

國小校長正向領導之探討

陳信豪

南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班/師資培育中心助理教授

沈俞君

南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班研究生

一、前言

自 1990 年代以來臺灣進行一連串的教育改革措施，不論在法令、師資、課程、教學、教科書、財政等方面都有重大的變革。十二年國民基本教育課程綱要於 2019 年正式實施，用以提升國民素質，進而提升國家競爭力，以全人教育、核心素養為發展主軸，並以「自發」、「互動」、「共好」的全人教育精神培養出「終身學習者」，除了教授學科知識，亦重視培養孩子擁有面對挑戰、解決問題的能力（教育部，2014）。

教育的道路上每一次的改革過程中對於前線教學者、行政人員都是一項巨大的挑戰，加上社會風氣漸變，無形中造成教育現場教師及行政人員各種負荷加劇，工作幸福感降低，而學校領導者的領導風格更是深深影響教育前線人員身心靈狀態，值得身為教育工作者的我們深入探討與思考（紀惠英、胡中平、范熾文，2018）。

而隨著科技日新月異、社會加速變遷與教育多方變革，校長所扮演的角色也愈趨複雜，肩負責任越加吃重，校長要在學校經營上更有效扮演領導者的角色，應融入更多新觀念，於領導工作上方能有傑出的表現。加上近年來少子化問題導致部分學校招生不足，而現階段國小城鄉差距頗大，加上某些區域校址距離相隔不遠，校長的重要工作之一變成爭取新生入學，以維持或增加就學人數。因此如何經營一所有口碑並獲得家長認同的學校，是每位校長都必須正視的問題（陳詠禎，2016）。張志靖（2012）提出校長推動校務之時，若能夠積極展現「培養正向意義」的各項作為，適時將學校願景與教師之價值觀及工作意義相結合，便能營造非利益導向的工作信念，在學校組織間才能展現包容、愉悅的工作氛圍，每位教師因此能充分散發熱忱、活力與自信，更專注投入在教學工作中。因此，正向領導是一種值得採用的領導行為和策略，校長採行正向領導對學校發展具有極大的影響力，將能使學校邁向優質卓越（林新發，2020）。

二、正向領導之意涵

「正向領導」係由美國密西根大學管理與組織學教授 Cameron 提出，Cameron（2008）認為正向領導能促進個人與組織之間的合作關係，當領導者與組織成員彼此的關係進入合作的層面，他們即可真正展開工作，減少非必要的摩擦，甚至是對抗或衝突。謝傳崇（2012）認為正向領導能促進個人與組織的正向超越表現。

正向領導是領導者以正向的元素來領導其團體或組織，具有正向特質的領導者在面對問題與處理事情時較能以正向的方式來思考事情，此方式可營造組織或團體的正向氣氛，讓該團體或組織較容易達成正向卓越的表現。

因此，正向領導（positive leadership）係指組織領導者以身作則，以正向思考及正向思維的方式來處理組織相關事務，並透過同理心和關懷力等正向態度，協助組織成員解決問題，維持組織成員間的正向關係，以及給予充分的授權與信賴感，營造優質的正向氣氛與工作環境，促進組織成員之間的正向溝通，提升組織成員價值和凝聚組織共識，發揮優勢並激發潛能，進而達成組織整體績效的領導方式（吳美姬，2018；紀惠英、胡中平、范熾文，2018；鍾雲英，2018）。

三、校長正向領導之重要性

在國小教育工作現場中，校長身為組織領導者，在工作上具有多重面向，對外需與社區里民、家長互動，對內除了面對各處室之行政人員，還要面對每位教師，其人際溝通的藝術尤為重要（林和春、鄭志達，2015；陳詠禎，2016）。十二年國教上路後，校長被賦予更多改革、創新等多元時代的使命，其領導風格深深影響組織氛圍、辦學績效，致使在教學場域中的學校教育目標及學校組織文化深深影響教師的教學行為和工作情緒（徐佳瑀，2017）。

校長的領導風格不但對於教師的工作投入具有深度影響力，在整個組織中亦是重要的影響要素之一（紀惠英、胡中平、范熾文，2018）。傳統的學校校長領導強調組織的管理、權威式的單向溝通，然而在日趨開放、多元與複雜的教育環境之下，追求民主自由的普世價值深植人心，教師自主意識的抬頭，更加速了校長領導風格的創新與轉型。正向領導者可增加組織成員的自尊感，提高成員的工作士氣、工作效率及工作滿意度，並且能促使成員和組織積極改進，營造一個更具向心力的工作環境（Butler, 2011）。

因此，校長正向領導是一種新型及整合的領導新風格（楊雅婷，2020），將正向領導運用在教師教學上，可增加教師的教學動機，更能持續關注學生的學習（謝傳崇，2011）。無論由何種面向探究，都可發現校長採行正向領導的方式，能使成員更願意為組織付出，主動積極的激勵自我正向改變，而產生團體向心力。如此將能為組織帶來正向能量，進而優質卓越的蓬勃發展（鍾雲英，2018），正向領導對於教師、學生、學校發展及社區等皆具有正面效益。

