

國小校長感恩領導的具體作為與對學校的影響

丁學勤、馮淑真

摘要

本研究之目的旨在探討校長感恩領導的具體作為和校長感恩領導對學校的影響。本研究從台南地區的國民小學選取研究參與者，先請台南市駐區督學推薦在感恩領導上做得比較成功的 10 間學校，接著針對這 10 間學校，請教師評估自己學校校長在感恩領導的表現程度，最後選擇感恩領導得分最高的兩間學校進行訪談和文件分析，以了解校長感恩領導的具體作為和對學校的影響。本研究依據研究結果，歸納的研究結論如下：一、校長感恩領導的具體作為有：1、公開場合或私下會表示感謝與讚美，2、利他行為，3、勇氣、毅力、親和與謙虛，4、真誠、關懷和尊重，5、傾聽、接納和同理，6、凡事以身作則，7、重視感恩教育。二、校長感恩領導對學校的影響有：1、形成正向的組織氣氛，2、教師願意以身作則和主動配合，3、凝聚向心力和降低阻力，4、提昇幸福感和快樂，5、產生信任感和安全感。

關鍵字：校長、感恩領導、學校

Concrete Actions of Gratitude Leadership of Elementary School Principals and the Influences on the Schools

Shueh-Chin Ting, Shu-Chen Feng

Abstract

This study aims at exploring the concrete actions of principals' gratitude leadership and its influences on the schools. We chose study participants from elementary schools in Tainan. First, divisional educational inspectors in Tainan recommended ten schools to us. Then, for the ten schools, teachers evaluated the level of their principal's gratitude leadership. Finally, we selected two schools with the highest scores for the gratitude leadership to conduct interviews and document analysis to figure out the concrete actions of principals' gratitude leadership and its influences on the schools. The study made some conclusions according to the research results:

(1) The concrete actions of principals' gratitude leadership have: 1.expressing thanks and compliment publicly or privately, 2.altruistic behavior, 3.courageous, persistent, friendly and humble behaviors, 4.sincere, caring and respectful attitude towards others, 5.listening, acceptance and empathy, 6.setting a good example with one's own conduct, and 7.stressing on thanksgiving education.

(2) The influences of principals' gratitude leadership on the schools have: 1.forming positive organizational climate, 2.teachers set a good example and are willing to cooperate, 3.increasing the centripetal forces and decreasing the resistance, 4.enhancing well-being and happiness, and 5.enhancing trust and sense of security.

Keywords: principal, gratitude leadership, school

壹、緒論

隨著社會環境迅速的變遷，校園所衍生的問題層出不窮且日趨嚴重，這樣的校園環境令全體師生無法安心，家長無法放心。這也就是近年來教育部積極推動「友善校園計畫」的原因，並督導學校要真正落實營造一個以學生為中心，溫馨優質的校園，讓學生樂於上學，老師認真教學，又有良好教育績效與品質的友善環境。如果校長可以將感恩融入領導之中，或許可以讓老師對自己的工作、所處的環境、對遇到的人事物都能保有歡心、愉悅和快樂的心境。所以研究者將感恩融入校長的領導，探討是否能營造一個教師不抱怨、不批評、正面思考和「心存善念，常懷感恩心」的工作環境與氣氛。

以往的領導理論，大多是以領導者的角度來研究，而部屬的想法和領導歷程中的行為，往往被領導者所忽略（王榮春、陳彰儀，2003）。而與「感恩」相關的研究甚少有研究提到校長應該將「感恩」之心帶入領導。研究者至國家圖書館網站中台灣期刊論文索引系統，在篇名中輸入感恩，進行搜尋，共搜尋到 44 篇文章，和教育相關的有 12 篇，卻沒有一篇是談論到領導，此外至台灣碩博士論文知識加值系統進行搜尋，共搜尋到 36 篇論文，大部分（27 篇）研究的是教與學如何融入「感恩教育」，僅有一篇是與領導相關，篇名為「上證下嚴法師感恩領導理念及其教育實踐之可能性研究」。感恩研究雖然在近幾世紀已有些許進展，但在社會科學上仍甚少被研究，隨著正向心理學的發展，現在正是找回感恩的時機（林志哲，2011）。一般都要求被領導者要感恩，甚少要求領導者要感恩，不過如果領導者可以心存感恩之心，相信能夠讓被領導者感受到正向經驗，引發內心的感恩和回饋動機，產生領導者與被領導者的互惠性協助，所以校長的感恩領導值得倡導。為了更清楚了解校長感恩領導的內涵，本研究試圖找出校長感恩領導的具體作為，此為研究動機一。

校長感恩領導的研究不多，對學校有何影響，目前不十分清楚，本研究欲補足這方面的不足，若能得知校長感恩領導對學校有許多具體效益，實可大力推廣校長感恩領導，此為研究動機二。

基於上述的研究動機，本研究的目的如下：

- 一、了解校長感恩領導的具體作為。
- 二、了解校長感恩領導對學校的影響。

貳、文獻探討

本研究將感恩的文獻依重點的不同，分為感恩的組成、認知觀點、結果面、道德面四部分加以說明。

一、感恩

（一）感恩的組成

McCullough、Tsang 和 Emmons（2004）依據 Rosenberg 的理論，將感恩分為情感特質、情緒、和心情三個部份，情感特質屬於較長久穩定的個人反應，情緒是短暫改變的身心狀態，反應比較敏銳和激烈，心情則是介於兩者之間，會有數天的情緒波動而後消退。

（二）感恩是經由認知而來

Emmons 和 McCullough（2003）認為感恩是一種認知-情感的狀態，是個體知覺到自己因別人的善意而得到非預期的利益而產生，基於此，感恩的產生是受惠者要先感受到施惠者的意圖是為了受惠者著想，所以對施惠者的意圖必須有正向的認知。Weiner（1985）提出歸因模型，認為感恩是和歸因有關（attribution-dependent），這是感恩的認知觀點，其認為懂得感恩的人會將所獲得利益歸因於他人比歸因於自己多，只有個體知覺到好的結果是由外在因素所造成的，才會引發其產生感恩經驗。Lazarus 和 Lazarus（1994）指出人際往來中，給予益處和接受益處的兩方都必須涉及同理心，其認為感恩是雙方間同理的歷程，站在他人的角度和立場，才能同理他人的心情處境，接受者必須感覺到給予者的善意意圖，而給予者也必須感覺到接受者真正的需求，所以感恩是來自施與受的兩方對一個利他的益處之欣賞和感謝，施與受的兩方都會影響個人感恩的經驗。

（三）結果面

Wood、Maltby、Stewart、Linley 與 Joseph（2008）指出感恩為一種情緒狀態，是個體在接受幫助後所產生的情感，這種情感能促使互惠性的協助。在 McCullough、Emmons 與 Tsang（2002）的實證研究中發現，懂得感恩的人會顯示更多的利他行為，如有同情心、寬恕的態度、願意幫助他人和提供支援。Roberts（2004）對感恩進行概念分析指出，感恩讓多數人直覺感到快樂、幸福，並遠離憤怒、焦慮、妒嫉或幸災樂禍。感恩的另一個利社會觀點就是能促進人際關係的良性循環。Algoe、Haidt、與 Gable（2008）更進一步透過實證研究發現，給予者越能同理受惠者，就越能預測到受惠者的感恩情況，而且感恩可以預測未來的人際關係的結果。因為感恩能幫助解決人際間的問題，和他人進行團隊合作，所以透過給予者與受惠者的互動能建立良好人際循環，因此感恩的社會功能是維持及提升良好的人際關係。林思伶（2012）提到當我們在表達真正的感恩情緒時，我們所散發出的能量是積極而正向的，並且可以為自己聚集更多相同能量的事物。

（四）道德面

感恩是一個心理學上已知道的情緒，除此之外，在眾多文化中也被視為一種美德，感恩

的此種美德是良善的習性，是為人所推崇的個人特質，是人類繁榮或維持良好生存所需要的人格，是一種跨越時空仍得以維持的永久性感謝（Emmons & Shelton, 2002）。感恩是一種重要的公民美德，也是很基本的社會道德情感，Adam Smith 在所著的道德情感論（*The Theory of Moral Sentiments*）一書中指出，感恩是社會能否正常運行的指標，也是最基本的社會情緒（social emotions），更是受惠者對施惠者以善意行為回報的基本動力（引自謝宗林，2007）。Haidt（2001）認為感恩情緒本身可做為道德評斷的依據，可視為一種衡量道德的標準，但這不代表感恩的情緒和表達本身是道德的，而在說明感恩是來自對他人道德行為的反應，同時也會引發個人進一步的道德行為。綜合來說，感恩來自於因道德而產生的情感，能夠引發道德行為，也是穩定社會的一種力量，故感恩在我們的日常生活中，有它獨特性的地位。

綜合來說，本研究認為感恩係指個體透過認知評估的歷程，無論身處順境或面臨受挫困頓等正負向情境下，都能引發具道德性和正向性的情緒反應，表現出利人或利己的感恩行為。

二、感恩領導

過去缺乏將感恩應用在領導上，著墨較多的是個人的問題，人際之間的問題，頂多是部屬對主管或組織的感恩，甚少研究談及主管對部屬的感恩，本研究將主管對部屬的感恩應用在領導上，亦即懷著感恩心的主管所進行的領導，本研究稱為感恩領導。過去缺乏感恩領導的直接研究，不過有一些概念接近的研究，本研究整理如下，並加上一些本研究的推論。

一個卓越的領導者要彰顯的不僅是聰明，更是智慧。時時自省，並以歡喜心接受挑戰與磨練，其所具有的勇氣，絕不是一時的衝動或熱情，而是深思熟慮後的判斷。

Jonas（2012）提到感恩的道德責任包含情感性格，謙虛和勇氣都是很大的能量，感恩的人會產生感激之情，這包含願意放低姿態、勇敢承擔風險和勇於嘗試，並會堅持的去完成一件事。Bartlett、Condon、Cruz、Baumann 與 Desteno（2012）認為一個感恩的社會，親和行為是有助於加強現有關係的建立和促進新的人際關係，建立和加強親和行為，將有助於人與人之間的社會關係。所以身為領導者需要堅強的勇氣和毅力和親和謙沖的特質，有原諒人的雅量，有不輕易受傷害的心胸。對於被領導者能以感恩之心對待，了解責備是無濟於事的，應該換一種有效的方法來表達內心的不滿。一個領導者除了要有堅忍的毅力，也需要具有洞視和掌握機緣的智慧，才不會讓機緣擦身而過。

身為領導者，除了自我掌控之外，也需要積極與被領導者建立關係，建立良善的人際關係方法很多，卡內基認為真誠包括堅持真理和改正錯誤的精神，而這樣的精神可以得到他人的信賴（胡科、樂志剛，2002）。領導者如果可以多關心部屬，其理念的落實才能夠得到較多的支持（葉微微，2003），因此，領導者要能對他人真誠，幫助他人解決煩惱，希望獲得

他人的關懷就要先去關懷別人，如此才能建立好的人際關係，更有助於建立自己的自信心。溫明麗（2003）提到要重視組織成員互動的溫馨、和諧、信任、自我反省和相互尊重，不但要重視個別差異，也強調群體利益；尊重組織內的意見，達成組織成員更合理的共識，透過溝通而決定，也重視生命的多面向意涵，所以在教育活動上主張不刻意傷害任何人，並強調思考決策或領導時，宜兼顧理性和情性。Loder（2011）說虛偽的感謝是不適合被表達的，當受予者感受到施予者真誠主動付出的代價，像是禮物或幫助，受予者才會有感恩的情緒。領導者不可以把被領導者的付出視為理所當然，必須要發自真實的內心。如果可以以身作則，做事秉持誠正信實，待人以寬柔忍讓，則不但能感化他人，也能提昇自己的修為。

