

《教育行政與評鑑學刊》

2015 年 12 月，第十八期，頁 57-82

國中小校長正向特質與領導效能感關係 之研究——以桃園市為例

林和春

摘 要

本研究旨在瞭解桃園市各國中小校長正向特質與領導效能感之現況，其次驗證兩者間之關係模型。為達成研究目的，本研究採問卷調查法，以「桃園市國中小校長正向特質與領導效能感關係之研究問卷」為施測工具，並以該市 103 學年度各公立國中小校長為研究對象之母群體，進行全面普查。研究對象包括國中校長 58 位、國小校長 187 位，合計 245 位，發出問卷後，回收 177 份，回收率 72.24%，經檢視後，有效樣本 162 份，有效率 91.52%。調查所得資料以描述統計及 SEM 結構模式等方法進行分析。研究發現桃園市國中小校長之正向特質整體呈現高度表現，以「智慧與知識」和「人道與愛」層面較佳；而在「勇氣」表現稍低一點。桃園市國中小校長領導效能感屬高度發展之效能，尤以「營造和諧氣氛」層面最佳；而在「實施績效評鑑」層面相對較低。桃園市各國中小校長正向特質對領導效能感有顯著且正向的影響。

關鍵詞：國中小校長、正向特質、領導效能感

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2015, Vol. 18, pp. 57-82

A Study on the Correlation between School Principals' Positive Personality Traits and Leadership Effectiveness: Exemplified by Elementary and Junior High School Principals in Taoyuan City

Lin, Ho-Chun

Abstract

The purpose of this study is to investigate the correlation between personality traits and leadership effectiveness among elementary and junior high school principals in Taoyuan City. Significant differences were analyzed as a result of different demographic variables. A confirmatory factor analysis was conducted to estimate the correlational model proposed by the study. A survey instrument, named “positive personality traits and leadership effectiveness of elementary and junior high school principals in Taoyuan City”, was distributed to the population census of 245 participants, consisting of 58 junior high school principals and 187 elementary school principals. 177 surveys were returned, for a return rate of 72.24%. Among the total returned surveys, 162 were valid, yielding a valid response rate of 91.52%. Methods used to analyze the data included descriptive statistics and Structural Equation Model (SEM). Results of the data analysis are summarized below:

With regard to the construct of positive personality traits among elementary and junior high school principals in Taoyuan City, the dimensions of “intelligence

and knowledge” and “benevolence and caring” outperformed the other dimensions, while “courage” was comparatively low among all dimensions. With regard to the construct of leadership effectiveness among elementary and junior high school principals in Taoyuan City, the dimensions of “creation of harmony” outperformed the other dimensions, while “practices of performance evaluation” was comparatively low among all dimensions. Positive correlations were found on school principals’ positive personality traits and leadership effectiveness.

Keywords: elementary and junior high school principals; leadership effectiveness; positive personality traits.

壹、緒論

在 21 世紀的今日，社會環境急遽變遷，校長經營學校必須特別重視校務的整體發展，包括國家教育政策的落實、學校績效責任的展現、學生多元教育的需求，加上全球化與國際化趨勢的影響等，這些內外環境的巨大變動，使得校長所肩負的責任更加艱鉅。由是，校長需要具備何種心理特質？如何將自身的教育理念做有效的傳遞？好讓組織成員認同，以便共同開創永續發展的卓越願景，都是對校長領導效能的重大考驗。

近年來，正向心理學（positive psychology）研究的興起，這是一種分析、探索優點以及發展潛能的科學化研究，即透過發掘個人的潛能和優勢，以增強對抗逆境的潛能，進而提升組織的競爭力。Rath（2004）即表示正向領導者是有意识地增加組織內正向情緒的流動，如此，不僅可以提高士氣，更可以提升組織績效。Luthans 和 Youssef（2007）則提出：心理資本是屬於個體的正向心理狀態發展，其在面對具挑戰性的工作時，能有信心去承擔並努力獲得成功；同時，為了成功會採取其他途徑以達到目標，並對於現在與未來的成功，具有正向的歸因，尤其是在遇到困難與問題時，能持之以恆勇於承擔，並迅速恢復與超越困境去達成目標。而在國內，沈碩彬（2010）就解釋正向特質（positive traits）是指個體持久行為型態發展的能力，也是開拓創造的潛能或追求卓越的原動力。葉千綺（2010）則指出：正向心理特質係指個體為因應環境挑戰、衝突或面臨挫折時，依據自身主觀經驗及人格特質，所產生一種解決問題的企圖心，其乃藉由過程中不斷反思、調整自身行為，並以積極正向的態度面對困境；由此顯現，國內外學者都非常重視組織領導者正向特

