「正向領導」一書中首度提出「positive leadership」一詞以及其策略，其論點極度重視組織成員並將其視為無形財產，亦極度強調組織的環境氛圍之影響力，而組織領導者運用各項策略將其資產和氛圍轉換成對公司的成長與業績之原動力。另外，Cameron(2012)再度闡述「正向領導」的四個實施策略對組織績效與發展的重要性，包括正向氣氛、正向關係、正向溝通、正向意義等，他同時也強調在現今多變詭譎趨勢中，「正向領導」在組織中有其高度的價值性。所以，學校領導者必須隨時感受教育環境的脈動與趨勢，隨時調整自身領導的策略與模式，方能在變革中永續經營學校。

謝傳崇(2011)指出正向領導又稱為積極領導，其內涵是真實的樂觀、情緒智力、信心與希望，領導者若能具有此四個內涵必能產生領導效能。而陳麗君(2012)也指出校長會以身作則，採取正向思考、作為與策略去關懷成員，並處理解決相關事務，同時關注成員優勢，建立學校之正向關係與正向願景，培育校園的正向氛圍，進而使學校產生卓越正向的教育績效。戴國維(2013)提出校長能夠與學校成員一同塑造組織願景目標，以正向思考面對學校事務，

並以同理心態協助成員解決問題，適時表達善意與關懷，激勵同仁向上，營造校園和諧的氛圍，進而達成學校教育的目標。陳偉國(2013)也指出校長能與學校成員共同建立正向的願景，營造溫馨學校氛圍，並以良好情緒關懷成員，進而提升學校教育成效。彭永青(2013)指出校長善用正向思考，提升成員的「心念」，並運用正向態度，關懷組織成員、共同策劃學校未來願景、發展共同目標，校長建立正向關係便能提升組織承諾。

綜合國內外學者針對「正向領導」的論述，可以將校長的正向領導之意涵界定為：校長能夠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。

二、正向領導之理論基礎

正向領導是建立在許多的理論基礎上所發展出來的，茲針對六種理論，簡單敘述其內涵意義：

(一) 人本心理學：

強調人性尊嚴與重視個人自由及個人價值的理論，目的在助長個人健康發展、自我實現以至造福社會，換言之，在馬斯洛的人類需求層次中，若能滿足需求，人們就能得到生理和心靈的寄託與安寧，便是正向的情緒。

(二) 正向心理學：

係指每每遇到挑戰或挫折時，人們會產生解決問題的企圖心，並不斷的練習改變思路，強化正向力量迎接挑戰。其目的是強調推動正面的元素，如樂觀、愉悅、自信等，便能夠成功追求快活的、美好的、有意義的人生。

(三) 激勵理論：

凡與職位本身有關之因素，如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長、升遷等，便可以刺激人們快樂地、有效能地工作，因此，對職位本身皆會產生「正面效果」，進而能使產量增加，工作效率提高。

(四) 團體動力理論：

團體動力理論主張整體力量大於個體總和。基本上，一個「團體」具有三個要素：分別是活動、相互影響及情緒。事實上，一個團體不會永遠處於「穩定的」狀態，而是處於「變動的」相互適應過程。正向領導所發生的場域在於「組織」，而組織是由無數團體所組成的，團體中的成員執行著組織目標，成員的團體行為就是一種錯綜複雜相互影響的表現，正向領

導者乃需依組織事務的性質而交付予各種團體執行，透過團隊成員彼此間的信任或共識，合力完成，以達成組織目標。

（五）幸福感理論：

幸福感(well-being)是用來作為探討生活品質的指標，以此檢視社會變遷與進一步制定良善之社會政策。個體在日常生活中若有較多正面的活動，並能從他人身上獲得關係的滿足，則幸福的感受較高，對生活也較滿意。當組織成員能獲得正向情感，擁有良好滿足感時，就能得到幸福，亦即正向領導在領導過程中，是希望可以帶領部屬形成幸福感，並促使個體對成就表現產生正面的影響。

（六）轉型領導理論：

藉由增加成員的信心及提升工作結果的價值，以激發成員做得比他們原先預期的多，甚至超過他們心中所想的可能，而 Bryman (1992) 也指出轉型領導強調願景和使命，但不強調計畫；重視願景的傳遞，而不重視分配責任；注重引起動機和激發鼓舞，而不強調控制和問題解決等。

