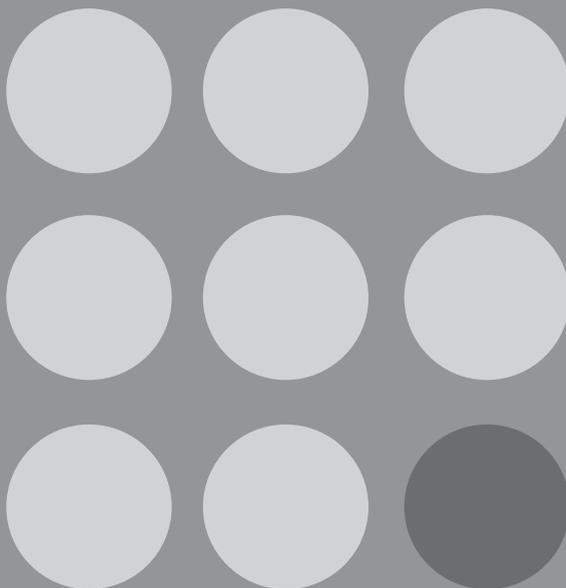


學校效能研究典範的轉移：  
從效能到正向超越





# 學校效能研究典範的轉移：從效能到正向超越

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任

## 摘 要

長期以來對於學校績效表現（performance）衡量最常採用的是學校效能（school effectiveness），因為效能常被定義為組織目標的達成，是故基本上我們都把學校效能視為最終的依變項，而不會將學校效能視為自變項或中介變項，由此亦可知任何學校措施及作為最後都是在促進學校效能的達成，然學校效能之研究也出現諸多侷限，例如學校效能常指的是達到某種程度的標準，無法闡明提高品質、追求卓越的精神。自從正向心理學的倡導，全球幾成為正向心理學運動，正向心理學理論也影響組織之研究取向，正向可以為組織效能開闢另一途徑。

綜言之，正向組織學可為學校效能研究灌注新的活水並可另闢蹊徑，且由於學校效能理論發展及研究已達飽和，其被研究時期在國內至少亦長達二十年以上，是應該做個總結、告個段落或加以轉型的時候，而正向組織學可對學校效能研究提供新取向，此令教育行政之學術研究者感到振奮，此外運用正向組織學探討學校效能方面也是國內學術研究及文獻的缺口，更值得吾人加以探究。職此之故，本文以文獻探討爬梳學校效能研究的典範轉移之後，進一步以探究學校正向超越（positive deviance）對學校經營領導的啟示，以供教育實務及研究之參考。

**關鍵字：學校效能、典範轉移、正向超越**

# **A Paradigm Shift of School Effectiveness: From Effectiveness to Positive Deviance**

Chin-Hsiung Tasi

Associate Research Fellow, Research Center for Educational System and Policy,  
NAER

## Abstract

The purpose of the study is to explore the paradigm shift of school effectiveness from effectiveness to positive deviance. This is mainly because positive organization scholarship emphasizes the importance of positive deviance. On the other hand, the study of school effectiveness has faced many problems. In short, we have to change the traditional study of school effectiveness from the new perspective of positive deviance. Therefore, according to the theory of positive deviance, the author tried to make some suggestions for school principals, school administrators and the future study.

**Keywords: paradigm shift, school effectiveness, positive deviance**

## 壹、緒論

長期以來對於學校績效表現（performance）衡量最常採用的是學校效能（school effectiveness），因為效能常被定義為組織目標的達成，是故基本上我們都把學校效能視為最終的依變項，而不會將學校效能視為自變項或中介變項，由此亦可知任何學校措施及作為最後都是在促進學校效能的達成，然學校效能之研究也出現諸多侷限，例如蔡進雄（2003：126）曾指出學校效能指標紛歧，且只有效能是不夠的，因為學校效能常指的是達到某種程度的標準，無法闡明提高品質、追求卓越的精神。孫志麟（2012）亦認為教育效能研究存在理論基礎薄弱、實徵研究掛帥、未能兼顧均等與效能、研究結果過度推論等若干問題。此外，Camerson 也表示雖然組織效能的概念不再受重視，但仍然需要使用效能來評估組織績效的優秀程度，只是效能被研究者使用其他概念來取代，這個效能替代品即是正向組織學（Positive Organization Scholarship, POS）（鄭伯壘、林姿葶等譯，2011：372-373）。