Lazarus 與 Lazarus（1994）從評估理論出發，把感恩放在同理心情緒中。而要同理別人，就必須先了解別人的想法是什麼，Kouzes 與 Posner（2012）提到領導者要真正聽見部屬的聲音，就要先放下平時的活動，花時間去傾聽他們的心聲，接受他們的意見，也讓部屬知道領導者了解他們在爭取什麼。領導者如果能把感恩放在接納和傾聽的同理心裡，就會常常主動了解組織成員的真正想法和需要，同理他們的心情與立場，組織成員也必定能夠接收到領導者的真誠，願意敞開心胸為組織而努力。道德領導強調尊重、關懷、真誠分享，重視人和人之間關係，因此領導者應視人如己，誠摯的關懷組織成員，並且給予充分的尊重和提供協助，才能建立一個溫馨和友善的組織環境（林純雯，2001），這和感恩理論強調的感恩的人會有利他行為（McCullough, Emmons & Tsang, 2002）的論點是不謀而合的。謝文全（2012）指出領導者平時多關懷成員，適時的協助和肯定解決困難，成員將來就會樂於感恩圖報而贏得成員的奉獻。真誠、關懷和尊重的理念能夠引起被領導者的潛在動機、滿足被領導者較高的需求，並促使被領導者全心投入。Kouzes 與 Posner（2012）在模範領導一書中提到要爭取別人的支持，傾聽別人的聲音是很重要的，仔細聽別人說什麼，如果自己沒有這方面的專業背景，就必須接受別人的意見，而且在接受意見的同時，也要讓對方了解要對自己的言論負責。傾聽、接納與同理也為服務領導理論所重視，因為這些因素可以化解人與人之間的敵對，幫助個人重建更為友善的人際關係，其重要性可見一般。

Lanham、Rye、Rimsky 與 Weill（2012）提到感恩可以增強組織成員對工作相關福利的感謝，減少倦怠和增加工作的滿意度，提昇成員的向心力。一個組織如果可以善用成員的思考動力，無論是基於利益、目的、情感或被迫，皆可以因為理性的溝通思考，讓成員的自主性受到尊重，提高成員自願為團體付出和奉獻的熱誠和決心，這樣的組織就能發揮革命情感，彼此同甘共苦，形成組織成員對組織的歸屬感和一體感。

感恩是混合欣賞和喜悅的情緒：包含了同意對方的可讚美性，得到想要的結果而感到喜悅。亞當斯（1999）認為心懷感激的人，當下都有驚奇與幸福感。關於感恩和幸福感的相關，

Watkins (2004) 提出感恩使人有意識地數算自己的情況多幸運，抵銷習慣律 (the law of habituation)，習慣律意指人類傾向於習慣現在的滿意水準。感恩接收者不會把益處視為理所當然，相反的，感恩者能視他們所擁有的一切為上天所賜與的禮物，較不會對生活中的正向事件習以為常，從而有助於維持個體快樂及幸福感。Toepfer、Cichy 與 Peters (2012) 認為感恩是一個很強的預測資源，能夠對福祉產生影響，提高生活滿意度和幸福感，並且減少抑鬱的症狀。此外，感恩有回報的作用，Ceaser (2011) 提到感恩是一種愉快的情感，會因為施予者的善意，做一個合適的福利回報或服務，希望看到的施予者快樂和幸福。所以本研究認為懷有感恩心的領導者比較會善待部屬。

參、研究設計與實施

一、研究參與者

本研究以大台南地區國民小學為範圍，請台南市駐區督學了解本研究的主題之後，考量校長的領導特質、學校氛圍與經營成果，協助推薦 10 間學校，這 10 間學校都是近年曾榮獲過教育部頒發的各類獎項。本研究針對這 10 間學校，每間學校抽樣 10 名教師，進行學校教師對校長的感恩領導之問卷調查，問卷題目例如「本校校長抱持著感恩的心與師生相處」，請受測者以李克特五點尺度表達同意的程度。接著再以平均數選擇校長感恩領導表現最佳的兩間學校 (4.93 分與 4.63 分) 進行訪談 (以「幸福國小」和「友善國小」分別稱之)，每間學校訪談校長、級任教師 3 人 (低年級、中年級和高年級各 1 人)、教師兼主任 1 人、教師兼組長 1 人，每間學校都訪談 6 人，兩間學校共訪談 12 人。

二、研究方法

本研究以半結構式訪談法收集資料，利用較寬廣的研究問題來設計「訪談大綱」，以作為訪談的依據，導引訪談的進行。訪談過程中，訪談者不必根據訪談大綱順序，可依實際情況做彈性調整，允許受訪者充份表達意見。一方面由研究者引導整個訪談之方向和進度，另一方面，也儘可能讓受訪者主動提出各種意見和看法，然而訪談的問題與回答的內容仍圍繞在研究主題中。訪談大綱的訪談重點在於校長感恩領導的具體作法與對學校的影響。在訪談進行之前，研究者先與受訪者協商訪談時間、地點、次數及錄音等事宜，並將訪談大綱事先提供給受訪者，使其明瞭訪談之目的與內容。訪談過程儘可能安排在自然情境下，讓受訪者可以不受拘束、輕鬆自然回應問題，並徵得受訪者的同意，使用錄音筆錄下訪談內容，過程中除觀察受訪者的非言語行為之外，同時作筆記，以獲得訪談的重點與問題，並於訪談結束

後，將其轉錄成逐字稿，加以分析與歸納，以產生研究結果。此外，本研究輔以文件分析法，作為三角校正之用，所蒐集的資料範圍包括個案學校基本資料、學校沿革、校長治校經營理念、刊物、媒體報導等。

三、研究資料的整理與分析

有關校名和人名，本研究均使用匿名進行編碼。對訪談資料會盡量以原始面貌呈現，以求真實反應受訪者的意見，避免資料被扭曲，至於題外話、重複語在不影響原意表達的情況下，研究者將予以省略。

在訪談過程中，採取開放的態度，聆聽與掌握訪談參與者口語意義、概念、價值，將受訪者所陳述的重要訊息完整鋪陳，即時錄音並將內容謄寫呈現逐字稿，並反覆聽錄音來校正錯誤與疏漏之處，整理完成訪談紀錄後，再重新請受訪者就訪談記錄做確認，然後再進行編碼。若逐字稿中提及「感恩」、「謙虛」、「真誠」、「關懷」、「尊重」、「利他」、「接納」、「傾聽」、「同理」或類似的字眼，便歸類為感恩領導作為；若提及「凝聚力」、「快樂」和「幸福感」則歸類為對學校的影響。

肆、研究結果

本研究將研究結果分為「校長感恩領導的具體作為」與「校長感恩領導對學校的影響」兩部分，分別陳述如下。

一、校長感恩領導的具體作為

（一）公開場合或私下表示感謝與讚美

校長常常會在晨會或其他場合公開對老師表示感謝與讚美，無形中會帶給老師鼓勵，校長也提到讚美老師也是身為校長的職責，以下為訪談之內容和資料之佐證：

幸福國小老師常常會感受到校長對他們的支持行為，無論是感謝或讚美，對老師都是一種鼓勵，校長也認為鼓勵與讚美老師也是身為一個校長應該要做的事情。

幸福國小組長說：

每次我們辦完活動，校長都會很明確讓我們感覺到，他很感謝我們，大家辛苦了，會讓我們感到支持我們的行為，給我們鼓勵。

幸福國小低年級老師提到：

我們開晨會時，校長都會公開對老師的幫忙表達感謝，我們之前正音班老師，犧牲禮拜六早上的時間，花了四個禮拜，校長最近兩個禮拜都會說謝謝老師犧牲假期來幫忙，

不然就在晨會時會把老師幫忙的內容說出來，讓大家拍手鼓勵。

幸福國小中年級老師也說：

最近校長開會時有說到二、六年級的老師和小朋友表現很棒，無形中給我們很大的鼓勵。

幸福國小校長表示：

他們有洩氣的時候，就給他們鼓勵，有做到比較好的時候，就說你很厲害喔！要講好聽話，講好聽話就是我們的職責。

友善國小老師說到校長常會公開讚美老師，就算活動跟校長沒有關係，校長還是會一直表達感謝之意，校長也會在校刊上感謝所有為學校打拼的人，包含家長與志工，他認為這是當一個領導者必須要做的事情。

友善國小組長說：

開會時，校長對於好表現會跟大家公開說明，感謝老師的辛苦，會公開讚美老師。

友善國小主任也說：

平常比賽我們沒有車資，校長會一起開車，事實上活動過程中，校長會一直感謝你，我覺得有些事跟校長沒什麼關係，其實校長不用那麼客氣，反倒是校長來幫我們，他還跟我們謝謝！

友善國小校長也表示：

我覺得對老師來講，他們願意做，當領導者就是必須跟他們說謝謝，說辛苦了，這話要經常說的。有些老師，因為有些專案、事情比較忙，……，所以常利用晨會謝謝老師。

比如前幾天辦了……活動，就在最近晨會跟老師說謝謝，感謝大家配合。……，不見得每件事每個老師都參與，所以特定參與人員我們有時會特別提出跟大家報告。不過，比較少針對特定的一、二個人，通常我們會希望是一群人，一、二個的話，老師會有壓力。

友善國小校長也曾在校刊「品德深耕，學業紮實，開卷星園讀書聲」一文中也曾對學校老師、家長和志工公開表示感謝，文中提到（友資刊 10101）：

這學期的時光在忙碌中消散了，但是這麼多的工作能順利推展，真的要感謝的人太多，包含學校內一同打拼的行政團隊、教學夥伴與對學校完全支持的家長委員和志工們，由於大家齊心為教育的奉獻與付出，讓友善國小的學生們過了一個豐盈的學習歷程。

小結：綜上所述，學校教師都認為校長無論是公開的讚美或私下的感謝，對老師而言都是一種鼓勵，而鼓勵就是讓老師前進的動力，兩位校長也認為感謝與讚美是必要的，而不是將他人的付出視為理所當然，這是身為一個校長的職責。

（二）利他行為的表現

學校老師提到校長會幫老師們記功嘉獎、主動伸出援手幫忙、自掏腰包回饋、凡事為老師著想、以學生為主，以下為訪談之內容與相關資料之佐證：

幸福國小老師說在親師的衝突上，校長會站在老師的立場向家長說明，平常也會體諒行政人員和減輕老師的負擔，學校老師也對校長的支持行為感動。校長對於學生的照顧，更是不遺餘力，推展校務都是以學生最大利益為出發點，讓老師感受到校長是真正為學校好，而不是為了自己的績效。校長也提到不管是無形的或實質的獎勵，慰勞老師是一定要的；在校刊中校長的辦學理念充滿著利他的精神，從報紙的報導中，更可以發現校長熱心和用心照顧學生的行為，也感動了建設公司的董事長，而願意捐款幫助學生。

幸福國小主任說：

我覺得我們校長不是一味的要求，他很體諒行政人員，也會減輕老師的負擔。校長在推展校務就是以學生為出發點，站在學生角度做事，例如畢業旅行的住宿、吃飯的花費，他發現有的廠商把錢用在學生上，有的會東抓、西抓，想放一些在老師身上，對老師好一點，校長覺得應該選擇以學生為主的廠商，可見他很照顧學生、為學生著想，因為這是學生難得的畢旅。所以我覺得校長不是為了自己的績效，而是為自己的學校好。