質的研究。

校長是學校的靈魂人物，也是學校校務發展的擘劃者，其角色有如航行中船隻的掌舵者一般，必須指引航行的正確方向。校長平日在校要領導全校師生，也要綜理校務，舉凡學校願景目標的發展、課程與教學的領導、學校文化的形塑、校園和諧氣氛的營造、各項教學設施的充實以及良好公共關係的建立等，都是校長領導的主要範疇，其工作可說既繁瑣又複雜。Edwards (2001) 就指出：校長是學校教育的領導者、策略思考者、規劃者、評鑑者、監督者以及支持者，故校長因應當前教育改革的需求，須具備多方面的領導能力才能勝任。

然而一位稱職的領導者很少是天生的，除要具備良好之人格特質外，其領導能力之培養與自信心的建立，則必須透過教育與訓練來培養（林文律，2002）；而其中之「自信心」，即是指領導者個人是否有信心能成功完成某一項交付的任務或創造某一預期的成果，此即是一種「未來導向」（future-oriented）的信念，也就是所謂的「效能感」（efficacy），因此，深入探討校長所應具備的人格特質，與領導效能感的發展與建立，也就顯得格外重要。

研究者先前曾於桃園市擔任國小校長 21 年，其間有 13 年曾被教育局遴選為師傅校長，專責辦理各國中小的校長甄選、儲訓，就是現在已轉往大學任教 3 年，亦以志工身分協助辦理此項校長儲備訓練之工作，在這 16 年中計辦理 18 期，培訓了 309 位國中小校長，有的已從校長職位退休，目前還擔任校長職務者計有 235 位，占桃園市現職校長之 95.1%。面對這麼眾多的校長其是否稱職，可謂關係桃園市各國中小的教學品質至深且鉅，因此，研究者常思考要選怎樣的人擔任校長才合適？其應具備怎樣的人格特質？而這些甄選上的校長，又該如何培訓其所應具有的領導能力與效能感，爰此，便有本研究的發想，且有以下之研究目的，包括：一、瞭解桃園市國中小校長正向特質與領導效能感之現況；二、檢視桃園市國中小校長正向特質與領導效能感之關係模型。

貳、文獻探討

一、校長正向特質之定義與內涵

Seligman (2002) 在《真實的快樂》一書中，曾提到正向心理學分成三大基石，它包含：正向情緒（positive emotion）、正向人格特質（positive traits）與正向組織（positive institutions），且指出三者彼此間有顯著的影響力，從此，有關正向

特質的研究，便廣受國內外學者專家所重視。

（一）正向特質之定義

林宛蓁（2009）將正向特質定義為：其係經由「後天學習」與少數「先天遺傳」交互影響後，所產生的「美德」及「長處」，它包含良好的社交能力、人際關係、創造力、希望、勇氣與同情心等。葉千綺（2010）指出：個體為因應環境挑戰、衝突或面臨挫折時，依據自身主觀經驗及人格特質，所產生一種解決問題的企圖心，是藉由過程中不斷反思、調整自身行為，並以積極正向的態度面對困境。而謝傳崇（2012）則解釋為：個體層面上的正向人格特質，即一般人所稱為長處或美德的個人特質；就正向心理學家認為：正向人格特質主要是透過對個體各種現實能力和潛在能力加以激發和強化，當激發和強化使某種現實能力和潛在能力成一種慣性的工作方式時，正向人格特質也就形成了。

至於國外之研究者，如 Hill（2001）就認為正向心態是由自信、誠實、希望、樂觀、勇氣、進取、熱忱、容忍、機智、誠懇與豐富等正向特徵所組成。Seligman（2002）認為正向特質是指一個人的人格長處、才賦、興趣、自我決定、智慧、創造力、美德等個人能勝任的人際關係和工作。至於 Peterson 和 Seligman（2004）更說明其乃對個體或他人塑造良好生活有所貢獻，並能決定個體如何因應逆境，促使個體自我實現。

茲綜合上述國內外研究者對正向特質的定義與看法，除可歸納出其乃具有激發自我長處，發揮個人美德，與持續追求卓越表現的原動力和促進正向積極的超越力量外；亦可將正向特質定義為：個體為因應環境之變遷與挑戰，或面臨衝突與挫折時，會經由自身過去主觀正向經驗，發揮個人「美德」與「長處」的特質，去產生勇於面對及解決問題的正向情緒，並透過行動中不斷反省、調整自我行為模式，進而發展出態度積極、接受挑戰、勇於創新與追求卓越的正向人格特質。