Seligman（2002：xiii）認為正向心理學有三根重要的支柱，第一是正向情緒的研究，第二是正向特質的研究，第三是正向制度的研究。Seligman 更指出為心理學研究應該重視強調快樂、健康的情緒，經過多年的努力，心理學的鐘擺開始從負面情緒的探究盪向正面情緒的一端（洪蘭，2004：28）。正向心理學可說是對傳統病理心理學的一種反抗，並致力於研究人類美好之正向體驗及優勢（李新民，2010：13）。組織行為研究者將正向心理學的概念及理論引用到職場上，成為正向組織行為（positive organizational behavior）。自信、希望、樂觀和韌性等正向的心理資本正是組成正向組織行為的核心要素（袁世珮譯，2006：165-166；Luthans, 2002; Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2007）。要言之，自從正向心理學的倡導，全球幾成為正向心理學運動，正向心理學理論也影響組織之研究取向，正向可以為組織效能開闢另一途徑。

經由以上的說明可知，正向組織學可為學校效能研究灌注新的活水並可另闢蹊徑，且由於學校效能理論發展及研究已達飽和，其被研究時期在國內至少亦長達二十年以上，是應該做個總結、告個段落或加以轉型的時候，而正向組織學可對學校效能研究提供新取向，此令教育行政之學術研究者感到振奮，此外運用組織正向學探討學校效能方面也是國內學術研究及文獻的缺口，更值得吾人加以探究。職此之故，本文以文獻探討爬梳學校效能研究的典範轉移之後，進一步以探究學校正向超越（positive deviance）對學校經營領導的啟示，以供教育實務及研究之參考。

值得一提的是，英文“positive deviance”一詞直譯為正向偏差，字面意旨脫離正常狀態的一種優異表現，在管理的意涵是指在一樣資源及相同限制條件之工作環境下，某些人或某些團體卻會表現格外出色（MBA 智庫百科，2011），筆者則將此名詞翻譯正向超越，因為翻譯為正向偏差之偏差一詞會讓人誤以為負面之意，且正向超越表現更為貼近教育現場之用語，同時又能表達在同樣教育資源下經營績優表現之學校。

## 貳、正向組織學下的學校效能研究轉移

學校效能模式主要有目標模式、系統資源模式、參與滿意模式及統整模式，而所謂學校效能是指「學校在教育目標達成的程度，它包括：行政溝通、環境規劃、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生學習表現、家長與學校關係等方面的表現與達成程度。」（蔡進雄，2000：119-128）。Camerson 表示對於組織效能課題的學術研究大多終止於 1990 年初期，Camerson 並認為組織效能的研究現在正處於一個分水嶺（鄭伯壘、林姿葶等譯，2011：371-372），蔡進雄（2003）也指出學校效能研究的主要問題是學校效能的指標紛歧、學校效能研究偏重量化的研究、只有效能是不夠的、精煉學校效能的影響因素等。孫志麟（2012）陳述教育效能研究可朝深化教育效能理論基礎、平衡教育均等與效能研究、整合量化與質

性研究方法、連結研究與政策及實務、兼重本土研究與國際研究等方向邁進。由於學校效能有其發展的侷限與瓶頸，正向組織學的提出正可以為學校效能注入新的元素，並為學校效能開啟另一個新途徑及新典範，使人耳目一新。Cameron 陳述正向組織與過去組織研究大異其趣，正向組織強調正向狀態與關係，過去組織研究常忽略這些變項；正向組織學企圖瞭解召喚 (calling)，幫助組織成員提升工作意義感，過去組織研究多注重員工生產力與士氣；正向組織學著重如何塑造優勢，過去組織研究聚焦於如何克服弱點 (鄭伯壘、林姿葶等譯，2011：372-373)。從圖 1 可以明白 Cameron 對於未來組織效能轉移的企圖心，不論從個體層次或組織層次來看，應該從健康進一步發展到有活力及正向超越 (positive deviance)。