幸福國小組長也說：

我覺得校長做的每件事都是為了學生，在這前提下，我們學校比別的學校多做了一些工作，因為都是為了學生，我們都蠻支持的。

幸福國小低年級老師提到：

家長有時會直接投訴到校長那裡，其實校長會來跟我們討論小朋友狀況或家長的投訴，也會幫我們跟家長解釋老師作法，我覺得他處理時會站在老師的立場，跟家長解釋。他會看到你的小付出，老師都會感動校長給我們的支持行為。

幸福國小低年級老師也提到：

如果各處室有什麼要協助的，校長都會支持。比如什麼活動要支援、哪個處室要協辦，就會請老師去支援那個處室。

幸福國小校長表示：

在活動歷程中，他們需要吃的，就準備，吃的是一定要的！在每一個大活動完成後，請他們吃大餐一頓啊，或是買個禮物送他們，就是有給他們一些回饋，也會在晨會給口頭上的讚美稱讚，謝謝他們撥時間來做這些事。

幸福國小校長在校刊「四年」（幸資刊 100.6）一文中闡述她的辦學理念，文中充滿著利他的精神：

最近一直有人問我是不是想調到更大的學校擔任校長，因為很多人認為調到大校去擔任校長，這才是高升、有所成就。而我的想法中，能夠把不起眼的學校或弱勢學校帶起來，讓學生得到最好的發展與照顧、家長信任學校、老師能專業發展、學校有特色和辦學有績效，這才是我認為有成就的表現。未來的日子，希望能在幸福繼續努力，朝我理想的目標邁進。

國語日報在標題為「老師結婚，幸福歌到當喜米」（101.10.03）報導中提到：

學校從民國 97 年開始，參加農糧署「學童種稻體驗教育」計畫，迄今已五年，每年收成的稻米都義賣，所得用來培養學童的多元才藝，讓學童能學習管樂和舞蹈。

聯合報在標題為「校長募款，○○贊助，幸福管樂團成軍」（99.6.30）報導中談到：

為了孩子的夢想，校長自己寫企劃案募款，南市幸福國小校長知道學生對管樂有興趣，但苦無經費，她自己寫企劃案到毫無關係的○○建設向董事長募款，竟讓她爭取到 30 萬元，昨天小朋友獻唱和表演表達感謝。董事長說「學校用心，是我決定贊助的理由」。

友善國小的老師提到校長對於記功嘉獎和自掏腰包回饋師生是毫不吝惜。對於親師問題，也會以完備的程序協助老師，讓教學不受干擾。學校老師也都認為校長承攬活動時，都是覺得對學生的學習有幫助才會去承接。校長也透過與老師不斷的溝通對話，傳達照顧弱勢學生，讓學生可以脫離貧窮世襲的教育理念。

友善國小的主任說：

校長全權讓主任處理敘獎事宜，校長說他不需要嘉獎，記功嘉獎都下放給行政或老師，由主任提出就核了，或組長有建議的名單，寫出誰做什麼，組長寫校長就核，從來沒有意見。

他看你很忙，就直接把援手伸出來，幫你分擔一些部份，三年下來真的受到他很多幫忙，甚至有時候，校長不會要求你無謂的小細節，成果、計劃做出來，校長看一看，都不會有太大意見。

只要代表學校出賽，校長會掏腰包請所有學生、帶隊老師，雖然不是豐富的東西，比如像 pizza 孩子喜歡的東西，他們就很開心。又例如我們班親會 9:30 結束了，去附近 100 元快炒店請我們吃個飯，謝謝大家的付出。

友善國小的組長說：

我們處理幾次親師衝突，校長會把程序弄得很清楚，保護老師，照公開程序走，家長沒辦法質疑，面對無理的親師衝突，校長用正式、積極的方式為老師做一個防火牆，很明快做出處置，以完整程序協助老師，不讓這種事干擾老師教學，所以他是為老師著想的。

友善國小高年級老師也說：

記功、嘉獎，校長都不吝嗇。

友善國小低年級老師認為：

他接活動是覺得對學生有益的他才去接，我的看法他的出發點是考慮孩子是否會學到東西。我們學生有多種比賽，如果重視績效的校長會希望學生得名，但我們校長不會，他覺得孩子的學習是從日常我們給的點滴累積而成的。

友善國小校長表示：

那時我形塑一個想法，教育是助人的行業及歷程，若能把孩子帶好，提升他們學習的興趣、能力，把弱勢學生教好，讓他脫離貧窮世襲，就是最好的功德。我不斷跟老師對話，透過想法互動，讓老師覺得他們可以為學生多做事。

小結：校長有許多的利他行為表現，主動幫忙老師，對老師記功嘉獎，自掏腰包的回饋，在親師關係的處理上，會為老師著想，以學生的最大利益為考量，校長的辦學理念和行動讓老師感受到校長的支持。

（三）勇氣、毅力、親和與謙虛行為之展現

學校老師和校長皆認為面對困難，校長需要勇於承擔責任並有毅力完成事務的推展，而且校長要有親和與謙虛的行為表現，可由以下的內容得知：

1、勇氣行為

學校老師認為校長面對問題能勇於承擔，而校長本身也認為除了勇於決斷事務以外，還要鼓勵老師和學生要多多勇敢嘗試新的事物，不害怕失敗，建立起自信，以下為訪談老師和校長的内容：

幸福國小中年級老師說：

我們如果想做計劃，他叫我們放膽做，要處理的經費及人事，他那邊處理，我們負責規劃就好。我覺得這在推一件事的時候，校長勇於承擔是蠻重要的。

幸福國小校長表示：

我們老師都很沒有自信心，我們一開始是超沒有自信心的。就好像校園課程一樣，剛開始很多老師都沒有自信心，我鼓勵他們說我們做做看，沒有得名沒有關係，做不好也沒有關係，沒有人會懲罰我們嘛。

幸福國小校長在校刊「給畢業生的一封信」一文中勉勵畢業生（幸資刊 98.6.20），提到：

或許你會覺得自己能力不好，好像很多地方比不上別人，因此很多事未做就覺得會輸或覺得困難想放棄，校長小時候也是在鄉下長大的，說實在的我小時候也跟

你們一樣-自信心不足，雖然我的能力不錯但我仍沒信心，但後來我很努力克服自己自信心不足的問題，我的方法就是欣賞自己的優點、勇敢嘗試新事物不怕失敗、常常在內心鼓勵自己，慢慢建立起自己的信心，你們也可以試試看這些方法。

友善國小校長也表示：

在老師覺得遇到什麼瓶頸，或老師配合度不佳，校長需要跳出來解決、協調。有些問題出現在承辦處室，有些是出在配合單位、老師，有時主任在處理事務，會求好心切要求太多，或一個處室在同一個時間下交付太多任務，這時校長對事情要有所取捨，有時這部份主任比較不敢做決定，必須要由校長來做。

友善國校長在校刊「起飛，展開迎向夢想的翅膀中」一文中曾經勉勵即將畢業的學生提到（友資刊 10106）：

看看母子鹿的舐犢情深，看看騎上斜坡的單車勇士，勇於面對挑戰，奮力前進。六年的學校教育已經為你們安上振翅高飛的雙翼，放心的展開吧！期盼你們能迎上夢想的目標，飛舞出一片亮麗的天空。

2、毅力之表現

除了勇氣的展現外，學校老師也認為學校辦活動，校長不是為了績效，虎頭蛇尾虛應一番，而是展現過人的毅力，努力去達成，以下為老師的說法：

友善國小主任說：

校長會希望接受不同挑戰，比如今年全國運動會，我們學校接社會資源組，先做事前工作，再去招贊助，完成任務後我們覺得很有成就感。我們推動業務前，他會說明活動要走的方向，引導我們朝這方向走，所以他是有所堅持有毅力的去完成。

友善國小組長也說：

校長是有勇氣面對外面和內部的壓力，我們校長在這方面的能力不錯。

友善國小低年級老師認為：

我覺得我們校長是積極服務型，有的校長承接了任務，自己卻都不做，但我們校長很積極有毅力自己會投入，有時我在想大家都很累，但校長也跟我們一起做，所以他是積極服務型，不單純是為了績效而接任務。

3、親和行為

幸福國小老師提到校長去參加研習回來後，會與老師們分享學習的心得-擁抱，拉近與老師的距離；送巧克力給老師，因為東方人不習慣表達自己的感情，所以學習說我愛你；和老師們一起上瑜珈課，努力融入老師的活動；不隨意批評老師。校長種種的行為，讓老師感受到校長的親和力，以下為老師的說法：

幸福國小高年級老師說：

她之前參加激勵潛能的研習，要跟對方說我愛你，回來就跟我們分享，給大家擁抱。

幸福國小低年級老師也說：

校長之前參加研習，就說要和大家抱抱，他先來和我們老師抱，再送巧克力，我愛你、你愛我這樣子，我們會把這樣的感受說給小孩聽，他們也覺得蠻好玩的。

幸福國小中年級老師提到：

我們有一起上瑜珈課，之前跳……，他年紀太大了，跳不動，但我覺得他有心跟我們一起做活動，很好，也讓我覺得跟校長相處是件自然的事。

幸福國小中年級老師也提到：

校長與全校老師晨會時，你不會聽到他罵老師或說老師哪裡做得不好，他都在稱讚或支持。

4、謙虛行為

友善國小的老師除了感受到校長的親和行為以外，也感受到校長柔軟的身段和沒有架子的謙虛態度，辦活動時，校長不是以上對下的口吻發號施令，而是常常說希望大家多幫忙或拜託大家多支持，而且不會自我居功，以下為訪談之內容：

友善國小中年級老師說：

基本上我覺得我們校長蠻親和的，給人感覺蠻好接近，不會因為是校長就怎麼樣，我們有問題都可以跟他討論，他也會就他的經驗和我們分享，所以我們校長跟老師是比較沒有距離感。還有我覺得他很客氣，他對人有禮貌及和善，和家長也是相處得蠻不錯的，對家長也很客氣。他的態度都很謙虛，希望大家多幫忙、拜託大家多支持，只要大家有盡全力付出，他一定都表示感謝。

友善國小主任也說：

我覺得校長身段柔軟、沒架子、謙虛，他本身也不喜歡刻意去塑造形象，常說我在做什麼，大家眼睛是雪亮的，表現好大家都看得到，不用常說自己做了什麼，或跟同仁說我忙了什麼，這他都蠻謙虛的，不會把功勞放在自己身上。

友善國小組長也提到：

校長把姿態降低，我相信有同理心的教師，都可以認同校長處境，也認同校長對學校的經營方式。

友善國小校長表示：

在這間學校遇到學校老師、學生、家長，我會主動打招呼，因為我覺得打招呼

能讓他們覺得校長是親切、願意和他互動的，這樣可以打開人際上的僵局。例如我們有時在校門口站崗，服務學生與家長，有時幫孩子開車門，可以拉近學生和家長與學校之間的距離。

小結：學校的老師對於校長有勇氣承擔內外來的壓力並接受挑戰，有毅力的去完成活動的推展，有具體的描述，從校長的言談中也可以獲知校長自己除了勇於接受挑戰外，也會鼓勵老師和學生勇於接受嘗試，在事情的決斷中，也能勇於承擔決斷的責任。

從教師的訪談中，校長的身段柔軟與謙虛和善，也很願意融入群體中，又不會獨占功勞，讓老師覺得校長很有親和力，和校長相處很自然融洽，老師有問題也願意主動去找校長請教與討論。

