

## 壹、緒論

十二年國民基本教育的推動，使得高級中等學校的校務推展及整體學習環境均產生重大變革。學校應有效掌握變革契機，以學生有效學習為主要考量，持續提升學校經營品質及取得競爭優勢，才能贏得家長與學生的認同與支持，其中校長正向情緒智能的展現與領導力的發揮是關鍵要素（吳政達，2014a；鄭彩鳳、鄭玉菁，2014）。高級中等學校校長肩負綜理校務之責，被視為學校辦學成敗之關鍵，而當前十二年國教政策不斷地推陳出新，校務工作更加繁重，容易造成領導者因壓力過大而無法負荷，產生負向思維且行動消極，對校務發展產生不良影響（黃彥超，2013；楊振昇、林松柏，2012）。而要轉化及重新建構校長的思考模式，以正向思考解讀其面對的問題，並強化校長處事的積極度與行動力，以帶領學校朝正向卓越的目標邁進，則有賴校長正向領導的推展與實踐（林明地，2012；Cameron & Spreitzer, 2011）。依此而言，當前高級中等學校教育環境受到少子女化、家長重視學校教育績效及十二年國民基本教育正式推動的影響，諸多改革方案不斷推陳出新，身為學校的領導者，除了必須領導學校成員推動各項革新政策外，同時需做好日常校務經營工作及處理學校遭遇的各項難題，以促

進學校教育的進步與發展，所面臨的壓力與挑戰比以往更艱鉅；而學校校長為了提高本身領導能力與抗壓性、有效解決學校經營問題及提升整體辦學績效，實應運用正向思考模式及做好情緒管控，並引導成員積極且正面看待各種情境與問題，透過有效溝通的運用、人際互動的強化及和諧氣氛的建立，為學校教育活動創造正向的意義與價值。

在組織中，正向領導者本身必須具體展現正向行為，懷抱服務與熱情的核心價值，懂得承擔壓力與責任，學會正向思考與情緒管理，清楚知悉產生動能的來源，具備溝通知能與實踐力，積極迎接各種挑戰，努力營造組織良善文化與氣氛，帶領組織邁向成功及追求卓越表現（Feuerborn, Tyre, & King, 2015; Ladd, 2014）。正向領導者是正向能量的來源，正向能量具有活力、激勵、生動、熱情的特性；正向領導者的積極帶領，能給予成員鼓舞及啟發，使成員變得更積極正面，具備正向思考能力與穩定情緒，同時透過正向關係與氣氛的營造，使組織價值能持續創造與提升（Cameron, 2013）。一位好的學校領導者應秉持服務別人是一種榮譽的信念，盡力學習正向領導的策略與技巧，並以正向思維與心態進行正向經營，讓成員能盡情發揮所長，進而提升學校效能與教育品質（吳清山，2013；林新發，2010）。校長若能積極展現正向領導作

為，可以激發學校團隊的組成與運作，透過組織成員的合作與分享，以解決學校問題及提升辦學品質，激發學校的正向超越表現（謝傳崇，2011；Abrahamsen, Aas, & Hellekjaer, 2015）。

綜觀國內、外正向領導相關文獻與研究，國外部分學者（Abdullah, 2009; Butler, 2011; Cameron, 2013; Cameron & Spreitzer, 2011; Ladd, 2014; Luthans, Luthans, Hodgetts, & Luthans, 2001）經由相關實務經驗或實證研究分析，發現正向領導運作過程應涵養正面思緒、重視溝通知能的運用、互動關係及氣氛的營造，進而創造出組織發展的正面意義與價值。然而，主要係以企業、宗教、醫院或軍隊組織為例進行探究，至於探討學校教育領域之正向領導議題則很少見。此外，透過正向領導量表的發展與施測，可評估組織中正向領導的整體表現，亦可了解領導者在思考方式、情緒管理、做事態度、溝通能力、人際互動、支持成員、氣氛營造及價值創造上的表現（Cameron, 2012; Headen, 2013; Miller, 2012）。在國內教育領域中，正向領導的理論及相關研究在近幾年漸漸受到重視，大部分的期刊文章與研究報告（吳勁甫，2015；林新發等，2010；蕭文智，2015；賴協志、吳清山，2015；謝傳崇，2011；謝傳崇、許文薇，2014）係以國民中、小學為範圍，而以高級中等學校校長正向領

導為主題的研究則較少見；且相關研究重點主要在探析校長正向領導與心理資本、學習文化、教師教學省思、教師學術樂觀、創新教學成效、學生創新表現、創新經營效能、學校效能等變項的關係，較少針對校長正向領導量表的信度與效度、適用性或模式適配性加以驗證；另外，要進一步了解校長正向領導在高級中等學校的實施現況及其差異情形，實應建構適切的校長正向領導量表加以評估與衡量。

基於上述討論，本研究主要目的包括：

一、發展適切的高級中等學校校長正向領導量表。

二、運用校長正向領導量表評估高級中等學校校長正向領導之實際表現。

## 貳、文獻探討

### 一、校長正向領導的意涵

正向領導的理念與做法是許多領導策略的核心價值，由正向、積極、樂觀等觀念衍生出的領導，即正向領導（林新發等，2010；Donaldson & Ko, 2010）。Cameron（2012）認為正向領導是領導者能積極地促動組織有卓越的績效、促使組織有明確的發展方向，並能追求善良及幸福的領導方式，其策略內涵包括：塑造正向工作氣氛、建立正向工作關係、進行正向溝通、展現正向