

論正向領導在學校行政上之因應策略

曾若玫*、范熾文**

花蓮縣政府教育處督學

國立東華大學教育行政與管理學系教授兼院長

摘要

「正向領導」是近年頗受重視的領導論述，融合了正向組織行為學、正向心理學、正向變革等不同概念發展而成。學校領導者如何有效將「正向領導」在學校行政上應用，以提昇學校組織行政運作成果，使成員價值觀、態度能於自我實現努力當中獲有工作滿足，以革新學校行政績效，成功型塑學校特色。因此，本文根據文獻探討、分析正向領導的基本意涵、層面、理論，認識正向領導理論所強調的重點，及專家學者進行實徵研究的成果，提出正向領導在學校行政應用之策略與正向領導實行的困難，並歸結學校行政上推動正向領導的具體做法，以供學校行政之參考。據此，本文提出下列六項應用策略：(一)發展學校願景、傳達高度期望；(二)展現正向特質、表現積極自信；(三)尋求主動溝通、取得信任承諾；(四)愛心關懷成員、啟發成員智能；(五)鼓勵自我實現、分享專業知能；(六)營造正向氣氛、肯定教師專業。

關鍵詞：正向領導、領導策略、學校願景

Discuss Positive Leadership on School Administration's in Answer of Artifice

Tseng, Jo-Mei* & Fan, Chi-Wen**

Abstract

Positive leadership applies positive principles arising from the newly emerging fields of positive organizational scholarship, positive psychology, and positive change. The school leader will how apply positive leadership in school administration effectively, and promote the operating of school administration, then the members obtain working satisfy through self-realization, innovate achievement of school administration, and mold school characters successfully. According to the literature, analyze basic meaning, level, and theory of positive leadership, and the results of empirical research for specialists, the paper provide strategies and implements of positive leadership in school administration and offer some suggests to school administrations. The paper aims to offered six strategies: (1) to develop the school vision and convey high expectation; (2) to emerge positive character and show active self-confidence; (3) to research active communication and catch trustful promise; (4) to inspire members intelligence and care about members; (5) to encourage self-realization and share professional knowledge; (6) to creating positive atmosphere and approve teachers' profession.

Keywords: Positive Leadership, Leadership Strategy, School Vision.

壹、前言

學校行政探討主軸已由早期純粹行政管理思維延伸到泛學科整合的宏觀思維，以符應當代民主、自由、開放之社會發展趨勢，並將行政行為擴大定位為以科學與系統性的方式來服務、影響或支援教育主體，以提高教育品質並達成教育目標的一種有效行動。輔以正向心理學、正向組織學及正向改變理論發展受到關注，領導重點轉變為在組織中建構和維護正向關係，期待領導者能促進個人和組織的正向卓越表現。尤以實務上教師法修訂以彰顯教師專業自主權、教評會則實踐了教師專業裁量權，加上家長參與決策權及教育選擇權等發展，再再趨使學校生態結構重新組合，需更重視組織人文價值的展現。

校長身為學校領導者，綜理校務，領導品質深深影響學校辦學品質，是推動辦學成功與否的重要人物。若組織領導不佳，組織將不會安定發展，學校行政領導不佳，校園環境氣氛將無從進步和諧。因此，學校領導者如何從計劃目標、組織運作、行政決定、意見溝通、領導行為等歷程有效的正向領導，提昇學校效能，是主要的職責。透過正向思維模式來處理教學、訓輔、總務、人事等學校行政事務，正是時勢所趨。故本文擬就正向領導的意涵與層面說明，其次分析正向領導的層面、理論及實證研究，進而論述正向領導運用在學校方面的困難及策略，供作學校行政實務運作之參考。

貳、正向領導的基本意涵

正向領導（positive leadership）又稱為積極領導，是近年來逐漸受到重視的新興現代領導理論，應用了正向組織學、正向心理學、正向變革理論、正向組織行為學以及肯定式探詢等新興領域及理念所產生的領導理論（謝傳崇，2011）。概念取自 Luthans、Luthans、Hodgetts 和 Luthans (2001) 正向取向領導（positive approach

to leadership, PAL), 領導者若具真實的樂觀、情緒智力、信心與希望等四項內涵, 必能產生領導效能。

正向領導意涵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(林新發, 2010)。國內學者較多參考 Cameron(2008)在《正向領導-極致表現的策略》所提出觀點, 認為正向領導意指促進工作成功、人際活絡、美德品行、正向情緒和激勵系統的效果, 內涵包括:

- 一、促進個人與組織獲得優異表現: 著重在顯著超越一般水準的正向超越表現或是成功的表現, 目的在於幫助組織和個人達到驚人的成就水準。
- 二、肯定人類的長處、能力與潛能: 以積極樂觀的取向或是對於人類優勢、能力和潛能的關注, 重視長處而非弱點、關注樂觀而非悲觀, 偏向支持式而非批評式的溝通, 關注個人和組織的優勢及正向能量的策略。
- 三、奠基在幸福論的假設或培育良善: 強調使人達到最佳的狀態及培養善良的品德。認為個人與組織都有一種與生俱來的善良品德傾向。基於幸福的假設, 傾向追求善良品德的內在價值。

由此可知, 正向領導理論優點在於能激勵教師工作態度、提升工作成就、促進成果產出、活化組織網絡、促進人際間的高道德行為與促使正向的情感交流。對學校行政的意義即是學校領導者能與學校成員建立正向共同願景, 以正向思考處理學校事務, 並採取關懷、同理的心態協助成員解決問題, 使學校瀰漫正向的氛圍, 進而提升學校效能。

參、正向領導的層面

梳理國內外有關正向領導的文獻，層面涵蓋促進成員間的正向溝通、營造組織內正向氣氛、建立成員間良好關係、形塑組織之共同願景與意義等。學者對正向領導之研究，多從分析其層面與內涵著手，藉以了解領導者與成員間互動歷程。茲列出其層面如下：

- 一、Dinkmeyer 和 Losoncy (2000) 提出六種正向領導技巧：(一) 專注傾聽、(二) 同理心對人、(三) 聚焦優點、(四) 多元的角度觀點、(五) 激勵團隊精神及(六) 增強成員信心的能力。
- 二、Cornell University 的兄弟與姊妹事務處 (2008) (Office of Fraternity & Sorority Affairs) 的領導課程提到正向領導的方法為：讚美、有效的評論、允許屬下犯錯、激勵、傾聽、授權給屬下、信任、設定目標、領導風格。
- 三、IRI 管理顧問公司 (IRI Consultants to Management, 2008) 提到正向領導課程的訓練計劃，可讓領導者學到：(一) 建立信任：(1)對屬下提供正確、公開的資訊；(2)讓屬下容易親近；(3)勿私下非議屬下；(二) 充分授權：(1)鼓勵屬下正向表現以建立其自信；(2)使屬下有完成工作的相關權力與資訊；(3)將屬下的表現視為組織的成功；(三) 提高競爭力：(1)做事積極；(2)願意冒險；(3) 勇敢克服困難。
- 四、正向領導的概念與策略是 Cameron 這十年間所深究的議題，可為組織與個人帶來突破性的成效。Cameron(2008)提出四項正向領導的策略，分別是：(一) 正向氣氛(positive climate)：鼓勵屬下具有正向的情緒，例如：熱情、樂觀以塑造正向氣氛；(二) 正向關係(positive relationships)：建立支持關係；(三) 正向溝通(positive communication)：肯定屬下長處，以維持正向溝通方式；及

(四) 正向意義(positive meaning)：提供屬下工作的意義和目標。

五、仲秀蓮(2011)綜合各種領導理論和資訊科技時代的特性，界定正向領導的層面有：(一)共同願景、(二)愛心關懷、(三)智慧倡導、(四)勇氣執行、(五)反思學習及(六)建立團隊。

六、曾璧光(2015)提出校長正向領導內涵包涵：(一)正向意義、(二)正向關係、(三)正向溝通、(四)正向氛圍、(五)正向期待、(六)正向支持及、(七)正向認同等七個層面。

七、鍾雲英(2016)提出校長正向領導五個向度，分別為：(一)建立優質正向目標、(二)型塑溫馨正向氛圍、(三)營造關懷支持關係、(四)建立信任溝通文化及(五)展現教育執行毅力。

參閱國內教育領域研究者對正向領導層面見解，多與 Cameron 見解略同(附錄一)，以善用「正向溝通」、孕育「正向氣氛」、建立「正向關係」及賦予「正向意義」為主要論述，仲秀蓮(2011)、曾璧光(2015)及鍾雲英(2016)更將層面結合其他領域理論如中國式領導、學習型組織或學校效能等概念加以延伸擴充。