質言之，正向組織學之組織繁榮 (thriving) 的相關概念包含活

個體層次			
生理方面	生病	健康	體能巔峰
心理方面	疾病	健康	豐盈
	負向偏差	正常	正向超越
組織層次			
效能	無效能	有效能	超越
效率	無效率	有效率	傑出
品質	常犯錯	可靠	完善
道德	無道德	有道德	慈悲
關係	有害	有益	敬重
適應	僵固	能因應	興盛
收入	虧本	盈利	慷慨

圖 1 正向超越的連續圖

資料來源：鄭伯壘、林姿葶等譯，2011：376

力（情意）及學習（認知），這些指標遠遠超越單純的效能概念，在繁榮發展下的員工其自評會感到更有活力、更有正向的情緒及更好的身心健康（Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2006）。正向組織學帶給學校績效表現研究可說是一大突破與發展，尤其是二十一世紀的學校經營被期待在全面均質的基礎上更為優質發展，未來教育行政研究者可將學校經營之終極變項從學校效能轉移為正向超越或優質學校。

### 參、學校正向超越表現對學校經營領導的啟示

在瞭解正向組織學對學校效能研究的影響後，以下從「概念及用語的改變使學校績效表現呈現另一風貌、更上層樓」、「運用正向領導以產生正向優異的學校表現」、「尋找學校裡的教師或行政人員典範並探究成為典範之關鍵因素」及「教育領導者可採賞析式探詢從正向、優勢出發」等方面闡述學校正向優異對學校經營領導的啟示。

#### 一、概念及用語的改變使學校績效表現呈現另一風貌、更上層樓

當學校績效表現的探究另闢途徑，從學校效能轉移為學校正向優異表現時，我們的概念及用語已經改變，而學校績效表現評量將呈現另一風貌、更上層樓。

學校效能研究轉移為學校正向優異研究取向時，所進行的量表操作題目將大幅改變，例如由「本校教師教學時能顧及認知、技能和情意教學目標」（蔡進雄，2000：23）轉移為「本校教師教學表現卓越」，由「本校教師對學校的工作環境感到滿意」（蔡進雄，2000：23）轉移為「本校教師有高度的教學熱情」。經由概念及用語的轉變，從有效能學校到校務昌隆、組織興盛，如此轉移亦提供學校經營與領導另一個更高層次的挑戰。

正向心理學指出正向情感性的形容詞包含快樂、愉快、喜悅、樂趣，而負向形容詞則包含焦慮、挫折、憤怒、敵意、不快樂及憂

鬱，此外心理狀況也有心理興盛（flourishing）、心理蕭瑟（languishing）及心理疾病三類（李政賢譯，2011：43-99），從正向心理學所探討的正向、負向情感及心理狀態之分，可以幫助我們更加瞭解學校效能可轉變為學校正向優異之意涵，亦即從學校無效能至學校有效能是一個層次，而從學校有效能到學校優異又是另一個更高的層次。以學校經營領導的角度觀之，當然期待學校發展動能往優異卓越的理想目標邁進，亦即從 A 到 A<sup>+</sup>。

此外，正向超越的另一管理意涵是在同樣有限資源條件下，還是會有某些人或某些團隊表現格外出色，準此，以義務教育階段之國民中小學為例，基本上政府提供給予各校的教育資源及師資是相似的，但有些學校卻會表現比他校更為優異，在無效、有效及傑出的連續圖上是偏於右邊，即屬於正向偏差這一端，是以教育領導者應該深思成為正向優異學校的因素，並戮力達成正向優異之理想學校，下一段落即是闡述運用正向領導以產生學校正向超越之表現。

## 二、運用正向領導促進學校正向超越表現

正向領導的目的是在於幫助個人和組織達到驚人的成就水準（謝傳崇譯，2011：3），是故學校要有正向超越的表現，教育領導者宜多採用正向領導。正向組織學下的學校領導強調正向領導，正向領導者扮演的角色是促進個人與組織之正向超越表現，具體而言正向領導包括正向氣氛、正向關係、正向意義及正向溝通（謝傳崇譯，2011：3）。