（二）校長正向特質的意涵

校長是學校的掌舵者，其對於學校的人、事、物都具有相當的影響力，同時校長的領導作為與風格，更是引領學校發展方向之所繫，因此，校長人格特質是否正向發展，其對學校的影響可謂至深且鉅。

1. 校長正向特質之意義

校長是學校組織的領導者，需擁有正向特質，Seligman 和 Csikszentmihalyi（2000）認為正向特質是指個人具有發展能力、發展創造的潛力、追求卓越表現的動力等，正向特質是持久的行為型態，可以潛移默化塑造而成的人格特徵，如

將其用在學校的經營與領導可說最適切。

誠如 Seligman (2002) 就特別提出正向特質不同於一般人格特質之處，即前者強調其可發展或改變性，即其能對個體或他人塑造良好生活有所貢獻，且能引導個體如何因應逆境，進而促使個體自我實現。此論點應是廣受國內外學者所認同，如 Cameron (2008) 就提出領導者個人的正向特質、組織的優勢，是競爭上的資源。而 Seaman (2009) 則指出：組織領導者如果能夠運用正向領導，定能讓組織成為正向組織，也能使組織成員表現出正向的個人特質，進而有正向的經驗與情緒。就是 Butler (2011) 的研究，亦指出正向領導者可以提高組織成員自尊感，增加工作士氣，減少倦勤情形，促進工作滿意，創造一個更具凝聚力的工作環境，能夠充分授權來增加成員和領導人之間的信任，而且正向領導會促使組織成員和整個組織都積極改進。至於在國內，謝傳崇 (2011) 亦認為校長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與促使正向的情感交流。

茲綜合以上國內外學者專家對校長正向特質的看法，可知校長之正向特質 (principal positive traits)，是指其在學校經營與領導的過程中，如面對各項人、事、物所帶來的挫折或挑戰，首先會利用個人之「長處」與「美德」，或運用過往正向的經驗與個人良好特質，先產生正向情緒，然後勇於面對、接受挑戰，同時，在解決各項問題的過程中，則會做創新思考，並不斷進行反思、檢討與調整自我的行為模式，最後，發展出積極的態度、正向的作為，更會努力追求績效、邁向卓越的最高境界。

2. 校長正向特質之內涵

校長要培養正向特質，可透過「長處」與「美德」的培養與訓練，來促進個人正向特質的發揮，進而影響組織的氣氛，凝聚成員的共識，以達提升學校效能。Hill (2001) 認為正向心態是由自信、誠實、希望、樂觀、勇氣、進取、熱忱、容忍、機智、誠懇與豐富等正向特徵所組成。Peterson 和 Seligman (2004) 歸納正向特質乃包括：智慧與智識、勇氣、人道與愛、修養及心靈的超越等六種「美德」，以及好奇心、喜好學習、開放、原創力、社會智慧、觀點見解、勇敢、毅力、正直、仁慈、愛與被愛、公民精神、公平與公正、領導能力、自我調節、謹慎、謙虛、對美和卓越的欣賞、感恩、希望與樂觀、心靈、寬恕與慈悲，幽默感及熱忱等二十四項「長處」。Molony 和 Henwood (2010) 也提出正向心理學之長處特徵，係由正義、勇氣、節制、人道與智慧等層面組成。近年國內的研究者，如林蕙薌 (2012) 是將正向心理特質的核心，分成正向思考、正向情緒、內在動機與人際互動等四向度。葉千綺 (2010) 將正向心理特質的內涵，分

為正向思考、樂觀、正向情緒與內在動機等四個層面。而鄭志達（2013）是將 Peterson 和 Seligman 所歸納之二十四種「長處」，融入在智慧與知識、勇氣、人道與愛、正義、修養、心靈的超越等六種「美德」中。

茲綜合上述研究者對於正向特質內涵的分類，可發現 Peterson 和 Seligman（2004）所提出的六種美德與二十四項長處，所包含的向度最廣，層面也為最詳盡，故可有效用來評估「校長的正向特質」。茲分述如下：

- (1) 智慧與知識：是指校長能運用智慧，進行全面性和系統性的創意思考；也能主動探索，去發現新奇事物，然後用心尋找證據與作合理判斷，以有效追求問題之真相。
- (2) 勇氣：指校長具有健康的身心，讓生命充滿活力與行動力，而有堅忍不拔的信念與毅力，能勇敢面對問題，絕不因威脅、挑戰、痛苦而退縮；且做任何事總是抱著勤勉的態度、有始有終、敢做敢當，真誠不虛偽。
- (3) 人道與愛：校長能重視與他人的親近關係，平時，樂於分享經驗與關懷他人；而遇到同仁有困難，則能抱持同理心，設身處地為他人著想，或伸出援手幫助他人而不求任何回報。
- (4) 正義：校長能基於公平與正義原則，平等對待所有的人；也能系統安排團體活動，並善盡本分與發揮影響力，激勵團體成員人人都能發揮團隊精神，且能密切合作，共同為團體效力。
- (5) 修養：校長有良好之修為，能原諒他人的過錯，並給予自新的機會；且在學校中，懂得以身作則、自我約束、遵守法紀，也能處處替他人著想，絕不爭功諉過，而做個容易親近的人。
- (6) 心靈的超越：校長能注意與欣賞生活中的美好，主動挖掘他人的優點與才能，且時時抱持感恩的心，並懂得表達感激，同時，總是看事情的光明面，而對生命的崇高目的與意義有正確的價值觀與信念。