肆、正向領導的理論

正向領導的理念是許多領導策略的核心，正向領導的策略涵蓋促進成員間的正向溝通、營造組織正向氣氛、建立成員良好關係、形塑組織共同願景與意義等。爰可藉由相關領域學術論理之分析，進一步形塑正向領導的理論基礎：

一、正向領導的哲學基礎

(一) 中國哲學思想：主要以儒家和道家為代表，儒家自孔子以仁為本，進而由仁衍義，由義衍禮，加以孟子性善論，肯定人有良善的本性，以有效且善意的溝通引導部屬自我發展。至於道家老莊觀照萬象、順應天成主張，可

引導成員產生良善行為。

(二) 西洋哲學思想：從早期行為科學、邏輯實證論等量化科學方法論影響教育行政發展，提供教育行政領導者蒐集實證證據，以理性智慧進行判斷，到當代女性主義、多元文化主義、後現代主義、後結構主義等思潮兼重經驗、詮釋、實踐的智慧重新省思，兼重個體與組織目標，著重反思學習與對話。

二、正向領導的心理學基礎

從行為主義心理學善用強化策略、認知心理學重視反饋學習以取得平衡到人本主義心理學開始重視人的主觀感受，近代興起了各項學術觀念，而正向心理學正是從此時期成為一門專業。雖然只有很短的歷史，但在人類文明發展過程中，卻有很長遠的過去，試圖用科學方法去衡量和解釋人們追求快樂的心理和行為。所以正向心理學簡單的定義就是快樂的科學，也是正向理論提出之重要參考。

Seligman 和 Csikszentmihalyi (2000) 提出正向心理學，目的在透過分析正向心理因素以協助人們有更快樂、幸福的生活，包含了三部分：(一) 正向環境：正向的群體價值與公民價值，如責任、滋養、公民價值與忍耐力；(二) 正向個人特質：正向的人性，如愛的能力、工作的能力、創造力與人際技巧；及(三) 正向經驗：人類的正向主觀經驗，如希望、樂觀與快樂。

三、正向領導的社會學基礎

組織就像是一個中小型社會，正向領導亦需顧及組織成員持續正向積極的動力，而正向組織學與正向組織行為學亦為正向領導重要的理論依據，分述如下：

(一) 正向組織學：採宏觀角度探討，關注組織動力，著重組織正向結果的來源，將注意力集中在個體與人際間的層次，關心的是組織層面的分析，以求個體與組織都有好的成果表現，正向組織學與組織的正向特徵有關。

(二) 正向組織行為學：採取微觀和中央層次的觀點，認為組織成員的心理狀態應被視為重要且最佳的無形資產，強調個人心理能力的影響，改善其在職場中的表現，著重團隊和組織層面，研究個體特質及心理能力對行為的影響。如何引發出成員願意且戮力完成組織之使命，正向組織學和正向組織行為學的精神與作法是值得探究與和借鏡的，也是正向領導值得採用的方式。

伍、正向領導的相關實徵研究

經查詢臺灣碩博士論文加值系統中正向領導相關研究資料，教育領域以校長正向領導最多研究者關注。茲將近年來以校長正向領導與學校方面為主題之研究論文進行歸納與分析，進一步分析發現可從研究對象、研究方法及研究變項、背景變項等主題進行探討，並彙整於附錄一：

- 一、研究對象：就正向領導相關的研究資料顯示，現況對校長正向領導均呈現中等以上知覺。教育階段別多以研究國民小學居多，中等學校（國民中學、高級中學）則有四篇（曾璧光，2015；管意凱，2013；劉仲瑛，2012；鍾雲英，2016），可見國民小學校長正向領導發展目前最受研究者所關注。在研究對象方面，除了專任教師（含導師、科任、主任、組長）外，有五篇論文研究對象還包含校長（仲秀蓮，2011；吳秀珍，2012；李勁霆，2012；劉仲瑛，2012；蕭宏宇，2015），至於鍾雲英（2016）則以專家學者及實務工作者為研究對象。
- 二、研究方法：就正向領導研究相關資料顯示，大多研究者使用「量化研究」，以問卷調查法為主要研究工具，仲秀蓮（2011）及蕭宏宇（2015）使用訪談和問卷的質量並用方式進行研究，鍾雲英（2016）使用德懷術進行研究。
- 三、研究變項：在研究變項方面，相關研究者除將正向領導做為主要研究變項之一外，另在相關變項的類型則非常多元，有學校文化、學校創新經營、學校