綜合以上的理論基礎，可以建構出正向領導的內涵，它其實是以人性本善為出發點，重視組織成員的心理資本，並且強調正向的溝通協調、正向的解讀辨識、正向的領導統御，進而營造積極、樂觀、快樂的正向組織氛圍，促使組織成員能夠建立彼此之間互信、互依與相互合作之關係，產生高度的信任感與幸福感，進而共同努力達成組織目標願景，提升組織效能。

參、正向領導之重要性與實施策略

一、正向領導之重要性

當前教育政策的方向著重於提升國民素質及國家競爭力、紓緩升學壓力及不讓任一學生落後，而學校面對少子女化的嚴峻衝擊，入學人數驟減中，實應有效管理及善用學校資源，以提升學生學習成就與教育績效。面臨如此的大環境變革，為了維持生存競爭，校長正向領導可帶領學校成員開創願景，解決難關，開展生機，讓學校永續經營發展，其重要性概述如下：

（一）創造教育意義與價值：

擁有正向特質的人往往遇到事情時，能夠傾向正向思考事情，而正向思考的習慣連帶地可以產生正向情緒，正向情緒引發正向氛圍，正向氛圍較易造就正向的表現(林新發，2009)，亦即校長加強愛心、智慧、勇氣等正向思考特質，有助於提昇學校效能與教育品質。

（二）提升組織績效與動能：

正向領導的核心在於領導者秉持服務別人是一種榮譽的信念，努力幫助別人，激勵成員發揮所長，激發正面影響力量，讓組織成員具備自信與執行力，喜歡與人分享實務經驗，積極面對挑戰與創新，能承擔壓力與責任，懂得善用有限資源，以創造成果價值及提升組織創新經營成效(Cameron, 2012)。

（三）創新教學效能與發展：

正向領導能帶來正向、積極能量，喜悅、有力的感動與氛圍，讓學校教師在正向情境中，進行教學分享與創新，並能感受到幸福與希望，以有效提升教師創新教學效能與學生學習成效(李菁菁, 2014)。因此，一位好的領導者可以學習正向領導的策略與技巧，以正向思維、正向心態，進行正向經營，誘發教師熱忱與教學創新的動能。

（四）改善組織氣氛與文化：

領導者正向行為的投入與展現，例如：做事積極、能正向思考、主動參與會議、支持與肯定成員、有效溝通及合作，將能正向影響組織成員及情境，藉由正向行為的實踐，有效改進組織氛圍，包括：充滿希望、活潑樂觀、自我效能感和應變能力與工作績效、承諾及工作滿意度等。

校長若能以讚美、傾聽，關懷、信任、授權或激勵教師等正向領導方法，塑造學校溫馨友善的正向氣氛，促進支持性的正向溝通，建立學習共同體的正向關係，培養學校教育的正向意義，有助於營造出積極進取、向上提昇的學習型學校。同時，正向領導可以協助學校因應環境急遽變遷，與組織成員建立正向關係，激發成員提高組織承諾，營造正向的氣氛，增加溝通的順暢，有助於促發成員達到最好的狀態，帶領組織在順逆境中，創造正向的結果，進而促成團體卓越的外在表現。

二、正向領導之實施策略

Cameron(2008)提出正向領導的四大實施策略，包含：肯定屬下長處，以利進行「正向溝通」(positive communication)；鼓勵屬下具有正向的情緒，例如：熱情、樂觀，塑造「正向氣氛」(positive climate)；建立支持的「正向關係」(positive relationships)；提供屬下工作的「正向意義」(positive meaning)和目標，其關係如圖一所示，並依序說明如下：

