

校長正向領導與教師情緒距離

蘇奕娟

國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士生

臺北市太平國小教師

一、前言

當前社會面臨全球化、少子女化、M 型化、數位化的衝擊，學校經營面臨極大的挑戰，加上年金改革以及教師未受到應有的尊重，校園內教師氛圍改變。校長身為一校之長，如何激勵及提振教師的士氣，帶領教師正向專業成長，也成為近年來被關注的課題。

變革社會的校長，採行參與式領導，也知曉學校進行重大決策與作為，需先與教師溝通，進而形成共識，以減少推行政策之阻力。惟仍有可能校長自認已盡力溝通協調，但教師的感受卻非如此，以致形成彼此認知落差；或因誤解其他有關成員的想法，造成校長與教師之間的情緒距離（林明地、梁金都，2014a），進而影響學校組織氛圍。為減少校長與教師彼此之間的認知落差，縮短情緒距離，型塑學校正向文化，校長可以採行正向領導策略。經蒐尋國內外相關文獻，多以校長的觀點探討如何在校園內進行正向領導，但從教師情緒距離的角度去知覺校長正向領導的相關文獻並不多見。因此本文嘗試連結校長正向領導與教師情緒距離，提出校長推動正向領導拉近教師情緒距離之策略，以形塑學校正向文化，俾供校長治理學校之參考。

二、校長正向領導之意涵

「正向領導」(positive leadership) 由美國密西根大學管理與組織學教授 Cameron, Kim S. 於 2008 年提出，是近年來因應變革時代需求、經研究發現所得出的新興理論。Cameron, Kim S. (2008) 指出：「正向領導的理論基礎源自於正向心理學，及其所引發的正向組織學、正向組織行為和肯定式探詢理論。」Cameron, Kim S. 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（2010）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。」

「正向領導」會促使組織成員產生漣漪效應，Seaman（2009）認為，組織領導者運用正向領導，會讓組織成為正向組織，組織成員展現正向個人特質，進而能有正向情緒與經驗。仲秀蓮（2011）指出，校長的正向領導，能改變學校文化，也能提高學校創新經營效能。吳宥弢（2008）發現，校長若能在學校領導中形塑正向氣氛，將有助於學校團隊的凝聚力。校長建立校園內的正向關係，可以提供教師情緒、智慧或資源上的支援；尊重教

師的專業與教師們建立良好的夥伴關係；對教師充分的信任與授權，以提升教師的信心和能力（仲秀蓮，2011；Cameron,2008；Dinkmeyer & Losoncy,2000；IRI Consultants to Management,2008；Office of Fraternity & Sorority Affairs,2010）。

綜上所述，校長正向領導不僅是解決校園各項問題、提高團隊競爭力、增強團隊向心力；更能關注團隊每位成員的感受，使其獲得幸福感，且在最好的狀態中創造卓越的正向結果。

三、教師情緒距離之意涵

情緒地理強調個人與個人之間的空間性（Wood & Smith, 2004），在學校教育現場中，可透過成員之間的互動歷程，瞭解個別成員的情緒，以及呈現彼此互相支持（接近）或威脅（疏遠）關係，其大致有六種距離形式：社會文化距離（sociocultural distance）、道德距離（moral distance）、專業距離（professional distance）、政治距離（political distance）、物理距離（physical distance）、個人距離（personal distance）（Hargreaves, 2001a, 2001b）。McCaughy, Martin, Kulinna 和 Cothran（2006）指出，情緒地理雖意味著人與人之間的情緒是多面向的，惟彼此之間仍可能交織在一起。

組織成員的情緒理解影響人際互動或行政溝通，倘若未正確理解對方的情緒表達，則易因情緒誤解而拉扯

出雙方的情緒距離，而使各種情緒距離共同建構出情緒地理（emotional geographies）並附著於組織文化，深入學校組織脈絡，且在日常校務運作中顯現出來（Hargreaves, 2001b）。林明地，梁金都（2014b）指出，人們在互動後，如產生相同經驗或感受的情緒理解，可建立接近的關係；而當無法有相同經驗或感受致產生情緒誤解，則將導致疏遠的關係。教師教學隸屬於教學系統，主要為教學工作；校長隸屬於行政系統，兩者分屬不同的雙元系統。若校長經常採取由上而下宣布式的單向溝通方式，侷限教師情緒的自由表達，使教師再度退回自己的教室（Hargreaves, 2002; Lasky, 2000）。況且，校長若將教師對學校政策的疑慮與不安視為抵制或抗拒，更加深彼此情緒距離的鴻溝。

由上可知，教師與校長本分屬不同的系統，對事情的考量點亦會有所差異，雙方若以刻板印象去詮釋對方的行為，做出負面判斷，更易因情緒誤解而造成彼此之情緒距離，長久下來，對學校、對學生實非福也。惟有校長改變領導風格，實施正向領導，塑造正向文化，營造正向氛圍，才能有一線轉機。