組織氣氛、學校組織績效、學校效能、學校公共關係、團隊情感氛圍、組織創新能力、教師專業發展、教師組織承諾、教師職場希望感、教師激勵、教師正向心理資本、教師組織公民行為、教師賦權增能、教師心理契約、教師專業學習社群等，範圍涵蓋組織、團體及個人。

四、背景變項：在背景變項方面，不同的背景變項會影響正項領導的展現，其中背景變項通常包括性別、年齡、學歷、年資、職務、學校規模、學校地區等七項。

陸、正向領導在學校行政上應用之困難

即便正向領導策略在目前學校現場推行起來較符合人性化的觀念，能解決多數困難，但尚有下列適用困境亟待解決：

- 一、教改實施後除教師自我意識提高，部分家長透過機制直接參與校務，倘相關人員未能為組織而超越其自身的利益，執著於個人角度解決個人問題，將難以取得共鳴。校長變成家長、老師、學校三方意見疏通者而非領航者。因此，在共同願景尚未建立前，若欲積極實施正向領導，推展校務將面臨諸多難題。
- 二、正向領導鼓勵成員勇於自我實現、滿足工作，激發部屬去做比他們原先期望更多的事。但教育政策變革不定，學校行政壓力與事務繁瑣，加上社會輿論和家長對學校辦學績效等期待。若學校領導者專業知能不足，或組織成員需求層次未能達到高層次需求或未能擴充需求範圍時，認知落差將造成推動之阻力。
- 三、正向領導理論運用於企業管理領域，具有較佳應變力。領導者推動組織決策的執行力，可直接影響營利目標。學校畢竟有別於營利組織，且教師及公務人員皆有其工作規範、任用制度及考核方式，在現行考評制度及校長權責未能相稱下，領導者、教師及家長若未能取得共識，則難以積極領導。

四、少子化造成學生來源不足而減班裁併，以致於教師超額、員額控留遇缺不補或教師流動率過高時，學校經營將趨保守，校內成員信任感較低。如又遇校長任期屆滿或不連（留）任，組織更難凝聚正向氣氛，爰在未能有完善的轉型或調整計畫前，亦不利於推動正向領導。

五、實際上並非每個人都是完全自願抱持正向觀點，在正向思考成為一種強勢的意識形態下，將社會或個人意志抹上一層虛偽的面貌，不允許其他非正向思考思維的存在，已壓抑到人們正常情緒的表達，反而無法對現實做出正確的判斷，甚至逃避現實（朱麗真譯，2009；高紫文譯，2012）。

柒、正向領導在學校行政上應用之策略

校長能否涵養正向領導理念以展現正向共同願景、正向態度關懷、正向學校氛圍及正向思考策略等領導能力與風格，實為重要關鍵。基此，本文提列以下策略供學校推動正向領導之參考。

一、發展學校願景、傳達高度期望

學校領導者在推展學校校務時，需建立共同願景，讓學校教育目的與教師工作價值連接，除了於適當時機闡述、分享個人教育理念，帶領成員超越個人利益；同時，也要超越個人私利，示範利他行為，把成員個人價值與教育意義結合，並傳達高度期望。因此，學校領導者可參考學校傳統、社區特性、教學資源和教師素質等，主動邀請學生、教師、家長或社區人士共同集思廣益，以作為學校努力的方向。於願景追求過程中，領導者要隨時展現對成員專業能力的期望與信任。

二、展現正向特質、表現積極自信

「心之所向，身之所往」，正向領導的成功，繫於觀念的改變，關鍵在於真誠。學校領導者善用積極樂觀與正向領導風格等策略，在每一個轉折點都能找到正向

意義與價值，並且表現積極自信。可採取的作法有：(一) 領導者能依組織實況進行規劃、具體描述組織共同願景，運用個人風格發揮感召力，使成員認同並願意付出努力與承諾；(二) 領導者必須表現自信與積極負責態度，提供成員支持，進而讓成員發展出自我效能感、希望、樂觀、堅韌等正向心理資本。