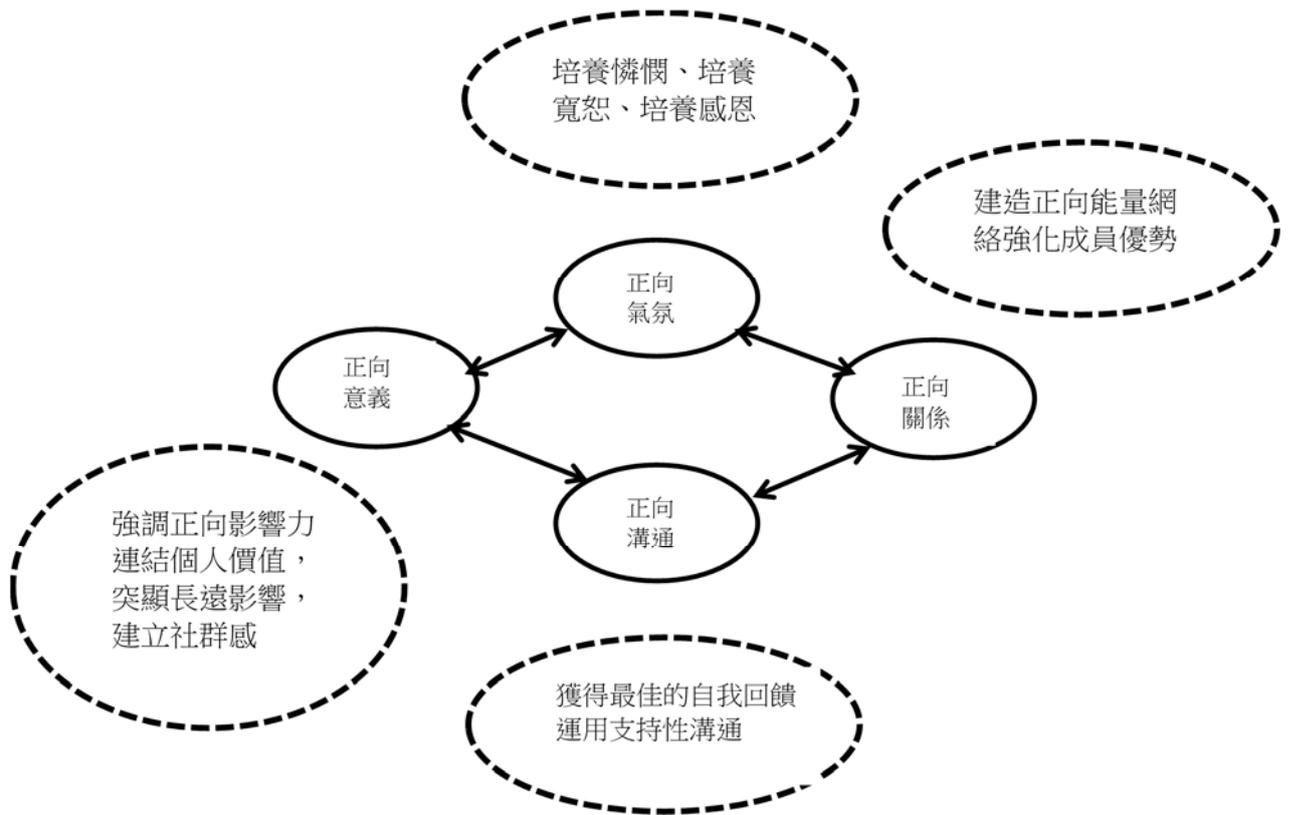


圖 1 正向領導的四大策略。

資料來源：取自 *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary performance* (p.14), by K. Cameron, 2008, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

(一) 正向氣氛(positive climate)

係指在工作環境中，正向情緒超越負向情緒的一種狀態。例如：組織成員擁有樂觀的態度和愉悅的看法，相較於成員飽受壓力、充滿憂慮或缺乏信任感，就是一種典型的正向氣氛。而促進組織成員的正向氣氛有三種特別重要的途徑，就是同期心、寬恕與感恩。

(二) 正向關係(positive relationships)

正向關係是成員和組織「豐富、活力和學習的活水龍頭」。正向關係指的不僅是人與人之間的相處或是在互動中刻意避開彼此的地雷區；積極營造的正向關係，還能帶來生理上、心理上、情緒上以及組織構面的正向超越結果。正向關係除了產生正向結果，更能發展和管理正向能量網絡；亦能強化、激發人與組織的優勢潛質，以進一步促進正向關係的良性循環。

(三) 正向溝通(positive communication)

正向溝通是以肯定和支持性的語言取代負向與批評式的語言，因此，在組織中便形成了正向溝通。正向溝通能創造更多的「團隊連結性」，意即：讓組織產生更多的資訊交換、人

際互動以及正向情緒交流，進而足以激勵正向超越表現。除了角色示範以外，促進組織正向溝通的具體策略亦包含有獲得最佳的自我回饋以及運用支持性的溝通等。

(四) 正向意義(positive meaning)

正向意義起源於普世人類的心理需求，當人們知覺他們正在追尋遠大的目標，或是從事極為重要的工作時，便會產生顯著的正向效應。正向意義的正向效應，包括：減低壓力、沮喪、無力感、心不在焉、不滿、憤世嫉俗等負面感受；同時增加承諾、投入、賦能感、快樂、滿足以及自我實現等正面感受。促進正向意義的領導者能夠帶領組織成員超越個人利益，並將個人的工作價值與組織成效相結合。