（四）真誠、關懷與尊重之表現

以下就學校老師對校長真誠、關懷和尊重的表現，以及校長之看法，作一呈現：

1、真誠之表現

學校老師提到校長在發送禮物時，一定親自送到每一個老師的手上，展現他的誠意，對於老師的私生活真心的關懷，學校業務也都真誠的支持，以下為訪談之內容：

幸福國小中年級老師說：

因為校長上次參加研習活動-愛的抱抱，加上他很謙虛、客氣，真的跑來抱我們，情人節還發巧克力，他是真的到每個班級，每個老師都要找到，讓人覺得誠意十足。

幸福國小主任說：

我說什麼校長幾乎都說好，校長偶爾提問題，我回答他，都很滿意我的回答，不會說這裡做不好，總之就是校長很真誠的支持主任。

友善國小低年級老師說：

我覺得他會給我們一些撫慰性的鼓勵，我覺得他很容易同理我們的感受，常常拍肩、感謝你，不是敷衍性、禮貌性，而是真誠關心我們的狀況。

我們生病了，他也會知道，我之前生產，他也有去表示關心，懷孕期間他也叫我要注意，例如注意身體健康，不要讓小朋友撞到。

他常真誠跟我說謝謝，因為我本身負責童軍團及學生平安保險的部份，有時小朋友受傷需理賠送件，我送件給校長核章及蓋學校官方印章，他每次都說非常感謝我幫忙這塊。因為那個業務家長會臨時送資料來，他會非常感謝我，協助這部份。如果校長對我們不真誠，我們可能會陽奉陰違，表面、私底下不一，或拒絕溝通。

2、關懷之表現

校長時常讓老師感受到關懷，無論是私人的事情或工作上的需求，這樣會讓老師覺得窩心感動，認為校長不僅是主管，更是工作上的好夥伴，以下為老師和校長之說法：

幸福國小主任說：

學校校長跟學校老師關係很好，他都會默默了解老師，都很關懷老師，老師有什麼事他都知道。他告訴我們學校與家庭要兼顧，他也曾問過我公公出院了嗎？最近公公身體好不好？就是很關心學校老師。

幸福國小組長也說：

新進老師對家長溝通及教學上比較困難，我的了解及聽同事講，校長那時給他們很大的幫助。請資深老師協助或跟他們聊，幫助他們從新教師變成有經驗之教師。幸福國小校長表示：

除了公務上的一個協助，私底下的生活，我覺得也要關心，關心他們的家庭、感情事業或是學業，因為這是人跟人之間的感覺嘛。私底下我們可以幫上忙的地方，盡量去做，我覺得他們會很感動的。我們學校老師拜託的，我就幫他，說這個沒有問題。多幫忙他們，他們的感覺就會不一樣，他們就會覺得他們有困難時，頭家都會幫忙。

友善國小主任說：

校長沒事的時候，會下來看你在做什麼，他看你很累，他希望你以健康為重，有時我們會工作到晚上六點多，校長看你還在就會關心你，希望你多休息。

友善國小組長也提到：

校長跟我們互動，會很真誠關心我們私人狀況，像我們之前有一、二個組長論文寫不出來，校長給他諫言告訴他怎麼做，所以他給我們的感覺是個主管也是個很好的夥伴。

友善國小校長也表示：

我覺得關懷很重要，我會在老師沒課或行政人員有空檔時，我會去找他們聊天，談談近況，我覺得實質的互動，會讓老師覺得校長對他的關心，我覺得言語上的關懷比形式上的重要，這是我的想法。

3、尊重之表現

老師感受到校長能夠尊重老師的意願，並從校長身上學習到事情的處理，是需要尊重別人的想法，而不是獨斷獨行來做決定，校長也提到會讓老師感受到校長是

重視他們的，以下為訪談之內容：

幸福國小中年級老師說：

像我是要換年段，校長希望我帶後母班，別人帶完的班，我有強烈表達我不希望，原因是我跟那個搭檔的老師溝通不好，協調上會出現困難，後來他說他考慮，最後他還是尊重我，沒有勉強我帶那班。

幸福國小主任說：

剛開始我很怕聽到不同意見，我從校長身上學到要多跟別人聊，事情定案不是決定就好了，還要和老師多溝通。

幸福國小校長表示：

學校辦得好不好，我覺得最重要的是老師，所以我當然希望他們表現好，讓這個學校好，我對他們有高期待，可是我也對他們好，讓他們覺得我是重視他們的。

友善國小高年級老師也提到：

比如最近有新的教育方案，校長想帶領我們做，但會跟我們討論，會很尊重我們，我們也不一定要做。

小結：從上所述，可以發現學校老師都可以感受到校長真誠的心意、支持與關懷，能夠尊重老師的想法和決定，並且在推展活動的歷程中，校長也能夠時時想到老師，處處照顧學生，讓老師覺得備受校長重視，所以深獲老師對辦理各項活動的支持，無形中也凝聚了學校成員的向心力。

（五）傾聽、接納和同理之行為

以下從不同老師的說法中，歸納出校長接納、傾聽和同理的具體行為，並從校長的敘述中得知他的看法：

1、傾聽和接納之行為

學校老師提到校長能夠傾聽接納老師的不同意見，並且能夠找到好的平衡點，兩位校長也提到不同的聲音是進步的動力，不應該否決，應取得共識後再作決策：

幸福國小中年級老師說：

校長會聽我們意見後，他會想一下，說這也是個處理事情的角度，也會在下次晨會或聚會時再次說明，若這意見有什麼不妥，他也會提出來一起講。老師覺得校長會傾聽、接納我們的意見，有時候會說老師提出的方法更好，把校長自己原本的方法改掉。

幸福國小校長表示：

人家可以提出不同的聲音，表示他是有認真去思考跟觀察，他才可以提出不同

的聲音嘛，那也一定我們有一些沒有做到的部分，或是不符合他期待的部份，他才會有一些不同的聲音，或是因價值觀不同而造成，所以這個部分，我基本上都會找機會去跟老師談。聽聽老師的意見，思考我怎麼做，可以把事情做到更好？不同的聲音是刺激我們進步的動力。所以我傾聽，接受不同意見，我們應尊重不應否絕，如果它是好的為何不採納呢？

友善國小低年級老師提到：

校長會傾聽、溝通，像公開場合老師有不同意見，校長會聽他把話說完，我們再共同討論。有的老師私下有意見去找校長，他也會坐下來傾聽，我們的意見是什麼，他有什麼想法，最後可在學校推動。如果有些想法是好的，他也會跟大家分享。他會傾聽，我們會找到好的平衡點，校長可達到期望，老師又不會覺得很辛苦、很多負擔。

友善國小校長也表示：

很多學校在做行政討論、處理時，有既定想法，不融入老師想法，老師就不願意和你溝通，老師的想法不跟你講，就會產生隔閡。習慣上我不會預設立場，其實每一個制度、想法，都有優劣，面對不同想法時，不是強力主張誰對誰錯，而是要呈現優劣的地方，如何取得共識會比較重要。多方徵詢大家意見做出來的決定才會合理，所以面對不同意見，我們希望透過公開討論，還有多方徵詢，讓大家達成共識。

2、同理心之表現

校長能夠同理老師的業務困難與感受，所以會給予支持，不會放由老師一個人去處理，校長也提到自己時常做反省，如果希望老師能同理校長的決定，校長應該先同理老師的立場，詳細內容說明如下：

幸福國小高年級老師說：

小學校都是這樣，老師兼行政，因為校長的支持，壓力有減緩，一般學校行政都沒人要接，那新進來的老師可能就必須接，帶班又兼行政比較辛苦，現在比較好，因為學校沒有放著讓你一個人做，主任及教務處的同仁都會協助、幫忙。

幸福國小校長也表示：

我覺得當校長要心胸大，可以包容、同理他人，如果我希望老師同理我做的決定，我就必須先同理對方立場，我常會如此反省：我如果是他的話，我會怎麼做，這樣我就可以理解他的行為。

友善國小組長老師提到：

雖然我主導，但校長後面支持也很多，他也會親自帶隊幫我們規劃行程，聯繫事項，不會丟給你什麼都不做，校長參與度、協助程度很高。我覺得他會給我們一些撫慰性的鼓勵，我覺得他很容易同理我們的感受，常常拍肩、感謝你，不是敷衍性、禮貌性，而是真誠關心我們的狀況。

友善國小中年級老師也提到：

校長的處理方式我覺得是還不錯，值得學習，他都會聆聽，讓我們講，講完他會做綜合性的決策。校長會體諒老師的辛苦，同理老師業務，不會只丟給一個人。這部份我覺得是校長不錯的一點，他不會讓一個人扛這個責任，他會讓全校老師都知道我們在推動這個業務，有主導的處室，其他老師盡全力配合。

小結：從學校老師的言談中，可以清楚得知校長在處理事情的時候都會先傾聽老師們的意見，不預設立場，甚至放棄自己原先的想法，而接納老師所提的更好方法，取得一個好的平衡點，達成全校的共識，並且能站在老師的立場與角度，同理老師的業務與感受。幸福國小校長也提到，別人若能提出不同的意見，表示有認真思考與觀察過，或是承辦者有思慮不周之處，領導者不應輕易否決他的想法，如果是好的方式就應該採納。如果沒有傾聽老師的意見，則容易造成溝通上的隔閡與困難，當一個校長必須能夠包容同理對方的立場。

（六）校長凡事以身作則

幸福國小和友善國小的老師都有主動提到，校長面對活動時都會以身作則，身先士卒，所以老師也願意跟隨校長一起付出與投入，以下是詳細的描述：

幸福國小主任說：

校長要志工不要緊張，勉勵說他的經驗很多，只是缺乏在多人面前講話經驗，但多學一個功夫也很好。校長看到志工的工作遭遇困難時，校長就進來幫忙，吸引很多志工也跟著進來做，例如校長跟他們一起研發課程、做手工藝品，校長這樣做，老師都會看，校長自己就在做，不是出張嘴叫人做。

幸福國小組長說：

幾乎做任何活動，新政策要推動，大家都是很正向，校長都會說我們來做做看，因為校長都主動參與，所以我們比較不會像以前那樣，大家看到新東西，就說我不要，拒絕新的觀念或活動。

小結：老師看到校長的主動參與和協助，從剛開始的不好意思拒絕而參加，到最後願意主動的付出與投入，也願意去嘗試新的事務和觀念，甚至是志工爸爸和志工媽媽也都加入了學校活動的行列，一起研發課程，可以說是上行下效的模範。

（七）重視感恩教育

兩間學校老師都提到感恩教育的重要性，甚且將感恩教育納入學校教育的重要一環，以下為訪談的內容與相關資料的佐證：

幸福國小老師說在辦活動時，校長會讓學生了解老師的付出。校長也認為應該讓學生知道學校有這麼多的資源是得自他人的幫助，應該讓學生懂得感恩。幸福國小研發之卓越稻米課程，就是希望培養學生謝天惜物的情懷和充滿感恩的生活態度，這就是幸福國小期望學生能傳承到的好東西。

幸福國小中年級老師說：

校長告訴我們大家花時間做一件事，不是為我們自己，而是為了學校，為了學生，也把這樣的觀念傳達給學生知道，培養學生們的感恩素養。

幸福國小校長表示：

校長說他的老師好我就好，校長就很閒，我很感謝他們撥時間為孩子、學校做事，所以我們每次辦新生正音班都會跟家長說，我們老師無私奉獻，願意出來多做事，家長應感謝他們。不是只有學校與家長要感恩，孩子也要學習感恩，我們很多資源是別人捐的，我都會跟孩子說這不是天上掉下來的，是善心人希望你們更好而捐的。