三、尋求主動溝通、取得信任承諾

如果能把成員和領導者緊緊結合在一起，「信任」就是最佳接合劑。學校領導者應透過不同方式主動溝通，說明事情背景，以獲得信任，建立共識，並以共識為起點，進而共知、共享、共好與共創，願意為組織願景目標盡力。可採取的作法有：(一) 運用走動式管理深入了解學校成員不同意見，宣示對於道德的期望，主動正向溝通共謀解決之道；(二) 對新進或受忽視的成員，給予溝通、指導、關心、並提供支持與協助；(三) 對老師能夠充分的信任與授權，建立老師的教學信心跟能力，並期待老師能因此逐漸表現出利他的行為。

四、愛心關懷成員、啟發成員智能

正向關係可以帶給老師正向的情緒，讓教師生理與心理健康，進而促進工作士氣，提升教學表現。學校領導者應用心關懷成員，傾聽學校社群成員心聲，以同理心看待教師、學生與家長，並鼓勵老師互相關心與支持，時時感謝成員的付出。展現用心、有心、愛心、耐心、細心的熱忱，保有真誠以確實為成員所感受並贏得尊崇。領導者可以身作則，透過關懷、同理與感恩的方式，激發正向情緒，建立成員間良善的人際關係。此外，亦應適當支持工作上卓越表現，支持教師專業成長學習，給予成員專業自主權，提升教師高層次需求的滿足。

五、鼓勵自我實現、分享專業知能

學校領導者運用各種激勵策略促進組織不斷成長，改變組織成員的觀念和態度，

將願景傳達給成員，養成勇於表達創見及專業知識態度，鼓勵成員為自我實現而努力，形成共同的價值取向而合作信任。為達此目的，領導者可行舉措有：(一) 對於成員努力表現，給予公開肯定與實質獎勵；(二) 對成員要充分授權，並提供適當必要的支持與協助；(三) 落實尊重教師之專業自主權，使其專業能力得以充分發展；(四) 抱持較高期望心理並鼓勵成員樂於分享努力成果。

六、營造正向氣氛、肯定教師專業

學校領導者應樹立以身作則典範，形塑組織正向氛圍，培養樂觀、不畏困難的勇氣與毅力，培育組織成員具有感恩、樂觀等正向情緒。並善用支持性的語言，如讚揚成員的優點、肯定成員的貢獻、給予成員最好的回饋意見；即使是負面訊息的傳達，也會採用支持性以及能有效協助老師成長的方式來表達。可採取的作法有：(一) 傳達批評或指導的訊息時，採多元的觀點，對事不對人；(二) 推動學校本位的教師專業發展，鼓勵成員參與專業發展活動，分享知能成果；(三) 加強老師共同進行教學研究、教案規劃與設計，營造成員團隊合作文化；(四) 注重教師自我導向學習成長，獎勵創新教學參與行動研究，解決行政實務與教學難題。

捌、結語

經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)於 2015 年教育政策展望報告即提出確保教育改革成功之關鍵要素包括：以學生學習為中心、政策利害關係人更多的參與、重視領導與協調、重視政策執行的影響性評估及提升相關教育人員的能力(專業知能、使用政策評估工具等)。

因教育改革涉及多元利害關係人的互動，正向領導對當前領導學發展與提倡教育改革，具有引導作用與象徵性意義。關於正向領導的理論、策略與內涵，與前

述確保教育改革成功之關鍵要素相互輝映，強調領導魅力、塑造願景、智能啟發、激勵鼓舞、聚焦優點與愛心關懷等行為特徵，是一種內涵符合人性化的領導方式，更是一種雙贏的領導策略，適合運用於目前學校行政領導。

參考文獻

- 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**。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版。
- 朱麗真（譯）（2009）：**負面思考的力量**（原著者：最上 悠）。臺北市：商周出版。
- 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**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版。
- 吳麗真（2013）：**臺中市國小校長正向領導、教師專業發展與學校效能之相關研究**。東海大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 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**。國立新竹教育大學教育與學習科技碩士論文，未出版。
- 李勁霆（2012）：**國民小學校長正向領導、教師賦權增能與教師心理契約關係之研究**。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版。
- 李菁菁（2014）：**高級中學校長正向領導、教師職場希望感與學校效能之相關研究**。國立臺南大學教育學系博士論文，未出版。
- 林佩靜（2013）：**北高雄市國小校長正向領導與學校效能之相關研究**。國立臺東大學教育學系碩士論文，未出版。
- 林新發（2010）：**正向領導的意涵與實施策略**。國民教育，50（3），1-5。
- 高紫文（譯）（2012）：**失控的正向思考**（原著者：Barbara Ehrenreich）。新北市：左岸文化。
- 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**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版。