不論是組織或是團隊皆希望擁有良好的組織氣氛，根據研究顯示，良好的組織氛圍可以幫助績效成長，而正向領導正是促進組織成效提升的重要領導模式，其最重要之實施策略就是進行「個別管理的面談」，此目標就在於促進成果的改善，以及強化正向氣氛、正向關係、正向溝通和正向意義，茲將「個別管理的面談」之內涵說明如下：

- 1、領導人和部屬之間面對面、一對一的會議(聚焦於提出解決問題策略，約 45 至 60 分鐘)：
 - (1) 提升領導和組織的議題。
 - (2) 彼此分享資訊。
 - (3) 促進人際關係議題。
 - (4) 訓練必要的工作技能。
 - (5) 滿足個人的需求。
 - (6) 提供工作表現和個人能力的回饋。
 - (7) 強化資源的需求。
 - (8) 落實在會議上承諾之責任。
 - (9) 確認組織的績效指標和目標。
 - (10) 解決個人關心之事件或問題。
- 2、經常性且秘密式的進行(每個月至少一次)。
- 3、是一項制度化的持續改進行動。
- 4、提供說明並強化正向氣氛、正向溝通、正向關係和正向意義的機會。
- 5、是一種促進合作、分享資訊和互助互利的方式，故目標必須明確。
- 6、要確認下次會議前必須完成的行動方案，可由成員或領導者提出。

總而言之，在組織中，「過度樂觀」和「過度悲觀」而不去解決實際問題者都屬於「負

面思考」者，而領導者存在的價值就是要協助組織成員擁有「解決問題的能力與動力」，因此，「正向思考」者不是不去看問題的人，而是看見了問題，努力找尋策略去解決它們的人。而實證也顯示出，「正向思考」是可以學習的：他們能夠坦然面對現實，能夠放掉錯誤；他們擁有即時解決問題的驚人能力；他們擁有深信生命是有意義的價值觀，也就是「正向思考」者始終認為「每一個困境都是有正面意義的」。

當組織中，成員們大都具備「正向思考」能力，便能勇於處理挫折，勇於面對所有挑戰，自然而然地會增進組織效能，故校長的正向領導可以透過正確的實施策略技巧，一步步地協助教職員工增強自信心與減輕壓力，有效地促進組織向心力，願意共同為學校願景目標而努力奮鬥，自然能提升教育品質。

肆、學校教育品質之意涵

一、何謂品質

品質是一種動態的概念，常常會因不同的立場、不同的觀念、不同的單位，其定義會有所差異，因此品質不僅可以運用在製造業上，亦可適用於教育機構上，作為教育工作者自我管理的工具。

吳清山、林天祐(1994)認為品質是事物本身要符合規格或標準以及零缺點之要求(事物本身品質)，其次要能符合使用目的及滿足或超越消費者之需求(事物適用性品質)，最後，每次服務均需正確無誤、準時提供(服務品質)。

鄭同僚(1997)指出品質應由組織內外主要顧客的滿意程度來決定。組織中的人要做到的，透過科學的方法以瞭解顧客的需求，進而以具體行動改善服務以滿足甚至超越顧客的期待。

黃建忠(1999)定義品質是環境、人員、服務及產品，所呈現出符合規定、滿足或超越顧客期望，所呈現的一種整體特質。

楊錦洲(2000)綜合學者見解，定義品質如下：1.品質是具備應有的功能；2.品質是符合一定規格；3.品質有很高的一致性；4.品質是適合於使用；5.品質指的是變異性小；6.品質應具零缺點；7.品質是符合顧客要求；8.品質是在可接受的價格下之可接受性；9.品質是顧客滿意；10.品質是讓顧客感受到物超所值；11.品質具有一定優越水準。

一般學者對品質的定義，均採相對的概念，如林天祐(2000)歸納出品質高低的八項標準：1.客觀事物的實際行為表現的好壞；2.客觀事物本身的特色、條件；3.客觀事物與預期功能的符合程度；4.客觀事物符合既定規格的程度；5.客觀事物的耐用性；6.客觀事物的美觀程度；7.使用者或服務對象對於客觀事物的滿意程度；8.使用者或服務對象對於客觀事物的先前經

驗。

Sallis 認為品質是東西本質的一部份，可以是絕對的概念，也可以是相對的概念，絕對的品質跟真善美的品質相似，都是個理想，不容妥協，表示品質達到了最高水準，不可能超越。而品質的本質如謎，因品質是動態之觀念，很難下定義，有一種理論點就反對將品質定義太過精確，然而品質是一種相當重要的議題，必須好好探究並釐清它的觀念，基本上，Sallis 認為一般品質概念是相對的概念，其定義有二個方向：一是「符合標準」，是生產及服務者定義，可總結為適合目的或用途；一是達到顧客的要求(何瑞薇，2002)。