我們學校會利用機會教導學生感恩，例如在學校公告欄，感謝各界對他們的奉獻、投入，為什麼要製作感謝的陶瓷手印，且要放在學校的公告欄中，就是要讓孩子常常知道資源是人家幫我們的，不要覺得理所當然，強化他們的感恩意識。如果不是校長、主任、老師及這些人的爭取及奉獻，非親非故，對你沒有責任，為何願意把資源奉獻出來，用在你身上，讓學生知道要感恩的人很多。

幸福國小在全國教學卓越稻米課程審查資料中（幸資 101）提及：

全校一起動起來的方案課程與活動，除了知識技能的學習與體驗外，最重要的是情感方面的學習與培養。過去的農家生活樸實簡單，農家子弟都具備謝天惜物的情懷，充滿感恩的生活態度，這就是我們期望學生能傳承到的好東西。透過此方案的課程學習，讓學生了解到一粒米是農夫多麼辛苦的結晶，使得學生能培養出感恩惜物的情懷，將米食繼續傳承給更多的人，把愛家人、愛台灣的情懷表現出來。

友善國小老師提到學校很重視學生的感恩教育，從相關的資料也顯示感恩教育確實為友善國小教育理念中的一環，例如辦理母親節的「奉茶感恩活動」和日本 311 大地震的賑日活動捐款，讓孩子學習到感恩的真諦。

友善國小低年級老師說：

校長會跟主任討論，我們想推動什麼，比如將孩子有感恩的心和品格教育來做結合，他會跟主任討論。如果校長跟主任說感恩教育沒很重要，那主任應該也推不起來，所以

我們校長是重視感恩教育這一塊的。

友善國小的校刊在介紹學校活動時提到（友資刊 102103）：

本校以全人教育「充分發展個人潛能以培養完整個體」的教育理念，來開展學生的多元智能，企盼能培育出「自信」、「知性」、「感恩」的下一代。

自由時報曾經報導友善國小母親節活動（101.5.12）：

友善國小昨舉辦「奉茶感恩活動」，小朋友上台獻康乃馨，下跪奉茶，讓參與的媽媽忍不住濕紅了眼，不相信平常在家飯來張口，茶來伸手的孩子，原來這麼貼心。

中國時報亦報導友善國小母親節活動（101.5.12）：

台南市友善國小昨天舉辦母親節「奉茶感恩活動」，小朋友為平日辛勞的媽媽奉上熱茶及康乃馨，許多家長濕紅了眼睛，也有孩子掉下感恩的淚水。

聯合報報導友善國小在日本 311 大地震後的賑災活動「學童賑日，撲滿倒入捐款箱」（100.3.22）：

台南市友善國小學生製作祈福卡，許多小朋友拿出零用錢和撲滿內的硬幣捐款，慈濟功德會的人員深受感動。小朋友說「你們在 921 地震時幫助我們，我們也應該幫助你們」，小朋友希望他們微薄的捐款能積少成多，發揮救災效果。

小結：學校為學生辦理了很多的活動，也引進了相當多的資源與人力來協助學生的學習與能力發展，但是學校也會讓學生知道別人對他門的付出，不應該視為理所當然，也應該懂得回饋他人，從對日本 311 大地震的賑災活動可以得知，校長重視學生的感恩教育，將感恩教育納入學校教育的一環，亦是感恩領導的一種具體作為。

二、校長感恩領導對學校的影響

本研究對訪談資料進行分析，整理歸納出感恩領導對學校的影響如下。

幸福國小校長提到剛到這間學校時，學校的氛圍是較冷漠的，老師間也有些許的芥蒂，根據老師的說法覺得這個校長較為積極，老師可能要花很多時間在工作上，壓力很大，所以有些人想調去其他學校，當時的學校氛圍顯得疏離。友善國小校長回憶剛到任時，學校的行政和老師有對立衝突的存在，再加上學校有人本基金會的家長對學校老師的管教方式多所存疑，造成老師班級經營與教學的困擾。老師覺得在工作上不適應，很辛苦，甚至無法融入這個團體，學校可以說是內憂外患，加上老師不敢做創新嘗試，更顯得學校的封閉與保守。以下為兩間學校的老師和校長提到校長剛到任時的描述：

幸福國小校長提到剛到任時，學校老師顯得有些冷漠，問老師的意見，老師不願意多談；幸福國小的老師、主任和組長也說校長剛到任時很積極，接的計畫很多，常要做很多東西，壓力很大，有時校長一接近，大家就會選擇默默的離開。

幸福國小校長描述剛任職幸福國小的情形，他說：

感覺沒什麼聲音，不管做什麼事，好像都沒有人有什麼聲音，慢慢從其他人的口中聽到說他們以前有一些芥蒂，所以選擇什麼事情都不講，比較冷漠，所以問有什麼意見，很少會有回應。

幸福國小中年級老師也提到：

我剛來那年是這個校長的第二年，他剛來所以很積極，接的計劃很多，有的老師可能是家庭上，或有其它原因，覺得在學校花的時間太多，而想調到別的學校。

幸福國小主任說：

以前壓力很大，常要做很多東西，例如課程要編排。

幸福國小組長也說：

以前會擔心校長又要他們做什麼，不知道會不會又發生什麼事，只要校長一過來，我們就默默走了。

友善國小校長也提到他剛到任時的情形，老師和行政間是有衝突存在的，家長對老師也很有意見，那時候的學校氛圍是很不安的，老師們為求平安無事，作風相對的保守，也不敢多做創新的嘗試；學校老師也覺得這裡要帶班又要兼行政，工作很辛苦，學校主任也提到友善國小可能不是老師調動的第一選擇，所以調動來的老師心不在這裡，顯得無法融入這個團體。

友善國小校長也回憶初到友善國小時的情形，他說：

我四年前來到這裡，學校氣氛是不安定的，可以從那時發生的二件事來看，第一件事是學校教師和主任有衝突，造成很大的紛爭，還進到司法程序。另一件事是，人本基金會的家長們在學校裡，造成老師對教學及學生管教上的困擾，所以那時候學校氛圍為求平安、保守、不敢做創新嘗試。

友善國小高年級老師說：

我第一年來時，兼行政還要帶班，行政又很辛苦，這是我一開始不能習慣的原因，因為行政帶班，有級任業務，臨時會交待我們班級做什麼，例如，開學流程我都做好了，但這節突然被叫去做其他的事，原因是高年級要幫低年級搬書，我不習慣，我不知道這邊這樣，很突然。

友善國小主任也說：

有些老師本身一開始進來是超額調動進來的，本身有想去的學校，但無法如願，就先過來本校任職，所以顯得無法融入這個團體。

以上是現任校長初到任的情況，但在幸福國小校長的第二任任期，友善國小校長第一任

期的最後一年，因校長的感恩領導，學校在很多方面已和過去不同，校長的感恩領導可以形成正向的組織氣氛、教師願意以身作則和主動配合、凝聚向心力和降低阻力、提昇教師幸福感和快樂、產生信任和安全感，以下分項提供佐證：

（一）形成正向的組織氣氛

多位老師提到學校目前的氣氛是正向和友善的，校長和老師相處融洽，有時談笑間就可以將事情處理完，甚至改變了家長對學校的看法，大力支持學校的活動，以下為訪談之內容：

幸福國小老師提到校長的親和行為，讓學校的問題可以在說笑間就可以獲得共識，改變了很多對學校原有的看法，獲得家長的支持，校長即將要退休，大家都覺得很不捨。友善的學校團隊，形成了一股正向的組織氣氛。

幸福國小組長說：

大家面對工作的反應，就是把工作做好，這是基本的，事情拋出來後，大家的態度都是很正面的，想試想做，所以我覺得這個學校的氣氛是很正向的。老師跟老師間不只私底下很好，公事上，也都很好。主任提議工作後大家一起練瑜珈、打桌球，大家熱烈響應，於公於私大家情感相連，我們學校的氣氛是蠻正向的。

幸福國小主任也說：

校長室在旁邊，校長有東西都拿來行政室，就會看到很多老師來影印，沒課的時候，都到行政室聊天、吃點心，我覺得這感覺很好，在學校不是一定要繃緊神經工作，必須有休閒時間，休閒時大家會到行政室，可以聊天、泡茶，校長也會過來跟我們聊天，這種感覺很好，所以我們說校長對我們很好，讓我們都變胖。

我們學校校長做很多事，老師很心悅誠服跟著校長做。很多人說我們學校和以前不一樣了，以前家長很少來學校，現在很常來做志工。校長對不同意見的家長會請他們到校長室跟他聊天，也會透過社區人士，去間接了解不同意見，甚至到家裡拜訪跟他溝通，他改變很多人對學校的看法。

幸福國小低年級老師提到：

我們學校彼此之間行政、校長、老師，大家感情都不錯，會互相幫忙打氣。同事間，每次抱怨小孩行為，到最後都會覺得小孩行為很好笑，其實是大家放輕鬆聊，也不是真的在抱怨。現在適應不錯，不會有太大壓力，教書對我來講，是件快樂的事。覺得我們團隊很友善，很會開玩笑，說說笑笑間就把事情給解決了。

我們最近在招新生，家長對校長很支持，聽到校長的好名聲，想來讀我們學校，聽到校長要退休很不捨。

友善國小老師覺得現在的組織氣氛變得不一樣了，不管是校內還是校外的人，都可以感

受得到校園友善的氣氛，老師間溝通良好，互相幫助，友善國小校長也提到家長看到學校老師的付出，也會跟著付出，形成正向的良性循環，也感動外界人士而願意捐款到友善國小的愛心基金。

友善國小低年級老師說：

感覺現在的辦公室不一樣了，我們學校主任在校長領導下，他們很願意聽我們說，就算外面進來的人，到辦公室也會覺得學校行政氣氛很好，是友善校園，包括家長到校參觀，問行政、老師問題，大家都會面帶笑容，一一為家長們解答。

友善國小中年級老師說：

我以我們學年來講，我們學年的老師非常好溝通，大家遇到困難會立刻互相協助，這個部份很不錯。

友善國小校長表示：

我們學校有個特點，雙峰現象很明顯，不只是學生的表現，家長的經濟狀況也是，所以我們學校雖然弱勢比例很高，但是我們學校愛心捐款金額也很高，因為家長看到老師付出愛心，會踴躍捐款，像我們每年教育儲蓄戶勸募金額都超過二十萬。勸募二十萬不是大額捐款，都是小額捐款持續累積的，是老師跟家長有好的互動引發來的。

小結：從訪談資料中，明顯感受到學校組織氣氛的轉變，從原本冷漠、對立和衝突，到和諧、友善的組織氣氛，學校老師互相支援、相處融洽，甚至也影響了家長對學校的看法，也贏得家長與外界人士的支持，形成一股正向循環的組織氣氛。

（二）教師願意以身作則和主動配合

受到校長的利他行為和凡事以身作則的影響，老師們也大都願意跟著校長的腳步去做事，主動的配合與投入，以下為學校老師的說法：

幸福國小主任提到校長做事以對學生有益處為主要考量，校長很認真對待學生，所以老師也願意效法校長的行為。

幸福國小主任說：

我們學校是在偏遠地方，資源本來就不多，但是校長仍希望多培養孩子一個興趣，也培養他的能力，當心情不好時有發洩管道，或以後他可以朝這條路走-學音樂，工作也可能會用到，我覺得他的想法很好，他就是為了學生好而做這事，讓家長感動，老師也覺得校長那麼認真對學生，我們也要跟著做。

友善國小老師提到校長會親自帶頭做事，不會刻意，所以老師也會跟著做，因為都是為了學生著想，所以不會有怨言，老師間也會互相幫忙，學校老師認為這跟校長的感恩領導是有相關的。友善國小校長也說到學校老師常犧牲休息的時間，辦理學生的活動，因為他們找