四、教師知覺國民中小學校長之正向領導

林新發（2010a）認為，正向領導的內涵應包括「正向解讀部屬的行為」、「尊重部屬」、「領導者具正向情緒並以身作則」、「培育組織的正向氛圍與部屬的良善特質」等四大層面。

謝傳崇(2011)提出四個正向領導概念：「營造正向氣氛、建立正向關係、善用正向溝通、培養正向意義」。仲秀蓮(2011)認為，正向領導可包括「共同願景」、「愛心關懷」、「智慧倡導」、「勇氣執行」、「反思學習」與「建立團隊」。蒐尋國內外相關研究發現，教師知覺校長正向領導多以上述之面向進行研究，研究結果發現：國民小學教師知覺校長正向領導程度高（呂浚瑀，2011；李勇緻，2012；許文薇，2012；張碧容，2012；黃佳慧，2012；劉仲瑛，2012；蔡宜萱，2012）。國民小學教師知覺校長正向領導中高程度（陳麗君，2012）。國民小學教師知覺校長正向領導中上程度（仲秀蓮，2004；仲秀蓮，2011；吳秀珍，2012；張志靖，2012；黃春日，2012）。

由上可知，國民中小學教師知覺校長正向領導屬中高程度，表示校長推動正向領導，能關懷教師的需求，同理解讀教師的行為；能獲得教師的支持，促進正向的情緒交流；能建立良好的關係，縮短彼此的情緒距離。

五、校長推動正向領導拉近教師情緒距離，以型塑學校正向文化之策略

Leithood 和 Riehl（2005）指出，在學校現場，校長若能支持教師的想法和滿足其需求，可以激發其對組織做出貢獻的意願。Rusch（2005）也提到，校長如採用命令和指揮的領導方式，則易造成教師的沈默文化和其他各種形式化的因應作為。尤其是校內行政規範或官僚作為，經常引發成員

們負面的情緒經驗，並致喪失積極的作為和主動的勇氣（Priestley, Miller, Barrett, & Caroyne, 2011）。為避免此情形在校園中發生，校長可採行以下正向領導之策略：

（一）拉近情緒距離，展現同理關懷

透過情緒地理，探討學校組織生態，有些存在已久之舊思維，可能是讓組織僵化、停滯不前的元凶；也可能是造成校長與教師之間情緒距離的關鍵。依林慧蓉（2012）之研究發現，可透過微觀的學校文化距離、目的距離、專業距離、物理距離、權力距離五個面向，縮短行政與教學系統之間的情緒距離，增進政策執行成效。

校長運用正式或非正式的溝通管道，如：辦理教學經驗分享，帶入說明學校的辦學走向；於教師同仁晨會時間，分享教育新知；舉辦學校教師聯誼活動，拉近同仁正向關係……等。校長領導時若能展現真誠、表達關懷，透過參與式決定，增加教師被認同、被接納的感覺，贏得教師的信賴，必能縮短校長與教師之間的情緒距離。

（二）教師適才適所，發展教學專業

校長建立正向網絡，發掘教師專長，使教師適得其位，適材適用，鼓勵教師在工作崗位盡心盡力。如禮運大同篇所言：「大道之行也，天下為公，選賢與能，講信修睦，故人不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長...」，使每位教師

都能「壯有所用」，都能有發揮強項與潛能的機會，促發教師達到 Maslow 需求層次理論較高層級，如：愛與隸屬感需求、尊榮感需求、知識的需求、美感的需求，甚至達到「自我實現」！

校長推動正向領導，引領教師莫忘教育初衷，於公開場合，彰顯教師對學生的付出與用心；運用教育影片與文章，喚起教師深層的感動，找回教學的快樂與熱情，引發內在動機與深層的喜悅，如此教師自然能產生幸福感，校園也能產生正向和諧的氛圍。

（三）激勵教師認同，創建集體智慧

鄭崇趁（2012）指出，組織的「核心能力」+「認同程度」可合併為智慧資本，就當前臺灣教育界而言，國民中小學教師的核心能力佳，但認同配合教育政策及把教育當作志業的認同程度仍參差不齊，是以整體教育競爭力不如預期理想。當前臺灣教師皆有一定程度的專業背景，但對變革中的教育政策認同程度並不高。

當前教育改革的立意以學生學習為中心，期許在市場經濟與全球化的情境下，能真正培養學生具有創新社會應具備的核心素養，增加能夠因應時代變遷的國際理解素養，結合新時代要求，培養學生終身學習的習慣。校長在學校推動教育政策時，應讓教師瞭解政策推動之緣由，取得教師的認同，自能引起教師的共鳴，經認同後，當能無私的奉獻與付出。

校長推動正向領導可以轉化教師

情緒態度和價值觀，教師如能認同學校教育政策，校長再順勢提供教師分享交流的機會，如：推動學習社群、辦理專題進修活動、成立教學工作坊..等，創建對話溝通平台，將有助於營造學校集體智慧。