從相關研究可知，正向領導具有良好的領導效能，例如 Losada 和 Heaphy（2004）曾將 60 個企業團隊分為高、中、低等三類績效表現，研究結果發現高績效團隊會對成員表達感激和鼓勵，而低績效團隊缺乏相互支持與熱情，且具不信任及譏笑嘲罵的氣氛，Cameron, Mora, Leutscher 和 Calarco（2011）的研究顯示正向實務能預測組織績效表現。國內仲秀蓮（2011）研究指出國民小學校長正向領導、

學校文化與學校創新經營兩兩之間具有高度正相關，呂浚瑀（2011）的研究也顯示校長正向領導與組織創新能力間有中度正相關存在。謝傳崇（2012）將正向氣氛、正向關係、正向溝通及正向意義列為正向領導的四大層面，並進一步研究國小校長正向領導與學校效能的關係，研究結果顯示校長正向領導能有效提升學校效能。

### 三、尋找學校裡的典範教師或行政人員並探究成為典範之關鍵因素

正向超越一詞之所以被學術研究所密切關注，其來源主要是1990年底，一對美國社區發展學者 J.Sternin 夫婦受邀到越南協助兒童營養不良的問題，一般人都會認為貧窮是導致兒童營養不良的主要原因，但 J.Sternin 發現有營養良好的兒童是來自很貧窮的家庭，探討其原因是貧窮但營養良好的越南孩童父母會從稻田抓螃蟹、小蝦及摘取田邊野菜，餵給小孩食用，J.Sternin 就大力加以宣導推廣並獲得巨大的正面效果。因此，J.Sternin 為正向超越所下的定義是讓社區得以發掘他們原已具有的智慧，並據此採取實際行動，來推動社會變革的一種方法（引自周恬弘，2010）。管理學也引入此一概念認為傳統的組織變革是由上而下，但不易鼓舞人心，而每個組織內總有一些人可以尋求獨特方法解決看似不可能處理的問題，這些組織內之正向優異超越者（positive deviants）就是創造組織變革的關鍵（Pascale & Sternin, 2005）。值得一提的是，正向超越一詞也於2008年列為《紐約時報》（New York Times）的年度思想之一（Gertner, 2008）。

由以上有關正向超越的來源案例及管理學的引用可知，倘若整體組織處於劣勢不佳的狀況，雖然如此情況但組織內仍可找到表現優異的個人或單位，領導者應該尋找組織中優異的個人或單位，且進一步探究為何成功及優異之原因，並鼓勵其他人員或單位加以學習，則組織就有機會被帶領往正向超越的方向發展。準此，為使學校有卓越表現，可以尋找學校裡的傑出典範教師、行政人員或團

隊，並探究其成為典範的關鍵因素，將這些傑出關鍵因素加以推廣，鼓舞學校其他教師及行政人員仿效學習並實踐，則學校即便處於資源條件不利的情況，仍有機會藉此經營發展成為卓越學校。要言之，學校不必外尋而是要看到自己本身的正向優勢及發掘典範成員，且加以發揚光大，果能如此，那麼資源不足之偏鄉學校也可以經營成為具有特色的卓越優質學校。值得一提的是，同一縣市給予同一教育階段的學校資源應該頗為一致，但仍然會有表現極佳及表現不佳的學校，是以應該探究表現極佳之典範學校成功因素，同時鼓勵其他學校見賢思齊，長期下來全縣市之學校就會正向提升其學校教育品質並邁向卓越，由此可知各縣市教育局處更應該積極辦理卓越或優質學校之選拔。

#### 四、教育領導者可採賞析式探詢從正向、優勢出發

Hammond 認為傳統上在進行組織發展或變革的方式大都是先找出問題，做出診斷後，再尋求解決方案（陳淑婷、許逸臻譯，2005），但賞析式探詢（appreciative inquiry）的焦點是在於做得好的地方再多做一點，而解決問題模式的焦點在於做不好的地方少做一點（陳淑婷、許逸臻譯，2005）。從表 1 可知，傳統問題解決過程是先認定問題，之後成因分析並擬訂行動計畫，其基本前提是組織是個問題，應該被解決的，相反地，賞析式探詢的過程是欣賞組織中最好的事情、能成為什麼的願景，並針對應該成為什麼進行對話，簡言之賞析式探詢的基本前提是組織是神秘之事物，應該被擁抱的（蔡進雄，2012）。