品質在組織中常被用來連接或預測結果的代名詞，自 1980 年代中期以後，幾乎所有學術文獻都將品質視為組織成效的指標(Campbell,1977;Conrad and Blackburn,1985)。

Crosby(1979)認為在製作產品的組織中，品質代表錯誤與瑕疵的比例。而 Webster(1981)認為在高等教育組織中，品質代表學校名聲。Tschirhart(1993)認為在藝術機構中，品質代表正統性及格調。Scott,Flood,Ewy & Forrest(1978)則認為在健康照顧組織中，品質代表痊癒率。Huff(1994)認為在服務機構中，品質代表顧客滿意程度。Bradley & Kim(1998)則是認為精確的定義品質是實務研究最主要的障礙之一。

Mukhopadhyay(2005)指出最常用的品質定義在於消費者的知覺。但這並不完整，品質應包含知覺的(消費者的知覺)、過程及成果兼具、優秀的(exceptional)、完美(一致)、目的的適用性、轉化的(持續改進)、相對而非絕對的。

綜合以上所述，本研究將各學者對「品質」的定義，加以歸納為：品質係指適合、符合或超越顧客需求條件的最佳狀況，也是組織成效的指標。

二、教育品質意涵

二十一世紀是個快速變遷、高度競爭的世代，世界各先進國家紛紛於二十世紀末開始一連串政治、經濟、教育、社會等改革，皆是期待在新世代中可以取得競爭優勢，提升整體教育品質，朝向更加卓越的目標邁進。

「追求卓越，提昇品質」，是 1980 年代以來教育思潮的焦點(林新發，1998)。美國學者 Astin 曾指出「追求卓越的優異品質，是今日教育上最時髦的概念，每所學校和每位教師，無不用盡心思，希望能找到促進教育卓越發展的方法，以提昇教育產出的品質」(周春美、沈健華，1994)。

吳清山、林天祐(1994)認為教育品質是學校組織內涵能持續符合大家所認定及期望目標的程度。而張明輝(1997)則提出教育品質是整體組織共同運作，提高品質的一種過程。

吳清山(1996)認為教育品質係指教育過程或結果能夠達到一定的水準，具有一定的特色，

符合和超出學生、家長和社會的需求和期望，以持續及不斷的改進教育的方法和內容達到所定的教育目標。

林天祐(1997)提出教育的內涵包括政策法令、行政與制度、教育目標、教育內容、教育過程與教育結果，教育品質可視為這些內涵能持續符合眾所認定及期望的目標的程度。

吳明清(1998)指出教育品質的內涵，可從五個方面來構思：(一)教育的活動能實現教育的目標；(二)教育成就能達到既定標準；(三)學校教育能滿足家長及學生的需求；(四)學校教育活動具有特色；(五)學校教育能顯示進步的教育活動與成果。

教育品質，意指接受教育後，在認知、情意、技能目標上產出質量的水準。而教育品質指標可分輸入與輸出：輸入指標指學校資源與過程，包括教學時數、內容、合格教師數，及經費支出等。輸出指標指學生成就，包括知識與技能(林新發，1998)。

張芳全(2003)認為，教育品質包括教育投入、教育歷程、教育產出或結果及教育內容。

丁一顧、張德銳(2005)指出教育品質雖是一個較抽象的概念，然而，從教育品質乃是學校整體效能強調「績效」與「卓越」具體表徵的觀點來看，教育品質實應包括目標、過程與結果等三大意涵。

阮翊峰(2009)指出教育品質乃為審慎輸入教育資源，以達成學生、教師、家長、學校自身及社會團體等利害關係人的需求與期望，並透過教育過程中持續推動並改進使利害關係人滿意的教育服務，來達成預期之教育目標。

綜合以上所述，學校的各項決策與措施、課程與教學、活動與行銷，旨在提升教育品質，故教育品質往往會伴隨著「優質教育」、「精緻教育」、「卓越教育」等相關名詞出現。因此，教育品質可視為：學校透過各項行政作為以及班級經營，使教育之成效符合學生、家長及社會的期望，並能夠不斷地持續改進教育的方法和內容，達到預定的教育目標。

