

壹、緒論

教育改革的浪潮不斷興起，世界各國均以提高國民素質及增進國家競爭力為首要目標，而有效能的學校領導，才能成就國家目標。George 和 Sims (2007) 研究發現：有效能的領導者能運用自我的正向優勢以促進領導效能。Butler (2011) 亦指出正向領導者可增加組織成員自尊感，提高工作士氣，促進任務的完成提高工作滿意度，營造一個更具凝聚力的工作環境，正向領導能促使成員和組織都積極改進。

「正向領導」(positive leadership) 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 於 2008 年所提出。「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。Cameron 認為「正向領導」包括了三種內涵：(一) 能產生高度正向的成果。(二) 肯定人類的長處、能力與潛能。(三) 奠基在幸福論的假設，聚焦在促進人際關係，或培養善良美德(謝傳崇譯，2011)。林新發(2010a) 定義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。謝傳崇(2011a) 認為，正向領導者能夠促進個人和組織的正向積極表現。正向領導能激勵教師工作態度、提升工作成就、促進人際間的高道德行為、促使正向的情感交流。本研究希望透過對國民小學校長正向領導的探討，發掘校長正向領導在學校裡的具體實現是否對學校發展更有正面的改變。

Hammond (1998) 認為傳統尋求改變的方法是找出問題、診斷分析，並找到解決辦法。主要焦點在於什麼是對什麼是錯；由於我們企圖尋找問題，所以我們找到問題。而肯定式探詢 (appreciative inquiry, AI) 是找尋組織的優勢，從優勢來發展組織。透過尋找組織中真正的成功經驗和歷史，人們知道該如何重複他們的成功。謝傳崇(2011c) 強調肯定式探詢是一種重要的團隊引導技術，非常適合當今面臨諸多挑戰的管理者與領導者。蔡進雄(2011) 提到，如果身為教育領導者能運用肯定式探詢的精神，以正向、賞識的態度對待教師，除了有助教師充分發揮其個人潛能，實現其從事教育工作的意義與價值，另一方面，又能因此激發教師動能，為整個學校的發展做出最大的貢獻。因此，本研究希望透過對「肯定式探詢策略」的討論，看看是否能對校長在進行正向領導之際，提供一些參考的建議。

在這一波世界各國掀起的教改潮流中，教師首當其衝，必須為此美好的教育理想與教改工程負起絕大部分的成敗責任。吳清山(2004) 指出，學校必須重新思考學校的經營理念和方向，並要因應社會的脈動和時代潮流，調整學校的經營策略，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。謝傳崇(2011c) 提及學校校長可以扮演激勵教師希望的角色，運用設定適當目標的方式，協助教師確認哪些資源在邁向成功的過程中是可用的；豎立典範和激發希望的行為模式；提供訓練或發展親身經歷的經驗，鼓勵參與及授權。校長啟發教師的希望感，可以激勵教師堅持在工作崗位上解決許多挑戰，正如組織承諾能維持動力及決心持續向前邁進。楊智先(2007) 研究也發現，工作希望感受愈高的教師，在教學上的創意表現愈佳。因此，在本研究中嘗試以正向心理學中的「希望感理論」(Hope Theory) 為出發點，針對教師「主控思考」及「路徑思考」二種要素為構面，藉以研究如何提升教師的希望感。

經由本校新任校長積極運用正向領導及許多正向策略與方法是否能成功的激發教師的內在動機進而堅定教師的意志力，運用各種激勵策略，促進教師邁向有效能的教學目標，正是研究者所想要探求的。

因此，基於上述研究動機，本研究之目的為：

- (一) 瞭解國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感之現況。
- (二) 檢視國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感的影響關係。

貳、文獻探討

一、校長正向領導的意涵

學校領導者正面臨愈來愈艱鉅的挑戰，林新發（2009）認為未來學校的領導和經營的難度將會越來越高，領導者所面臨的挑戰與困境也會越來越多，身為學校領導人更要時時察覺所處環境的變動，適時改變自己的領導作為，深思自己所扮演的角色、重新定位、改變觀念、自我成長，才能在變革中永續領導經營學校。要提昇學校的競爭力，校長可以採取正向領導，把焦點放在校內最具價值的人力資本，讓每位教職員都能增加組織承諾，終究能促進學校整體的效能。

（一）正向領導的定義

正向領導是一個新的領導概念，又稱為積極領導，Luthans、Luthans、Hodgetts 和 Luthans（2001）提出正向取向領導（positive approach to leadership, PAL），並舉文獻證明正向領導者能產生領導效能。Cameron、Dutton 和 Quinn（2003）繼而更清楚剖析正向領導的概念，認為正向領導著重在正向超越表現或是成功的表現；正向領導是一種積極樂觀的取向。正向領導關注在美德與至善，或是人的最佳狀態及人性本善。林新發（2010b）也認為正向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（2011a）歸納分析校長正向領導的文獻，發現正向領導者關注成員優勢、同理成員表現、營造和諧氛圍、帶領團隊共赴願景。因此校長正向領導是指校長展現其正向的影響力，付出關懷與同理心對待同仁以營造正向的學校氣氛，運用肯定與支持的正向溝通模式，維持組織成員間的正向關係，並賦予教師自我肯定、改造社會的正向意義。

（二）正向領導的內涵

置身於 21 世紀民主浪潮衝擊下，學校領導的新思維也逐漸轉化為關注組織成員的長處，進而與領導者建立共同意義之組織願景，達成組織目標。Cameron（2008）認為正向超越組織都有一些不同於其它組織的非凡領導策略，而這些關鍵的領導策略都建立在「正向」的概念上。Day、Harris、Hadfield、Tolley 與 Beresford（2000）跨國研究也發現：國際的卓越校長展現出非凡特質、策略與領導行為，使他們在學校中扮演更重要的角色，也展現出正向領導的特質。

Cameron 並認為正向領導的策略包括：（1）提供部屬最佳的自我回饋，運用支持