在蕭伯納的劇作《比馬龍》中的對白：「少女和淑女間的差別不在於她的行為，而在於別人如何對她。我在海金斯教授面前只能是個賣花女，因為他只會這麼對待我，將來也是，而我知道，在你面前我會成為一個淑女，因為你總是像對待淑女一樣待我，將來也是。」應用在管理上是經理對員工的期待及對待方式，會大大決定員工的表現（李元墩、陳璧清譯，2006）。職此之故，賞析式探詢與學

校正向超越表現有密切關聯，教育領導者如果能適時運用賞析式探詢從正向及優勢出發，則可鼓舞教師及創造組織發展產生向陽之正面效果，以促進學校正向超越之表現。

表 1 傳統問題解決過程與賞析式探詢的比較

傳統問題解決過程 (traditional problem-solving process)	賞析式探詢過程 (appreciative inquiry process)
問題認定	什麼是最好之欣賞
成因分析	能成什麼之願景
行動計畫	應該成什麼之對話
<b>基本前提</b>	<b>基本前提</b>
組織是個問題	組織是神秘之事物
被解決	被擁抱

資料來源：Alegria, 2005:105

## 肆、學校正向超越表現研究的省思與發展趨向

在闡述學校正向優異表現對學校經營領導的啟示後，接著說明未來建構學校正向優異的省思及未來發展趨向。Camerson 曾從理論架構、新概念、測量、定義、促進因素、因果方向、分析層次、時間、良性循環及各結果變項間的關係等十項陳述 POS 取向的效能研究議題（鄭伯壘、林姿葶等譯，2011：381-382）。筆者亦從以下幾方面分析討論學校正向優異的省思及發展方向。

首先，筆者要提出來的是學校正向超越的操作定義有待建構，學校效能的定義、指標及問卷量表已相當成熟，而學校正向超越除了概念可以明確闡明外，學校正向超越之內容、構面、量表及具體操作型定義仍然闕如，此乃未來重要的努力方向，也是本研究進行的主要動機。其次，在探討正向組織學對組織研究的啟發後，筆者認為目前國內教育部及各縣市教育局處正在推動的優質學校及卓越

學校指標可以轉化為量表，以測量正向組織學所要強調的正向超越的學校績效表現，這樣的轉移是可以被接受的可行之道，但其問題是學校效能指標與優質學校指標目前仍不易區分，值得進一步探討，例如國內魏志衡（2008）建構出的臺北市優質學校指標共包括校長領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等九大向度，劉興欽（2010）所建構的優質學校可分為願景目標策略、教師專業自主、學生適性輔導、人力資源整合、校園環境營造、型塑優質文化及教育滿意度七大層面。李皓章（1995）建構出的國民小學學校效能評量指標是學校發展、物質設備、校園環境、校長領導、行政管理、氣氛滿意、教師教學、學生學習及社區家長等十個層面，蔡進雄（2000）發展的學校效能構面包含環境規劃、行政溝通、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生學習表現、家長與學校關係。倘若比較上述數篇研究之研究結果，我們實在不易區辨學校效能及優質學校之測量內容及用語的差異。要言之，概念上雖然優質學校可取代學校效能，但優質學校指標的測量與學校效能的測量之間的差異不易區分，以及優質學校指標內容所使用的語言與學校效能量表所採用的語言很難看出有很大的明顯差異（林天祐，2005；張麗玲，2009；蔡進雄，2000），這些問題仍值得吾人進一步去釐清克服，如此才能將優質學校視為學校正向優異的替代品，筆者試圖蒐集學校正向超越之「破表」語言，如卓越、令人驚喜、傑出、興旺、昌隆、感人、高昂、成功、蓬勃、出色、優質、非凡、興盛、卓著、頂尖、巔峰、特優、繁榮等，這些用詞已超越學校效能之概念。第三，前述曾提到學校宜多運用正向領導，除了正向領導外還有哪些因素在影響正向優異的學校發展，值得教育學術研究加以探討。Spreitzer 和 Sonenshein（2003）認為催化個人正向偏差表現的環境因素有兩項，其一是轉型領導，即領導者採取轉型領導可以促進成員正向偏差的行為，其二是危機情境，個人或組織在威脅下會產生正向偏差，如 911 事件發生後許多公司對員工及其家庭特別慷慨。此外，個人正向偏差的結果是會有主觀幸福感、高品質關係及長期效