伍、校長正向領導對學校教育品質的啟示

一、校長正向領導相關研究

林新發(2010)將正向領導的概念運用於校長的領導上，他認為一位好校長的領導可以學習正向領導的策略及技巧，從正向解讀開始，以正向思維、正向心態進行正向經營，誘發學校成員內心的熱情和興趣，才能使學校不論是處在順境或是逆境中，皆能獲得永續發展的動力。因此，學校領導者能夠賦予組織成員在工作層面之正向意義，並且在具有正向意義的共同願景之下，運用愛心和關懷去營造正向氛圍，以支持性溝通模式和所有夥伴們建立正向關係，時時以身作則並進行道德反思與分享學習，善用團隊的力量去擴大正向影響力，正向解讀所有成員的行為表現，並注重正向差異的卓越表現，引導成員產生正向的良善行為，願意

自動自發為組織努力奮鬥，一起克服困境，進而達成組織目標願景，必能有效提升教育品質，這是校長正向領導的最高價值。換言之，學校的領導和經營管理難度日益增高，身為領導者必須時時掌握社會脈動，端正自身的思維與態度，維持學校組織的穩定發展，激發成員的優質表現，包含學生學習成就與教師教學潛能與熱情，進而提升教育品質。

在學校組織上，卓越的校長運用正向領導理念與作法，可以促使學校具有正向組織的特徵，例如：知識創新分享、組織團隊合作、智慧資本建構等；而教師亦能展現正向能量，例如：教師組織公民行為、組織承諾、組織信任、教師專業社群運作等；進而體驗正向教學經驗，例如：自信、樂觀、進取、希望、自我效能感等；並激發學校正向的超越表現，例如：優質的學校效能、優異的學生表現等，這也正是教育品質的重要意涵，就是在教育過程或結果能夠達到一定的水準，具有一定的特色，符合和超出學生、家長和社會的需求和期望，以持續及不斷的改進教育的方法和內容達到所定的教育目標（吳清山，1996），因此，校長的正向領導確實是能夠有效提升並鞏固教育品質。

近年來有關校長正向領導之碩博士論文研究相當多，約計 44 篇左右，以下僅彙整近年(2014-2015)之研究做分析：

表 1 校長正向領導的研究

研究者/年代	研究主題	研究結果
黃俊傑(2015)	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	國民小學校長正向領導與教師專業學習社群為正相關，且對於教師專業學習社群有預測力
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	桃園市國民中學校長正向領導與學校創新經營效能為中高度正相關，並且對學校創新經營效能具有預測力
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	南投縣國民小學正向領導與學校組織績效之間有顯著正相關，且正向領導對學校組織績效有預測力
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	校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能三者間具密切的正相關；三者間的結構方程模式之適配度評鑑良好，學校公共關係具部分中介效果；以校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能為基礎，建構國民小學校長校務經營領導模式

研究者/年代	研究主題	研究結果
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	國小校長正向領導會透過國小學校組織氣氛與國小教師組織承諾去影響學校效能
王真真(2014)	新北市立完全中學校長正向領導與學校組織文化關係之研究	新北市立完全中學校長正向領導與學校組織文化兩者之間具有高度正相關；且對於學校組織文化具有預測力
王玉貞(2014)	新北市國民小學校長正向領導與學習型學校關係之研究	新北市國民小學校長正向領導與學校型學校兩者間具有高度正相關；且能有效預測學校型學校
邱顯坤(2014)	臺北市國民中學校長正向領導與學校效能關係之研究	臺北市國中教師知覺校長正向領導與學校效能整體及各層面均有顯著相關；而且對學校效能有預測力
姚麗英(2014)	高級中學校長正向領導、學校組織學習與教師創新教學關係之研究	校長正向領導與教師創新教學間具有顯著正相關；且正向領導與學校組織學習對於教師創新教學有正向預測力
宋元志(2014)	宜蘭縣國民中學校長正向領導與教師組織公民行為關係之研究	宜蘭縣國民中學校長正向領導與教師組織公民行為之間具有顯著的高度正相關；並以正向溝通對教師組織公民行為之預測力最高
鄭志鵬(2014)	國民小學校長正向領導、教師文化與學校組織變革關係之研究	國民小學校長正向領導、教師文化對學校組織變革具有相互影響的關係，教師文化是校長正向領導與學校組織變革的部份中介效果
范貴蟬(2014)	校長正向領導與教師情緒勞務相關研究	桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師情緒勞務具有中度正相關；並且能有效預測教師情緒勞務
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	高中校長正向領導與教師職場希望感均對學校效能有正向影響，而教師職場希望感則有中介效果，意即高中校長正向領導除了能直接影響學校效能外，亦可經由教師職場希望感的途徑間接地影響學校效能
藍慧娟(2014)	國民小學校長正向領導、學校組織健康與教師效能關係之研究-以桃園縣為例	校長正向領導、學校組織健康與教師效能三者間具有因果關係；另在校長正向領導、學校組織健康與教師效能有群聚關係