到了工作的意義，所以就會更加的投入，而校長所說的意義就是指利他的一個行為表現。

友善國小組長說：

他是主動性很強的人，沒有架子，有的事他親自做給你看，也沒有刻意。我們做行政的老師看到校長那麼積極，我們就願意跟著做。

友善國小低年級老師也說：

校內我們也辦很多大型活動，例如我們有新生闖關活動，我很晚才被通知要攝影與準備大頭照胸針，我說好啊，我願意，不會說為什麼不早點講，不會有怨言。

友善國小高年級老師提到：

行政請我們做事，態度很好，不會讓我們覺得是應該的，所以我們自己會主動去做。老師間需要互相幫忙的時候，就算開會開到很晚，都可以互相照應，小朋友不乖也可以互相協助。

友善國小中年級老師也提到：

現在的學校都面臨少子化問題，每間學校有危機感，所以要推出很多特色，這部份可看到校長跟行政人員的用心，例如推動友善校園獎、戶外教學整合系統及閱讀磐石，推動這麼多，級任老師跟行政人員都很配合及幫忙。

我們學校老師都蠻有善心的，大家都是好人，有的老師下班後還會留下來幫孩子課輔，我們還爭取到晚上九點半的夜光天使，這塊完整輔導是很夠的。各處室主任都很好，他們的心態是只要是為了孩子的好，他們都願意去做。

學校有些志工，可能是退休老師，還願意中午、每個禮拜幾早上，把班上比較不 ok 的學生接過去一對一輔導，我覺得和校長的領導是有關的，因為那份善心會一直傳下去。

友善國小校長表示：

童軍的團集會都在中午執行，這需要老師犧牲午休時間。有時我帶老師到外地參加活動，在外面過夜，影響到他家庭生活。有些老師要帶孩子出去做社區服務，老師必須陪孩子拋頭露面。這些付出都是因為老師認為有意義，對學生有幫助，老師就願意投入。

我希望老師從教學、工作上，去尋找工作上的意義，老師覺得做的事有意義時，他就會投入，所以變成氛圍改變，這二年我們在跟老師談工作意義，我們希望他們在工作中尋找意義，工作有意義就會對工作更投入。

小結：因為校長的感恩領導，凡是以身作則，處處為學生著想的利他行為，老師在工作中找到了意義與價值，讓老師也願意對學校活動和學生主動投入與付出，甚至是犧牲個人的休息時間，且這股氛圍會互相感染到其他老師，讓大家一起加入，將這份善心繼續傳下去。

（三）凝聚向心力和降低阻力

學校老師認為老師對學校有很強的向心力，因為校長帶人先帶心，所以成功的凝聚學校老師的向心力，並且降低了辦理活動的阻力，以下為學校老師的說法和從相關資料得到的佐證：

幸福國小老師對於學校的活動他們都是支持的，不會有怨言，也不會有扯後腿的情形發生，因為校長對大家很好，所以大家做事都很甘願，甚至降低了一些不必要的阻力。有一位老師從不交學生輔導記錄，居然也主動交了。再以是否要實施「教師專業發展評鑑」為例，居然全校老師全數通過，沒有任何反彈的動作，而校長只是在旁邊微笑尊重大家的決定。從資料的佐證也可以看出不僅是老師有向心力，甚至是學生的家長、親戚和鄰居也都十分認同學校，也解決了學校的招生危機。

幸福國小主任說：

這學期樂團要出去表演，家長、學生，志工、行政人員都努力付出，覺得大家對學校的向心力很好，學校做什麼他們都是支持，不是扯後腿的。

學校有一位老師過去認輔記錄都不交，我覺得這是老師的基本工作，就算你沒寫記錄，你還是要關懷孩子，把他們的行為記下來，針對孩子的行為做記錄，而且我告訴他校長很重視這個，大家也都有交，後來他就交了。

幸福國小高年級老師也說：

大家會肯犧牲，不會去計較什麼，互相幫忙，像運動會規模很大，我們前一天有去社區繞境，這是需要總務處、教務處協辦，我們傳聖火、借吉普車、借鼓，大型活動如果只靠幾個人很難辦，我們大家通力合作沒什麼怨言。

幸福國小中年級老師提到：

有的老師以前多少會抱怨，現在老師們覺得校長好像變了一個人，我覺得這樣不錯。現在抱怨聲音變少，是因為有被感動到，我是覺得校長不是只有講還兼執行，大家有感受到，也比較甘願做，因為你對我很好，我甘願為你效勞。

我們那個小組向心力愈來愈強，我們本來只有做校本課程計劃，後來去參加教學卓越獎，這樣一路上來，感情愈來愈好。像我們要推閱讀，也是校長、主任說完，我們就去做，沒有什麼抗拒，你帶了我們的心，做什麼都很快，所以我們的向心力是有的。

上次我們討論開學要參加教師專業發展評鑑，這件事在很多學校大部份的老師會覺得為什麼要做這個，事情夠多了，那天討論完後，我們全數舉手通過，我就有點嚇到，以前我在彰化，這事是大家很反彈的，在這裡大家覺得不是困難的事。校長扮演什麼角色？他坐在那裡笑笑的看著大家談，沒表達什麼意見，好像只叫大家考慮看看。

幸福國小在全國教學卓越稻米課程審查資料中（幸資 10）提及：

由學校學習擴大至社區學習的方案設計，凝聚學校全體師生的向心力，共同為學校的所有人事物及環境成長努力，因為大家的努力，推動社區服務，更將所有社區民眾全部結合在一起，包含學生的家人、親戚和鄰居，從哪裡可以看得出來呢？就從學生的活動中看得到。

一個由家長志工百分百籌辦二梯次的「一日米食體驗」活動，就是家長對學校的支持與認同最強有力的證據。幸福國小的活化結合社區辦理運動會、園遊會、學生才藝發表會、親職講座……等活動，提昇社區人士對學校的認同，也更緊密凝聚社區的向心力，假日愈來愈多社區人士到學校運動、散步，而又不亂丟垃圾，足以證明社區多愛惜這間學校。在少子化的影響下，幸福國小這五年來學校不但學生數沒有減少，而且正在穩定成長。

幸福國小家長會長在校刊「家長會長的話」（101.12.15）一文中談到：

自從校長到任後，所領軍的幸福團隊，二位主任處理行政事務，任勞任怨，組長和老師大家更是全力配合，犧牲休息的時間，盡心盡力為學校爭取更多的福利與建設經費，由今年的教學卓越金質獎成果證明，幸福國小的明天會更好，也讓其他人對幸福國小刮目相看，這些年努力的成果，大家是有目共睹的，也是令我深感佩服之處。

友善國小老師提到因為校長的感恩領導讓不同的意見降低衝突點，找到了一個平衡點，在校長的領導下，老師對學校有十足的向心力和歸屬感，所以願意放下主觀自私的想法，大家願意共同來面對解決學校招生的問題。

友善國小主任說：

因為校長感恩領導的關係，開會討論的結果最後即使沒有達到老師原先的預期，老師還是會支持校長的決定，我覺得感恩領導讓衝突或意見不同容易找到平衡點。

在我們這次校長遴選，校長有填調動，我們之前有做問卷，希望他留下的有二十九位老師，這等於是大多數老師希望他能留在友善國小，我覺得感恩領導應該是有影響到。友善國小低年級老師也說：

我們學校基本上氣氛很好，老師的向心力也夠，我們推活動還蠻順利的，學校想要更好，大家要多付出心力，一起努力向前，學校可以更好。在校長的帶領下，我們都覺得多付出一點是 ok 的。

友善國小組長提到：

我是覺得領導者帶人要帶心，當我們願意跟隨一位領導者，我們就願意把主觀、自私的想法，慢慢往後拋。這學期學校面臨最大的問題就是招生，我們全體總動員，比如我們讓學校的行政、老師就學區小朋友做家訪，其實做這事你也可以很消極、簡單帶過，但是我所知道老師們都很積極跟學區內家長訪談、行銷。

小結：從對教師的訪談中，發現校長的感恩領導影響了原本配合度較差的老師，讓他主

動願意參與學校事務，也讓學校的業務能夠在祥和的氣氛中做決定並推展開來，不但降低阻力，也凝聚了全校師生的向心力，也獲得了學校家長的認同與支持。

（四）提昇幸福感和快樂

從對學校老師的訪談和校刊資料的佐證中，可以明顯感受到老師在學校感受到的幸福感與快樂，以下為內容之描述：

幸福國小老師覺得學校的氛圍讓老師有幸福感，即使是嚴肅的開會時間亦讓人覺得歡樂，從校刊中家長會長的話中，可以發現不僅是老師，連學生都是快樂的，家長也是幸福的，因此，更希望家長可以成為學校堅強的後盾。

幸福國小主任說：

校長為我們著想，會抓重點，清楚說出什麼事是我們應該做的，他讓我們覺得學校與家庭要兼顧，他也曾問我公公出院了嗎？最近公公身體好不好？他非常關心學校老師，他讓學校老師有幸福感。

幸福國小中年級老師也說：

我們的晨會都還蠻歡樂的，昨天愚人節有人在搞笑，說今天他要結婚，蠻愉快的。普遍來說晨會是嚴肅的，我們學校的晨會都變得這麼開心了！

幸福國小家長會長在校刊「家長會長的話」（幸資刊-101.12.07）一文中提到：

現今社會，在少子化的衝擊下，幾乎各校的學生人數都在減少，但是幸福國小因為朝著「教學精緻化」和「發展學校特色」作為努力的重點，學生人數不減反增，102 學年度新生更增加了一班。幸福國小的孩子是快樂的、家長是幸福的，更希望每位家長能成為學校最堅實的力量，支持學校的各項措施與活動，一起關心我們孩子的發展。

友善國小老師提到學校友善的氛圍，形成一種正向的組織氛圍循環，讓學校充滿笑聲，雖然學校工作忙碌，但是感覺是幸福的，因為校長的感恩領導讓幸福感、愉悅感提高。校刊中家長會長也肯定學校為孩子埋下了幸福的種子，而幸福就藏在孩子發自內心的微笑裡，友善國小有不同於一般學校的教學價值。

友善國小主任提到：

在校長領導的這段期間，我覺得校長讓我們很開心，因為這裡就是超友善校園，我們得到 100 年的全國友善校園獎。我們那時就有提到一個架構圖，校長對行政夥伴多想一點，這友善就成立了。行政夥伴幫老師多想一點，這友善架構橋樑就出來了。老師對家長、學生多想一點，這是個很漂亮的循環圖。校長進來看到輕鬆的氛圍和自由的氣息，又有互相尊重角度，校長給同仁的尊重及回饋是個漂亮的 balance，很舒服的氛圍。

你會看到夥伴在辦公室開玩笑，笑聲多，即使少數幾位夥伴本來不想來友善國小的，因為某些原因來了，他們有不同的想法，經過一、二年之後，經由我的觀察，他們在友

善氛圍裡也蠻愉快的。老師有問題，行政都會當後盾。

友善國小低年級老師也提到：

我每天都很開心、喜悅，到學校是快樂的，不管是班上或和校長相處，教學或學校行政的部份，我都覺得很愉快。

友善國小組長說：

我指的幸福感是雖然忙，但心裡是踏實、願意去做，我覺得在這學校是這樣子。

友善國小中年級老師也說：

一個學校的氣氛一定跟校長的領導有關，校長如果比較嚴肅，氣氛就會不一樣。感恩領導會讓幸福感、愉悅感提高，我的想法是這樣。

友善國小家長會長在校刊「為孩子開創幸福的紀元」一文中曾經提到（友資刊 10101）：

在友善國小校長的帶領下，無論是教學品質及各項評比競賽，皆獲得了卓越的成績，更重要的是，學校從如何培育人格，建立正確觀念，到快樂學習成長，架構了一套完整的系統，不僅僅是灌輸知識而已，還替孩子埋下了幸福人生的種子。學習的目的不在於競爭，而快樂的學習不會怕失敗，幸福就藏在那隨時能發自內心的微笑裡。從我兒子身上，我看到友善國小有不同於一般學校的教學價值。校長和全體教師，您們真是辛苦了。