能，且組織是個人的集合，個人與組織息息相關，因此個人正向偏差行為會影響正向優異組織行為（Spreitzer & Sonenshein, 2003）。Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein 和 Grant（2005）建構提出個人工作興旺的社會鑲嵌圖，由圖 2 可知單位脈絡特徵及工作的資源環境影響下，個人最後才會健康並有所發展，值得教育領導者在發展成員工作興旺及經營正向優異學校之參考。

第四，值得提出來討論的是也有學者認為品質可作為效能的替代（林明地等譯，2003），換言之，除了以優質學校或正向組織學當作學校效能的替代品外，品質是否也可以是另一種學校效能的替代品。針對這樣的觀點，筆者進一步去蒐集教育品質管理的文獻，從中得知品質標準有三個層次分別是讓消費者滿意、超乎顧客期望及讓顧客歡欣（何瑞薇譯，2001：31），其中讓顧客歡欣已接近正向超越的概念了。不過進一步考察教育品質量表及教育品質架構似乎未能表達學校正向優異之境界，例如張家宜（2002）陳述教育品質架構包括顧客至上、持續改進、事先預防、品質承諾、全面參與、團

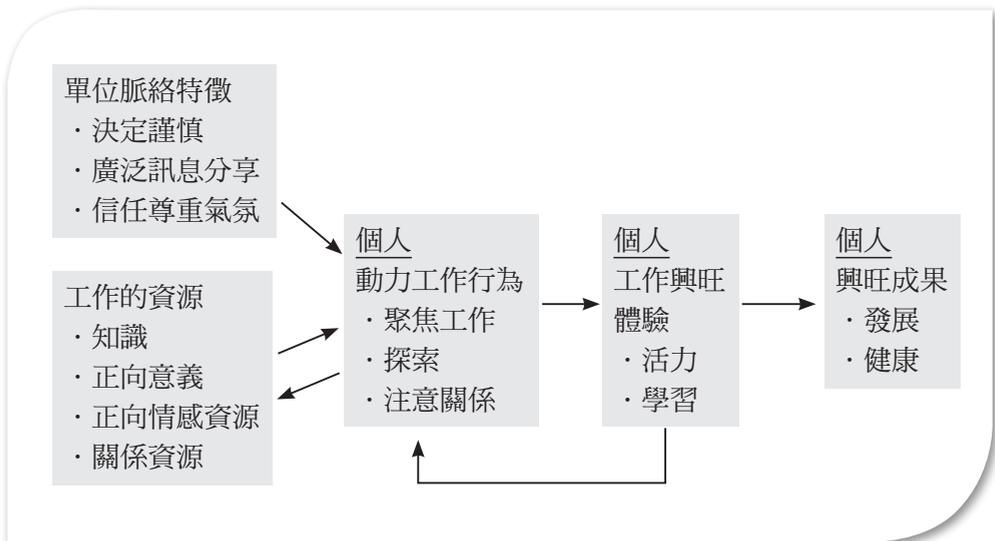


圖 2 工作興盛的社會鑲嵌

資料來源：Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein 和 Grant, 2005:540

隊合作、資料基礎及人力資源，Barlosky 和 Lawton 建構的發展品質學校量表（何瑞薇譯，2001：226-231），亦未能顯示學校正向超越之處。

最後，長期以來國內少有研究者以質性研究方法探討學校效能，對於學校效能研究幾乎都是使用量化研究（蔡進雄，2003：125），基於此，學校正向超越之研究取向，是否可採質性之研究取向亦值得吾人加以探究，當量化統計及指標無法有效衡量教育價值、教育使命、教育熱忱、卓越優質及校務昌隆等形而上之抽象概念時，採質性研究或混合研究確實是學校正向超越研究之可行途徑。