研究者/年代	研究主題	研究結果
呂建宏(2014)	校長正向領導、組織承諾與學校效能的關係之研究 以新北市偏遠國小為例	校長提高教師組織承諾，激勵教師付出，有助於提昇學校的效能；校長以正向領導帶領學校，努力提升教師對組織承諾，可增加學校的效能

資料來源：研究者自行整理。

綜合以上研究得知，校長正向領導確實會影響及預測學校效能，並增進教育品質，校長透過願景氛圍、溝通互動、同理關懷與反思學習的正向領導策略，經由校長支持行為改善學校組織氣氛，有效整合社區資源取得支持與信任，進而提升學校績效與教育品質。

二、校長正向領導創造新藍海

隨著社會經濟環境的急遽變遷，學校組織日益趨向一個更開放且複雜多元的系統，在校內外各種勢力的衝擊之下，校長面臨許多困境與挑戰，但事實上，校長的正向領導可以有效提升組織團隊效能，開創學校永續經營之新藍海，並且創造出差異化的教育品質，其具體內涵敘述如下：

（一）正向文化：

領導者利用正向情緒促使成員擁有較佳的運作成果及卓越表現。領導者營造組織的正向氣氛，造就組織正向文化及優質的氛圍。

（二）正向關係：

領導者尊重組織成員的專業知能，與成員們建立良好的夥伴關係，並善用正向思考解讀成員行為表現，建立組織成員相互接納、扶持、信任與互助互利的關懷行為，彼此建立良善的正向關係，以提升成員自信與能力。

（三）正向溝通：

領導者要能善用支持性的語言，持續地關注成員的長處及優點、肯定成員對組織的貢獻、給予成員最好的回饋與建議，促使正向溝通的管道順暢，藉以提升組織效能。

（四）正向願景：

領導者應善用正向思考與正向溝通，帶領成員超越個人利益，釐清工作的意義及價值，引領組織成員形成共同追求的願景，讓組織的共同願景與個人的工作價值相結合，激發部屬更加認真負責，提升組織的績效。

校長在經營學校時採用正向領導去面對各項嚴苛的考驗與衝擊，例如：學校績效責任擴大、學生多樣性需求增加、全球化與在地化的相互衝擊、家長教育選擇權擴張、社區關係日趨複雜、少子女化現象惡化、超高齡社會來臨等，校長正向領導備受矚目，故需注意以下之原則：

（一）校長需正向營造校園溫馨氣氛：

校長能隨時展現同情、寬恕與感謝同仁的行為，自然的誘發他們良善義行，努力營造正向校園氛圍與學校組織良善文化。

（二）校長能正向思考展現良好情緒：

校長凡事能正向思考，闡揚事件背後的正面意義，不僅展現良好情緒智商，也能展現良好示範，深層影響學校運作的正向良性循環。

（三）校長正向關懷成員表現：

校長應採取正向積極態度看待校內成員表現，透過同理與關懷心態，真實與深入地去了解部屬真正困難處境，並適時提供必要的支持與協助。

（四）校長應正向塑造卓越發展願景：

校長理應帶領全體同仁建立學校發展願景與目標，促使教師的專業知能提升，而學生的學習成效亦能明顯進步，並達成自我實現。

總而言之，正向領導能讓組織、團隊與個人達到高水準的卓越表現，產生正向超越結果，以及創造超凡的正向能量。在以往，許多的研究都在分析組織變糟的原因，卻少探討如何讓組織更卓越非凡，而正向領導便是組織邁向成功的原理原則及策略作法。正向領導可以帶來組織生產力、品質提升、改革創新以及成員忠實度的提升，當我們更強調正向的作法時，個人和組織就能夠蓬勃發展。

正向領導者能夠有效地激發個人與組織的正向超越表現，同時激勵教師的工作態度，並提升其工作成就，促進人際間的高道德行為與正向的情感交流，因此，校長正向領導是指校長本身可以與學校成員建立正向的共同願景目標，並以正向思考解決學校各項事務，促使整個學校皆能瀰漫正向的氛圍，進而提升教育品質。