小結：老師認為大家在這樣的工作環境下工作感到開心、愉悅，即使工作忙碌，心中依然充滿了喜悅、充滿了幸福感，在這樣友善的氛圍下，老師們對校長的感恩領導是持認同與肯定的態度。從家長會長的文章中，可以看出這股幸福和快樂也感染了孩子，在學習中發自內心的微笑，在幸福感和快樂中成長學習。

（五）產生信任感和安全感

在校長的感恩領導下，老師對校長產生了信任感，也因為信任的關係，讓老師對學校環境也具有了安全感，以下為訪談之內容：

幸福國小校長認為讓老師可以表達或討論不同的意見，會讓老師對學校環境較有安全感，並且鼓勵老師放心去做想做的事情，如果要說是什麼改變了幸福國小的組織氣氛，應該就是老師對校長的信任。

幸福國小校長表示：

因為老師可以有不同的聲音或是說他有什麼意見，他是可以提出來討論的，也可以被包容的，所以老師對這個環境比較有信任感、安全感，我覺得反而會降低衝突跟對立。

我不知道哪點感動他們，我的理念、作法都是一貫，不會反覆，讓他們有信心、安全感，對他們做的事支持，他們想做的事都可以去做，放心做，就是給他們全力支持，讓他們覺得做起事來很順，我也鼓勵他們去表現，表現好有正向回饋，也形成正向氣氛，這氣氛形成是好的，會有助於環境變正向，我覺得他們對我很信任。

友善國小主任認為校長給予老師的很大的自由度就是信任老師，那是一種無形的力量，校長與老師間是沒有隔閡，是完全信任的關係。

友善國小主任說：

我們校長給予老師高的自由度，另一個講法就是校長信任老師，校長不太會干涉或盯老師的小地方，等於給各位夥伴很大的自由，就是有信任基礎。那是一種無形的力量，不是我想這麼做、這麼規劃就會成形，那是因為校長跟夥伴互動沒隔閡，彼此是完全的信任。

小結：幸福國小校長表示他會盡全力去支持老師，尊重和包容不同的意見，作法不會反覆覆，這樣的領導方式讓老師對校長產生了信任感，校園環境也讓老師有了安全感，所以在推展活動時，都覺得很順手。友善國小主任也提到信任感會讓校長與老師之間沒有隔閡，這是一種無形的力量，有助於活動的規劃與推動。

伍、結論與討論

本研究旨在探究校長感恩領導的具體作為和感恩領導對學校的影響，茲以文獻探討、訪談的內容和文件分析歸納出本研究之結論，並和過去研究的論點，進行討論。

一、校長感恩領導的具體作為

（一）公開場合或私下表示感謝與讚美

感恩是個人的特質之一，林思伶（2012）提到當人在表達感恩的情緒時，所散發出來的能量是積極而正向的，也會為自己匯聚更多相同的能量。本研究發現感恩領導的校長在公開場合或私下會對老師表達感謝與讚美，這會讓老師感受到校長的支持，無形中也帶給老師鼓勵，也讓老師有繼續努力前進的動力。校長也認為對老師的感謝與讚美也是身為校長的一種職責，看到老師的努力與付出，就應該給予感謝鼓勵，讓老師也能有正向的能量。本研究的發現和林思伶（2012）所說感恩的人能散發積極而正向的能量是一致的。

（二）利他行為

具有感恩心的校長會有利他行為的表現，兩位個案校長對學校老師舉凡記功嘉獎或自動掏腰包的回饋行為，該給老師的獎勵，校長表現得都毫不吝嗇；對於親師間的問題，也會站在老師的立場協助處理與支持，讓教學不受干擾，讓老師放心，也令老師覺得窩心；最重要的是，學校校務凡事以學生為主，以學生之權益為最大的考量，更因此而感動企業界願意捐款幫助弱勢學生多元的學習。根據感恩的道德情感觀點，當人們感覺到感恩的情緒時，常常

會使他們主動作出利他或利社會的行為，是一種道德動機。在感恩的正向情緒觀點中，McCullough 等人（2002）也有提到懂得感恩的人會顯示更多的利他行為，如有同情心、寬恕的態度、願意幫助他人和提供支援。所以本研究的發現和過去的論點相符，但對校長的利他行為提供具體的內容。

（三）勇氣、毅力、親和與謙虛行為之表現

Jonas（2012）提到感恩的道德責任包含情感性格，謙虛和勇氣都是很大的能量，感恩的人會產生感激之情，這包含願意放低姿態、勇敢承擔風險和勇於嘗試，並會堅持的去完成一件事。Bartlett 等人（2012）認為一個感恩的社會，親和行為是有助於加強現有關係的建立和促進新的人際關係。以上的過去研究對感恩的描述和本研究發現感恩領導的校長具有「勇氣、毅力、親和與謙虛行為」是相符的。

兩間感恩領導的個案學校的老師看到校長面對學校事務能勇於承擔內外在此的壓力，有毅力的完成各項活動，而校長也時常勉勵師生要多勇於嘗試，建立自信，不要害怕失敗，這樣的作為深得學校老師的認同與效法。

幸福國小校長會與學校老師分享研習之所學，和老師一起學習瑜珈，平時也會和老師泡茶聊天，展現他親和的一面；友善國小校長身段柔軟、沒有架子，見到老師和家長一定先主動打招呼，學校辦活動，也總是不居功，將光環留給老師，兩位校長親和謙虛的作為，成功的拉近和老師家長之間的距離。所以勇氣、毅力、親和與謙虛行為是校長感恩領導的具體表現。

（四）真誠、關懷和尊重之表現

當人們接受他人無私且特意給予利益時會感恩（Heider, 1958），例如，在施惠者認為或要求受惠者應該要感恩的情境下，則會對受惠者的感恩產生反效果。換句話說，也就是受惠者沒有感受到施惠者的真誠心意。Loder（2011）也說當受予者感受到施予者真誠主動付出代價，受予者才會有感恩的情緒。據此，感恩領導的校長既然自己保有感恩心，表示會正面看待老師、家長與學生給他的一切，基於回報，就會正面對待老師、家長與學生，也就會展現真誠、關懷與尊重等相關正面行為。

感恩領導的兩間個案學校的老師可以感受到校長真誠的關懷與尊重，時常關心老師工作壓力是否太大，以及家庭狀況，尊重老師工作的決定與選擇，老師認為如果校長不夠真誠，老師也會陰奉陽違，表面和私底下不一或拒絕溝通，大家有感受到校長真誠的關心與尊重，也比較甘願做，因為「你對我好，我甘願為你效勞」。

（五）傾聽、接納和同理之行為

感恩是雙方間產生同理的歷程，站在他人的角度和立場，才能同理他人的心情處境，也就是在人際往來中的給予和接受益處都會涉及同理心（Lazarus & Lazarus, 1994）。而要同理別人，就必須先了解別人的想法是什麼，Kouzes 與 Posner（2012）提到領導者要真正聽見擁護者的聲音，就要花時間去傾聽他們的心聲，接受他們的意見。也讓擁護者知道領導者了解他們在爭取什麼，只要加入這個團體，他們的需求和在乎的事情終將可以實現。

從個案學校老師的言談中，可以清楚得知感恩領導的校長在處理事情的時候都會先傾聽老師們的意見，不預設立場，甚至放棄自己原先的想法，而接納老師所提的更好方法，取得一個好的平衡點，達成全校的共識，並且能站在老師的立場與角度，同理老師的業務與感受。個案校長也提到，別人可以提出不同的意見，表示有認真思考與觀察過，或是承辦者有思慮不周之處，領導者不應輕易否決他的想法，如果是好的方式就應該採納。如果沒有傾聽老師的意見，則容易造成溝通上的隔閡與困難。所以校長感恩領導的傾聽、接納和同理是很好的管理作為。

（六）校長凡事以身作則

感恩的人會有利他行為，校長的感恩領導有助於校長產生利他行為，校長的利他行為，用在公事上，常常會是自己主動帶頭積極投入學校的活動，所以校長以身作則的行為是感恩領導具體作為的延伸，本研究有此發現，過去尚未有研究提出這樣看法。本研究也發現，校長以身作則有許多優點，當老師看到校長的主動參與和協助，從剛開始的不好意思拒絕參加，到後來願意主動的付出與投入，也願意去嘗試新的事務和觀念，甚至是志工爸爸和志工媽媽也都加入了學校活動的行列，一起研發課程，校長以身作則的行為，讓老師覺得可以為學生多做些什麼，校長那麼認真對學生，老師覺得自己也應該跟著做，而且老師在工作中找到了意義與價值，更願意對學校配合與對學生主動的付出與投入，並且把對弱勢學生的這份善心繼續傳下去，校長以身作則有上行下效的作用。

（七）重視感恩教育

感恩在眾多文化中，被視為一種美德，感恩領導的兩間個案學校校長都重視學生的感恩教育，並結合品格教育，辦理了很多相關的感恩教育活動，並在生活中確實的執行，就是希望學生從感恩自己的家人開始做起，再懂得感恩別人的幫助，讓學生能夠了解「取之於社會，用之於社會」的道理，不要將別人的幫助視為理所當然，友善國小學生在日本 311 大地震後的賑日活動捐款，認為日本曾經在台灣 921 地震時幫助過台灣，所以台灣現在也應該幫助日本，這就是重視感恩教育的具體例子。潛移默化下培養學生的感恩心，也是感恩領導具體作為的真正落實，並且能夠延續至下一代。

二、校長感恩領導對學校的影響

（一）形成正向的組織氣氛

訪談兩位感恩領導的個案校長以鼓勵、讚美和感謝代替批評與責備，真誠關懷尊重老師，傾聽接納同理老師的想法和立場，親和謙虛的表現，使得學校的氛圍是和諧的、歡樂的，從訪談資料中，明顯的感受到校長的感恩領導作為影響了整個組織氣氛，造成學校組織氣氛的轉變，從原本冷漠、對立和衝突，到和諧、友善的組織氣氛，許多問題可能在談談說笑間便可解決，呈現出和樂融融和友善的組織氣氛，也連帶影響家長和外界對學校的看法，最明顯的是愛心捐款的增加，形成一股正向組織氣氛的循環。所以校長的感恩領導會產生正向的組織氣氛。

（二）教師願意以身作則和主動配合

感恩領導的個案學校老師提到校長會親自帶頭做事，不會刻意，所以老師也會跟著做，因為都是為了學生著想，所以不會有怨言，例如校長認真對待學生，所以老師也願意效法校長的行為，所以校長以身作則，影響老師也以身作則。個案校長在感恩領導之後，學校老師常犧牲休息的時間，辦理學生的活動，因為他們找到了工作的意義，所以就會更加的投入。

（三）凝聚向心力降低阻力

從研究結果中發現，感恩領導的兩間個案學校的老師認為他們對學校有很強的向心力，因為校長帶人先帶心，所以成功的凝聚學校老師的向心力，並且降低了辦理活動的阻力，個案學校老師提到對於學校的活動他們都是支持的，不會有怨言，也不會有扯後腿的情形發生，因為校長對大家很好，所以大家做事都很甘願，甚至降低了一些不必要的阻力，甚至是學生的家長、親戚和鄰居也都十分認同學校。