六、結語

校長應用情緒地理，首應了解和教師產生情緒距離的因素，知曉情緒距離如何支配教師主觀詮釋和行動，接著運用多元溝通的管道，化解校長與教師間的認知落差，拉近教師情緒距離，營造正向悅納的情緒經驗，提供教師參與學校決策的機會，發展與教師之間的正向情緒關係，正向回應教師需求，給予教師有感正向領導。

校長推動正向領導能激發教師教學熱忱、增進教師專業素養、展現教師教學創意，促進學校永續發展，進而提升學校經營效能。依仲秀蓮(2011)研究發現，正向領導在臺灣地區國民小學校長領導上有其價值性及適用性。建議校長經營學校，推動正向領導，能關心教師個人的內在需求，善用教師專長、建構互信的校園。如此，校長推動正向領導將能發揮正向影響力，促使教師有正向行為表現，達成教育變革中教育改革的目標和理想。

參考文獻

- 仲秀蓮（2004）。臺北縣市國民小學校長正向思考、領導型式與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

- 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（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 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（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 李勇緻（2012）。新北市國小校長正向領導與學校效能之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳宥弼（2008）。國民中學校長領導行為、教師集體效能與團隊凝聚力之研究-以彰化縣與雲林縣為例（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 吳秀珍（2012）。國民小學校長正向領導與學校組織氣氛關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 林明地、梁金都（2014a）。一所國小分布領導實踐的分析。**教育學刊**，**43**，1-44。
- 林明地、梁金都（2014b）。國小人員情緒地理的研究：以校長為焦點。**當代教育研究季刊**，**22**（4），55-103。
- 林新發（2010 a）。正向領導的意涵與實施策略。**國民教育**，**50**(1)，1-5。
- 林新發（2010b）。正向領導的理論基礎。**國民教育**，**51**(1)，1-6。
- 林慧蓉（2012）。由情緒地理探究教師專業發展文化之建構。**臺中教育大學學報**，**26**(2)，87-105。
- 陳麗君（2012）。桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 郭淑珍（2003）。國民小學教師專業自主與教師效能之研究。**新竹師院學報**，**17**，23-50。
- 張碧容（2012）。北北基地區國民小學校長正向領導和教師組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 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。
- 許文薇（2012）。國民小學校長正向領導、肯定式探詢策略與教師希望感關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 黃佳慧（2012）。國民小學校長正向領導、學校組織變革與教師心理資本關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

- 黃春日（2012）。國民小學校長正向領導與教師專業承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 劉春榮（1998）。教師專業自主。教育資料集刊，23，25-38。
- 劉仲瑛（2012）。國中校長正向領導、學校文化與教師專業學習社群關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 蔡宜萱（2012）。國民中學校長正向領導、教師激勵與服務導向公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 鄭崇趁（2012）。教育經營學：六說、七略、八要。臺北市：心理。
- 謝傳崇（譯）（2011）。正向領導（Kim Cameron 原著）。臺北市：巨流。謝傳崇(2011)。校長正向領導-理念、研究與實踐。臺北市：高等教育出版社。
- Cameron, K. S. (2008) . *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler.
- Dinkmeyer , D., & Losoncy, L. (2000) . *The Skills of encouragement-bringing out the best in yourself and others*. FL : CRC Press LLC.
- Hargreaves, A. (2001a). Emotional geographies of teaching. *Teachers College Record, 103*, 1056-1080.
- Hargreaves, A. (2001b). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research, 35*, 503-527.
- Hargreaves, A. (2002). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research, 35*, 503-527.
- IRI Consultants to Management (2008) . *Positive leadership*. Retrieved June 10 , 2011 , from [http : //www.irisolutions.com/Products/learning_solutions/ leadership/ Positive_Leadership.pdf](http://www.irisolutions.com/Products/learning_solutions/leadership/Positive_Leadership.pdf)
- Lasky, S. (2000) . The cultural and emotional politics of teacher- parent interactions. *Teaching and Teacher Education, 16*, 843-860.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 12-27). New York: Teachers College.

- McCaughtry, N., Martin, J. J., Kulinna, P. H., & Cothran, D. (2006). The emotional dimensions of urban teacher change. *Journal of Teaching in Physical Education*, 25(1), 99-119.
- Office of Fraternity & Sorority Affairs (2010). *Leadership lessons*. Retrieved June 20, 2011, from http://www.greeks.cornell.edu/fso/fso_handbookpg10.html
- Priestley, M., Miller, K., Barrett, L., & Caroy, W. (2011). Teacher learning communities and educational change in Scotland: The Highland experience. *British Educational Research Journal*, 37, 265-284.
- Rusch, E. A. (2005). Institutional barriers to organizational learning in school systems: The power of silence. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 83-120.
- Seaman, A. (2009). *What is Positive leadership?* Retrieved June 10, 2011, from <http://www.positiveleadership.com/>
- Wood, N., & Smith, S. J. (2004). Instrumental routes to emotional geographies. *Social and Cultural Geography*, 5, 533-548.