參考文獻

- 丁一顧、張德銳(2005)。中小學家長參與及其與教育品質的關係。**教育研究季刊**，**135**，81-91。
- 王玉貞(2014)。**新北市國民小學校長正向領導與學習型學校關係之研究**(未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 王真真(2014)。**新北市立完全中學校長正向領導與學校組織文化關係之研究**(未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 吳明清(1998)。學校教育改革的當務之急——學校再造的理念與策略。**教育資料與研究**，**19**，6-10。
- 吳清山、林天祐(1994)。全面品質管理及其在教育上的應用。**初等教育月刊**，**3**，1-28。
- 吳清山(1996)。**學校行政**。台北：心理。
- 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，台北市。
- 阮翊峰(2009)。**國民小學教育品質理論層面建構與實證分析之研究**。**嘉大教育研究學刊**，**31**，1-33。
- 呂建宏(2014)。**校長正向領導、組織承諾與學校效能的關係之研究-以新北市偏遠國小為例**(未出版之碩士論文)。國立台北教育大學，台北市。
- 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)。國立台中教育大學，台中市。
- 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)。國立台南大學，台南市。
- 宋元志(2014)。**宜蘭縣國民中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)。國立政治大學，台北市。
- 何瑞薇(2002)。**全面品質教育**。台北：高等教育文化公司。
- 周春美、沈健華(1994)。以評鑑為工具尋求教育品質之提升——從 CIPP 評鑑模式的觀點探討職業學校教育評鑑之選擇。**技職雙月刊**，**19**，45-49。
- 林天祐(1997)。全面品質管理與學校行政革新。**教育資料與研究**，**22**，19-22。
- 林天祐(2000)。**教育行政革新**。台北：心理。
- 林新發(1998)。從學校經營的觀點談如何促進教育品質的提昇。**中等教育**，**49(4)**，3-6。
- 林新發(2009)。正向氛圍促進學校邁向卓越。**國民教育月刊**，**49(2)**，1-6。
- 林新發(2010)。校長正向領導的策略和技巧。**國民教育**，**50(6)**，1-7。

- 邱顯坤(2014)。臺北市國民中學校長正向領導與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 范貴蟬(2014)。校長正向領導與教師情緒勞務相關研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 姚麗英(2014)。高級中學校長正向領導、學校組織學習與教師創新教學關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 張明輝(1997)。學校組織的變革與教學品質。載於國立教育資料館(主編)，*現代教育論壇(三)*，(258-261 頁)。台北：國立教育資料館。
- 張芳全(2003)。影響開發中國家教育品質因素分析：國際觀點。*國立臺北師範學院學報*，16(2)，187-224。
- 陳偉國(2013)。國民小學校長正向領導、學校文化與教師學術樂觀關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 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。
- 彭永青(2013)。國民中學校長正向領導、學校組織氣氛與教師專業承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 黃建忠(1999)。國民小學教育品質指標之建構(未出版之碩士論文)。台北市立師範學院，台北市。
- 黃俊傑(2015)。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，台北市。
- 楊錦洲(2000)。何謂「品質」。品質管制月刊，36(8)，52-56。
- 鄭同僚(1997)。全面品質管理在班級經營上的意義。載於國立教育資料館主編：*現代教育論壇(三)*，(262-265 頁)。台北：國立教育資料館。
- 鄭志鵬(2014)。國民小學校長正向領導、教師文化與學校組織變革關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 謝傳崇(2011)。校長正向領導激發學校超越表現。*師友月刊*，529，51-55。
- 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)。國立台北教育大學，台北市。
- 戴國維(2013)。國民小學校長心理資本、正向領導行為與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 藍慧娟(2014)。國民小學校長正向領導、學校組織健康與教師效能關係之研究-以桃園縣為例

(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。

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。

Bradley A. Winn & Kim S. Cameron(1998). Organization quality: An examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education*, 39 (5), 491-512.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

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.

Campbell, J.P.(1977). On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman and J.M. Pennings(eds.), *New perspectives of organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conrad, C.F., and Blackburn, R.T.(1985). Program quality in higher education. In J. R. Smart(ed.), *Higher Education: Handbook of theory and reach*, 5, 283-308. New York: Agathon.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Huff, L. (1994). *School of Business Administration* (Unpublished doctoral dissertation), University of Michigan.

Scott, W.R., Flood, A.B., Ewy, W., and Forrest, W.H.(1978). Organizational effectiveness and the quality of surgical care in hospitals. In Marshall Meyer (ed.), *Environments and Organizations*, 290-305. San Francisco: Jossey-Bass.

Tschirhart, M.(1993). *The management of problems with stakeholders*(Unpublished doctoral dissertation), University of Michigan.

Webster, D. S. (1981). *Methods of assessing quality*. Chang