個案學校老師也提到因為校長的感恩領導讓不同的意見，找到了一個平衡點，降低衝突點，在校長的領導下，老師對學校有十足的向心力和歸屬感，所以願意放棄主觀自私的想法，大家願意共同來面對解決學校的任何問題。所以抱怨聲減少了，向心力愈來愈強了，原本配合度較差的老師也融入了學校，降低了阻力，從學校辦活動就可以看得出來，不僅是老師和學生的總動員，家長更是大力的支持與投入。

（四）提昇幸福感和快樂

Roberts (2004) 對感恩進行概念分析曾經指出，感恩會讓大多數人直覺感到快樂、幸福，並遠離憤怒、焦慮、妒嫉或幸災樂禍。本研究發現校長的感恩領導讓老師很明顯的在學校感受到幸福感與快樂，和 Roberts (2004) 的說法相符。個案學校老師認為學校的氛圍讓老師有幸福感，即使是嚴肅的開會時間，氣氛依然是歡樂的，學校的組織氣氛讓大家在這樣的工作

環境感到開心、愉悅，即使學校工作忙碌，心中依然充滿了喜悅、充滿了幸福感，在這樣友善的氛圍下，老師們對校長的感恩領導是持認同與肯定的態度。

學校友善的氛圍，形成一種正向的組織氛圍循環，讓學校充滿笑聲，因為校長的感恩領導讓幸福感、愉悅感提高；在個案家長會長的文章中，也肯定學校為孩子埋下了幸福的種子，讓學生在學習中發自內心微笑，在充滿幸福感和快樂氛圍中成長學習，這樣的氛圍就是創造出不同於一般的教學價值。

（五）產生信任感和安全感

感恩領導的個案校長認為讓老師可以表達或討論不同的意見，會讓老師對學校環境較有安全感，並且鼓勵老師放心去做想做的事情；如果認為老師的意見更好，校長甚至可以更改自己原本的想法，接納老師的作法，並同理老師的立場，再取得大家的共識。因為校長這樣的行為，會讓老師可以放心的提出自己不同的意見來討論，無形中也對校長有了信任感。校長給予老師很大的自由度就是信任老師，那是一種無形的力量，校長與老師間是沒有隔閡的，是完全信任的關係。

個案校長的感恩領導方式讓老師對校長產生了信任感，校園氛圍也讓老師有了安全感，所以在推展活動時，都覺得很順手，進而讓家長和學生也對老師和學校產生了信任感和安全感，並願意支持和參與學校的活動的規劃與推動。

綜上所述校長的感恩領導營造出歡娛快樂的學校氛圍，凝聚了學校老師、家長和學生的心，也讓成員彼此間產生了信任感，讓老師願意多主動積極的努力和付出，也因此默默改變了原本不願意配合的老師，這是一種正向的氣氛，讓整個學校呈現的是濃濃人情味的幸福感。老師和校長對感恩領導均抱持正面的回應，感恩領導確實能提昇學校的凝聚力和老師的歸屬感，降低對立與阻力，成員間互相信任，讓學校的氛圍更加和諧，所以校長的感恩領導的確有其必要性。

陸、建議

一、對教學行政單位之建議

（一）校長應常懷感恩之心

校長的感恩領導作為可以形成正向的組織氣氛，因為常懷感恩心的人，會懂得感謝別人，不會將他人的努力與付出視為理所當然，一個學校的領導者，如果可以謙虛的感謝老師，讚美老師，以親和的行為，降低學校成員的對立，軟化冷漠的態度，讓老師覺得溫暖，這種暖意會帶給自己和旁人幸福感和愉悅感，校園的氛圍是和諧、快樂的。所以身為校長應該常懷感恩心，讓學校組織氛圍更加美好！

（二）同理老師的立場，多傾聽接納合理的意見

校長的感恩領導可以讓老師暢所欲言，校長從不同的意見找到平衡點，無形中也會對校長產生信任感。這有賴於校長能夠同理老師的立場，多傾聽接納合理的意見。「同理心」是與人相處的一項重要能力，具有「同理心」的人，才能建立良好的人際關係、自律及責任感。凡事多站在老師的角度和立場思考與著想，察覺老師的發展需求，並且提供適當的協助，增進老師的專業能力，讓老師能有所發揮。傾聽可以了解不同的意見，知道自己不足的地方，也可以多思考不同角度的想法，化解可能的對立與衝突。不同的聲音是刺激組織進步的動力，放棄既有的想法，接納合理的意見，也可以顯現一個校長的包容力與智慧的判斷，也是做一個校長應該有的心胸與氣度。

（三）凡事以身作則，以學生的權益為最大考量點

感恩領導有助於利他行為的展現，幫助業務的推展，讓老師覺得校長以身作則，處處照顧學生，以學生的權益為最大的考量點，才能讓組織成員感受到領導者的無私。老師看到領導者無私的精神，會被感動，而願意主動付出與投入，為學生多做一些有意義的事，這樣利他的行為，甚至會影響學生家長和外界人士對學校持正面的看法，一起支持學校的活動推展，為學校引進更多的社會資源。

（四）真誠、關懷和尊重老師

真誠、關懷和尊重老師是校長感恩領導作為中重要的一環，校長在對老師關懷的言語與行動中，必須要讓老師可以感受得到校長的真誠，不是隨口敷衍，說說而已，讓老師感受到校長真誠的尊重與關懷，當老師覺得受尊重時，就更願意主動參與這個團體，甘願奉獻自己的所能。這樣的作為可以凝聚學校的向心力，降低不必要的阻力。

（五）營造信任和安全的工作環境

校長的感恩領導作為會讓學校老師對校長產生信任感，健康的學校組織氣氛讓老師有了安全感。因為健康的學校環境有助於提高工作效率和老師的幸福感，所以一個好的校長應該營造正向的組織氣氛，讓組織成員之間互相信任，互相支援，互相體諒，老師對學校有信任感和安全感，才能夠安心的工作，老師信任學校，家長也才能夠感受到這樣的氛圍，相信學校的理念與作為，進而支持學校，放心將學生交給學校，減少不必要的親師衝突。

（六）落實感恩教育

學生的感恩教育就是校長的感恩領導作為的最大落實，從小培養學生的「感恩」之心，了解「得之於人者太多，出之於己者太少」的道理，自己是何其幸運，可以擁有這麼多的資源與他人的奉獻，進而懂得感謝父母的養育之恩、師長的教誨之恩、同學的幫助之恩，以及

感恩一些默默付出的人，學會尊重他人，關懷周遭的事務，日後知道回饋於社會，幫助需要幫助的人。

校長的感恩領導可以營造一個不批評和不抱怨的工作環境，學校的氛圍是歡樂幸福的，老師和家長樂於主動付出，學生可以快樂學習，校長、教師、家長和學生間彼此是信賴的關係。學校的領導者常懷感恩之心，潛移默化間可以改善學校成員間的對立和冷漠，產生積極正面的能量，讓校務推展得更佳的順遂，也可以讓師生有個像「家」的校園生活環境。進而培養學生擁有感恩之心，人文的關懷，如此，才是感恩領導真正的價值所在。

二、對未來研究之建議

（一）擴大受訪學校的規模或層級

本研究訪談學校的選取有經過駐區督學的篩選，但在以問卷調查感恩領導時發現平均分數偏低的學校屬於班級數偏多的大型學校，是否感恩領導在規模較大的學校比較不容易實行，或僅能適用於小團隊，有待進一步的研究。另外，本研究訪談參與者是以國小校長和老師為主，建議訪談參與者的範圍可以擴及國中、高中和大學院校，以了解校長的感恩領導是否也適用於各級學校，對各級學校是否也能產生和本研究相同的影響。

（二）採用不同的研究方法

感恩領導在文獻上較少被提及，過去資料不豐富，因此本研究主要在建構感恩領導的雛形，呈現一些感恩領導的作法與影響，所以以質性研究進行，建議日後的研究可以採不同的研究方法進行，利用不同的研究工具，做更完整與細節的探討，例如以量化的方法釐清感恩領導與其他型態的領導（例如轉型領導、交易領導、魅力領導等）之間的區別效度與預測效度。

（三）探討不同的研究內容

本研究之主旨在了解校長感恩領導的具體作為和對學校的影響，建議未來之研究，可探討其他的相關內容，例如，首先，探討感恩領導對於學校的組織效能、教師工作滿意度或學生成就是否有影響，以強化實行感恩領導的價值性。其次，本研究的訪談參與者來自感恩領導的學校，以訪談內容為基礎，整理出感恩領導對學校的影響，但是不知是否有其他因素也會造成同樣的結果，可以進一步探討。第三，本研究雖然已提出校長感恩領導的具體作為，但沒有探討不同的學校是否有不同的感恩領導作為，建議後續研究者可以探討感恩領導作為是否需要因學校的不同而調整。

參考文獻

- 王榮春、陳彰儀 (2003)。部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探。《應用心理研究》，20，181-215。
- 林志哲 (2011)。從「感恩」出發-尋找向上提昇的力量。《教育研究學報》，45 (1)，1-23。
- 林思伶 (2012)。校長的正向領導模式－愛、服務、歡笑。《師友月刊》，538，14-19。
- 林純雯 (2001)。國民中學校長道德領導之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 亞當斯 (1999)。《時時心感恩》。台北市：張老師文化。
- 胡科、樂志剛 (2002)。《卡內基的成功智慧》。台北：銳客文化。
- 葉微微 (2003)。《魅力領導：開發高效能領導完整策略》。台北：生智文化。
- 溫明麗 (2003)。《感恩領導的魅力》。載於輔仁大學第二屆領導與發展學術研討會論文集。
- 謝文全 (2012)。《教育行政學》。台北：高等教育
- 謝宗林 (譯) (2007)。《道德情感論》。台北：五南。
- Algoe, S. B., Haidt, J., & Gable, S. L. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationship in everyday life. *Emotion*, 8(3), 425-429.
- Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., & Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Cognition & Emotion*, 26(1), 2-13.
- Ceaser, J. W. (2011). No thanks to gratitude. *Policy Review*, 170, 59-73.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- Emmons, R. A., & Shelton, C. M. (2002). Gratitude and the science of positive psychology. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 459-471). New York: Oxford University Press.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814-834.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley
- Jonas, M. (2012). Gratitude, resentment, and citizenship education. *Studies in Philosophy & Education*, 31(1), 29-46.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge* (5th ed.). San Francisco: Wiley.
- Lanham, M., Rye, M., Rimsky, L., & Weill, S. (2012). How gratitude relates to burnout and job

- satisfaction in mental health professionals. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(4), 341-354.
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1994). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. New York: Oxford University Press.
- Loder, R. E. (2011). Gratitude and the environment: Toward individual and collective ecological virtue. *The Journal Jurisprudence*, 10, 383-435.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112-127.
- McCullough, M. E., Tsang, J., & Emmons, R. A. (2004). Gratitude in intermediate affective terrain: Links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 295-309.
- Roberts, R. C. (2004). The blessings of gratitude: A conceptual analysis. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 58-78). New York: Oxford University Press.
- Toepfer, S., Cichy, K., & Peters, P. (2012). Letters of gratitude: Further evidence for author benefits. *Journal of Happiness Studies*, 13(1), 187-201.
- Watkins, P. C. (2004). Gratitude and subjective well-being. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 167-192). New York: Oxford University Press.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Wood, A. M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude. *Emotion*, 8(2), 281-290.