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。

國立政治大學教育系碩士論文，未出版。

曾璧光 (2015)：技術型高中校長正向領導內涵建構之研究。國立臺灣師範大學

工業教育學系博士論文，未出版。

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。國立臺中

教育大學教育學系碩士論文，未出版。

管意凱 (2013)：國中校長正向領導、教師正向心理資本與教師組織公民行為關

係之研究。國立政治大學教育系碩士論文，未出版。

蕭宏宇 (2015)：國民小學校長正向領導、學校公共關係與學校創新經營效能關

係之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版。

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。

國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版。

謝傳崇 (2011)：校長正向領導對教師教學影響之研究。教育資料與研究，101，

59-82。

鍾雲英 (2016)：高中校長正向領導指標建構與實徵分析。國立臺北教育大學教

育經營與管理學系博士論文，未出版。

Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Dinkmeyer, D., & Losoncy, L. (2000). *The skills of encouragement: Bringing out the best in yourself and others*. Florida: CRC Press LLC.

IRI Consultants to Management, Inc. (2008). *Positive leadership*. Retrieved from :

<http://www.irisolutions.com/Products/learningsolutions/leadership/Positive.Leadership.pdf>

Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M., & Luthans, B. C. (2001). Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 8(2),1-20.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological

capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

OECD(2015). *Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen*. Retrieved from

http://www.theewf.org/uploads/Education-Policy-Outlook%202015_Making-Reforms%20Happen.pdf

Office of Fraternity & Sorority Affairs (2008). *Leadership lessons*. Retrieved from

Cornell University. Retrieved from :

http://www.greeks.cornell.edu/fso/fso_handbookpg10.html

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

附錄一：校長正向領導相關實證研究彙整表

研究者 (年代)	研究 方法	研究 對象	背景變項 (*代表顯著差異)						正向領導層面					相關變項	
			性 別	年 齡	學 歷	年 資	職 務	規 模	地 區	正向 溝通	正向 氣氛	正向 關係	正向 意義		其他
仲秀蓮 (2011)	問卷 訪談	校長 教師								1.共同願景、2.愛心關懷、3.智慧倡導、 4.勇氣執行、5.反思學習、6.建立團隊					學校文 化、學校創 新經營
呂浚瑀 (2011)	問卷	教師			*	*	*	*	*	V	V	V	V		團隊情感 氛圍、組織 創新能力
吳麗真 (2013)	問卷	校長 教師	*					*		V	V	V	V		教師專業 發展、學校 效能
吳秀珍 (2012)	問卷	校長 教師	*	*		*	*	*		V	V	V	V		學校組織 氣氛
管意凱 (2013)	問卷	教師	*	*		*	*	*		V	V	V	V		教師正向 心理資 本、教師組 織公民行 為
黃春日 (2012)	問卷	教師	*		*		*		*	V	V	V	V		教師專業 承諾
李勁霆 (2012)	問卷	校長 教師	*			*	*			V	V	V	V		教師賦權 增能、教師 心理契約
張志靖 (2012)	問卷	教師	*			*	*		*	V	V	V	V		教師專業 發展
張碧容 (2012)	問卷	教師	*			*	*	*	*	V	V	V	V		教師組織 承諾
劉仲瑛 (2012)	問卷	校長 教師		*		*	*	*		V	V	V	V		學校文 化、教師專 業學習社 群
李菁菁 (2014)	問卷	教師	*	*		*	*			V	V	V	V		教師職場 希望感、學 校效能
林佩靜 (2013)	問卷	教師		*	*	*	*	*		V	V	V	V		學校效能
曾璧光 (2014)	問卷	教師								V	V	V	V	正向期待 正向支持 正向認同	
劉仲成	問卷	教師					*	*		V	V	V	V		學校組織

(2015)															績效
蕭宏宇 (2015)	問卷 訪談	校長 教師							V	V	V	V			學校公共 關係、學校 創新經營 效能
鍾雲英 (2016)	德懷 術	專家							V	V	V	V	執行毅力		學校效能

資料來源：研究者整理