從以上的討論分析，可以爬梳整理出學校正向超越的發展趨向及面對的難題，包括「學校正向超越的具體操作量表未定」、「優質學校可視同學校正向超越，但優質學校的評量用語仍未超越學校效能」、「影響學校正向超越的因素有待確認」、「教育品質量表與正向超越有所差異」及「學校正向超越的研究方法可多元嘗試」等，基本上筆者提出的問題較多、解決較少，可見正向組織學在學校效能的應用及啟示尚在萌芽當中，進一步發展及建構的空間還很大。準此，本研究即在建構學校正向超越之內容及量表，並分析國民小學學校正向超越表現之情況，以建立學校正向優異研究之基礎。

## 伍、結語

「天行健，君子以自強不息」，學校亦應不斷追求進步發展，以培育更健全的公民及優秀的人才。因此，學校領導與經營不能以符合效能標準為滿足而應該朝正向優質的方向發展，以造福更多的學生。然學校正向優異的表現無法以學校效能的概念來表達，即便以學校效能量表所測量結果是得分高的學校效能亦無法傳遞表達優質傑出之學校表現，此乃用語、概念及思維之截然不同，亦即我們應該用新概念、新思維重新看待學校表現。事實上，國內教育行政很早已開始倡導追求卓越之理念，然並未有人從效能研究及正向組織

學之角度出發探究正向卓越之必要性。準此，本研究主題為從效能到正向超越更顯出其探討的必要性及價值性。

關於學校正向超越表現之達成，筆者歸納前述文獻以圖 3 示之，從圖 3 可知在個人特質（樂觀、韌性、自信、希望）及組織工作環境（尊重信任、正向領導）交互作用下，個人才會積極進取、開發潛能及熱情有活力，進而達成學校傑出優質及校運昌隆之表現。

總結說來，正向組織學可以取代傳統的效能概念，而使用繁榮、美德、熱情及充裕等用詞（鄭伯壘、林姿葶等譯，2011），當我們使用這些衡量學校表現的新名詞、新思維與新概念時，學校效能的研究途徑已在轉移、分水嶺也隱約浮現。也就是說，正向組織學提供學校效能研究的新視野及新典範，也指示教育領導者可以好上加好及卓越優質的學校經營取向，亦即從符合標準的表現、超越預期表現到令人驚喜之境界，就好像人的身體從生病、健康到強壯，學校也應該從無效能到有效能，最後經營成為正向超越表現之學校，這是學校效能之革命性發展相當值得學術夥伴共同開拓與探究，也為二十一世紀學校經營領導及學校效能研究開啟另一扇窗。