四、對校長正向領導之建議

綜合上述，校長正向領導對學校的發展深具正面意義，依據研究者探討相關

文獻及實務觀察結果，提出相關建議如下：

（一）校長應充分授權予行政人員，並建立信任關係

學校組織常設單位為教務處、總務處、學務處與輔導室，各司其職，維持學校各項運作，校長身為領導者若單靠自己的力量，難以全面推動各項業務。校長宜下放權力予行政端，並相信部屬的專業知識與能力，將「專業」下放給部屬做決定，透過授權可滿足下屬的「尊重需求」與「自我實現需求」，達到更高層次的激勵效果。授權也可以增加組織權力的基礎，領導者也有更多的時間可從事願景規劃與籌謀更重大的決策或方向（溫子欣、秦夢群、陳木金，2013）。而透過權力的下放與專業的尊重，學校各成員都可參與決策，透過參與，可為學校組織帶來更多的附加價值。

（二）校長支持並尊重教師，建立良好的工作夥伴關係

鍾雲英（2018）指出校長應積極陪伴、解決師生的困境、滿足其各項需求，當老師們的後盾，提供教學所需之相關協助，學校在全員通力合作之下，校務將可蒸蒸日上。如果校長對教師缺乏足夠的尊重，教師就會失去教育熱忱與精神動力、在身心俱疲的情況下，難以產生幸福感。因此，校長應可尊重、理解、信任教師，同時平等對待每一位教師，理解教師在工作和生活中遇到的難處，真心誠意地為教師解決困難，進而建立起正向關係。校長若能尊重每一位教師，逐漸贏得教師的尊重，教師之間也會相互尊重，如此校園中就會逐步營造出正向氛圍。

（三）校長應具正向溝通能力，提升管理效率

吳清山（2013）認為正向領導者能營造組織正向的氣氛與文化，提升成員能力，鼓勵組織成員互相關懷與支持，進而激勵成員開展潛能，達成組織的目標。因此研究者認為校長不論是面對行政人員或是教師，應以肯定性支持的語言，多肯定行政人員及教師在工作上的付出和努力、認同其能力，使得各成員感受工作深具價值，發揮優勢並激發潛能，在多方激勵下提升成員之向心力與學校運作效率。

五、結語

正向領導是一種以人為本的領導方式，強調人性尊嚴，主張營造人性化的組織環境氛圍，讓組織成員感受溫暖與關懷，並且發自內心提高努力的動機，進而追求卓越的表現（吳芳靜，2015）。研究者認為正向領導相較於傳統型領導，較著重關注學校成員心理狀態及整體發展，強調領導者致力於營造學校正向氣氛、

塑造正向願景。透過同理心、真誠關懷等正向溝通策略，激勵學校成員自我實現並肯定自我工作價值。

校長身為校園組織領導者，對內若能運用正向領導策略，塑造正向願景、重視正向溝通、建立正向關係並營造正向氛圍的校園，以提升管理效能；對外則應重視與社區民眾和家長的良性互動，增進親師生的信任度與正向關係，可塑造並累積社區居民對校方辦學的肯定與支持。相信如此多管齊下的正向領導方式，必能帶領學校提升整體營運績效。

參考文獻

- 吳芳靜（2015）。**花蓮縣國民小學校長正向領導與教師幸福感之相關研究**（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 吳美姬（2018）。**高雄市幼兒園校長正向領導與教師幸福感關係之研究**（未出版之碩士論文）。正修科技大學，高雄市。
- 吳清山（2013）。正向領導。**教育研究月刊**，**230**，136-137。
- 吳麗媚（2011）。**教師情緒管理與師生關係之敘事研究：一位教師的自我省思**（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院，屏東縣。
- 李選（2003）。**情緒護理**。臺北市：五南。
- 林和春、鄭志達（2015）。國民小學校長正向特質對領導效能影響之研究：以校長永續卓越領導為中介變項，**學校行政**，**100**，24-44。
- 林新發（2010）。正向領導的意涵與實施策略。**國民教育**，**50(3)**，1-5。
- 紀惠英、胡中平、范熾文（2018）。國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關研究。**學校行政**，**116**，1-21。
- 徐佳瑀（2018）。論校長正向領導對教師教學效能之影響。**臺灣教育評論月刊**，**7(12)**，47-51。
- 張志靖（2012）。**國民小學校長正向領導與教師專業發展之相關研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

- 教育部（2014 年 11 月 28 日）。十二年國民基本教育課程綱要。取自 <https://www.naer.edu.tw/PageSyllabus?fid=52>
- 陳詠禎（2016）。校長正向領導對學校教育品質的啟示。《教育行政論壇》，8(1)，115-132。
- 溫子欣、秦夢群、陳木金（2013）。校長領導之道－成功校長領導行為個案研究。《教育科學期刊》，12(1)，59-89。
- 楊雅婷（2020）。高級中學校長正向領導、教師幸福感與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 謝明彧（2016 年 3 月 11 日）。領導者該集權還授權？要依團隊「成熟」度而定！取自 <https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/189?>
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市，高等教育。
- 謝傳崇（譯）（2011）。正向領導（原作者：Kim Cameron）。臺北市：巨流。（原著出版年：2008）
- 鍾雲英（2018）。臺灣地區中小學校長正向領導之實踐作為。《中等教育》，69(3)，8-26。
- Butler, J. P. (2011). *Positive leadership in the military: An exploratory study*. Capella University. Abstract retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler.
- Cameron, K. S., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41, 99-105.