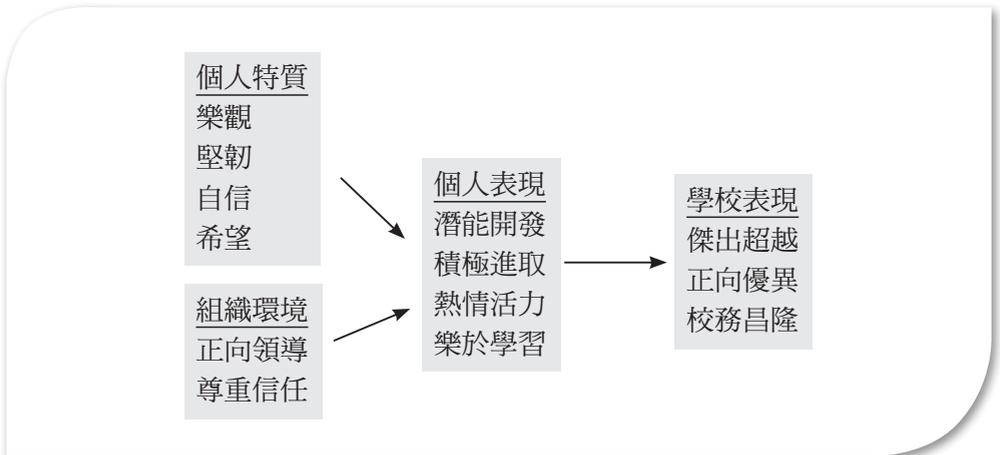


圖 3 學校正向超越表現之因果圖

## 參考文獻

- 李元墩、陳璧清（譯）（2006）。領導者該做什麼。W. Bennis 原著。臺北：大是文化。
- 李政賢（譯）（2011）。正向心理學。S.R.Baumgardner & M.K.Crothers 原著。臺北：心理。
- 李皓光（1995）。國民小學學校效能評量指標之研究。國立臺中師範學院初等教育學系碩士論文，未出版，臺中。
- 李新民（2010）。正向心理學在學校教育的應用。高雄：麗文文化。
- 何瑞薇（譯）（2001）。全面品質管理。E.Sallis 原著。臺北：元照。
- 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。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版，臺北。
- 呂浚瑀（2011）。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。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士論文，未出版，新竹。
- 袁世珮（譯）（2006）。真誠領導發展與實踐。B.J.Avolio & F.Luthans 原著。臺北：美商麥格羅·希爾。
- 洪蘭（2004）。講理就好 II：打開科學書。臺北：遠流。
- 林明地等（譯）（2003）。教育行政學：理論、研究與實際。W.K.Hoy & C.G.Miskel 原著。高雄：麗文。
- 周恬弘（2010）。為美麗的地面：正向偏差（Positive Deviance, PD）簡介。2012 年 4 月 30 日取自：<http://thchou.blogspot.com/2010/10/positive-deviance-pd.html>
- 孫志麟（2012）。教育效能研究的演變與發展。載於 2012「變遷社會中的教育效能與創新」學術研討會會議手冊。主辦單位：中華民國教育行政學會、國家教育研究院、臺北市立教育大學教育行政

- 與評鑑研究所、臺北市教育大學中、小學校長培育與專業發展中心、臺灣教育政策與評鑑學會。
- 張家宜（2002）。高等教育行政全面品質管理理論與實務。臺北：高等教育。
- 張麗玲（2009）。臺北市優質學校教育指標應用及其適切性之研究。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。
- 陳淑婷、許逸臻（譯）（2005）。團隊成功的 Yes 基因：肯定式探詢一點就通。S.A.Hammond, 原著。臺北：開放智慧引導科技。
- 蔡進雄（2000）。轉型領導與學校效能。臺北：師大書苑。
- 蔡進雄（2003）。學校行政與教學研究。高雄：復文。
- 蔡進雄（2011）。從正向出發：論賞析式探詢在學校領導與組織發展的應用。教育研究月刊，208，69-76。
- 鄭伯壘、林姿亭等譯（2011）。管理學大師中的大師：理論建構之旅。K.G.Smith & M.A.Hitt 編著。臺北：五南。
- 魏志衡（2008）。臺北市優質學校指標再建構之研究—標竿取向。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。
- 謝傳崇（譯）（2011）。正向領導。K.Cameron 原著。臺北：巨流。
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北：高等教育。
- 劉興欽（2010）。國民小學優質學校指標建構之研究。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。
- Alegria, R.(2005). The appreciative perspective of the future. *Journal of Futures Studies*, 10(1), 101-108.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M.(2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied*

- Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Losada, M., & Heaphy, E.(2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Luthans, F.(2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C.(2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C.M.(2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, June, 321-349.
- MBA 智庫百科 (2011)。正向偏差模型。2011 年 12 月 10 日取自，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%AD%A3%E5%90%91%E5%81%8F%B7%AE%E6%...>
- Pascale, R.T., & Sternin, J.(2005). Your company's secret change agents. *Harvard Business Review*, 8(5), 72-81.
- Seligman, M.(2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Spreitzer, G..M., & Sonenshein, S.(2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K.Cameron, J.Dutton, & R.Quinn(eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*(pp.207-224). San Francisco:Barrett-Koehler.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A.M.(2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.