二、校長領導效能感的意涵與發展

有關效能感的研究，是以心理學家 Bandura 的學說最為突出。他反對行為學派的主張，強調個人思考對心理運作的影響，且認為個體行為並非受立即的後果所控制，而是受到認知機制（cognitive mechanism）的影響，此認知機制即是「自我效能感」。

（一）自我效能感之定義

Bandura (1982) 認為「自我效能感」是指適應生活所感受之恰當、效率和勝任的感覺，它是個人知識或技能與行為間重要中介因素，也是個人對自己能夠獲得成功所具之信念。自我效能感的增加與降低，會隨著自我是否能達到一定標準而改變，因此，其對個人往後之行為有重大的影響，也是個人行為改變之決定因素。而 Fuller、Wood、Rapoportc 和 Dornbusch (1982) 的觀點是認為：效能感是個人經由努力以獲得有價值結果的知覺性預期。很顯然的，此觀點說明了自我效能感具有其積極面。至於 Schunk (1984) 則指出：自我效能感是個人在特定情境中，對其本身統合行為能力與表現行為能力的判斷，也是個人對自己能夠做到自我期望的表現水準之看法，亦即是對自我能力有效達成預期目標程度的信念。

孫志麟 (1994) 的看法，與 Fuller 等人 (1982) 之觀點不謀而合，除認為它是一種努力後的知覺性預期外，還認為：自我效能感的涵義可分為三方面：1. 特殊情境的構念：從 Bandura 的社會學習論觀點來看，自我效能感並非整體的構念，而是特殊的社會行為；2. 能力的信念：信念是指一個人接受何者為真的一些觀念，而自我效能感是指對自己能力事實評估的信念；3. 動力的作用：自我效能感涉及個人如何成功的完成某種行動的判斷。因此，自我效能感具有激發行為的作用，是行為的動力，也是引導個人產生積極行為的來源。而張春興 (1994) 對於自我效能感的看法，則與 Schunk 有相同的觀點，他認為：自我效能感是個人根據以往經驗，對自己從事某種工作所具有的能力，以及該工作可達到程度的主觀性評價，也是個人對其某方面工作能力的自我評估。換言之，自我效能感是個體對於自身達到目標的預期性評估。

綜合以上國內外學者對效能感的觀點與定義，本研究乃將效能感界定為「個體對從事特定工作或活動的能力，及其可能成就的自我知覺與判斷」。因此效能感是指個體對其行為結果的預期，是一種「未來導向」的信念，且這種信念對個人的行為會產生重大的影響。換言之，效能感是個人行為改變的決定因素，也是個體行為動力的主要來源。

(二) 校長領導效能感之意涵與發展

國內外有關「效能感」在教育方面的研究，大都以教師為研究對象 (朱陳翰思, 2002; 謝傳崇、林和春, 2010; Cakiroglu & Boone, 2002)，而少有對校長進行研究，惟校長與教師同為學校教育人員，兩者應可做有效的推論。

1. 校長領導效能感之定義

有關自我效能理論，是常被引用在教師的身上進行探討，教師自我效能感是指教師在一個特定的情境中，他自己認為本身是否具有潛能來組織和執行一連串

的行動，以便能成功的完成某一個特定的教學工作，像這樣的信念，就是教師自我效能感（林明地等譯，2003; Hoy & Miskle, 2001）。而對於中小學校長自我效能感的探討就顯得不足，在國外有數篇研究探討校長的自我效能感（Dimmock & Hattie, 1996; Imants & De Brabander, 1996; Osterman & Sullivan, 1996; Painter, 2000; Wang & Ertmer, 2003），其研究結果發現：校長的自我效能感會影響校長權力的使用，也會影響校長對教師評鑑的認知，以及對組織內容及問題解決過程的詮釋；至於國內，則僅有蔡進雄（2004）對校長自我效能感之模式建構及其提升策略進行研究，以及胡彥君（2013）、謝傳崇、林和春（2010）對校長領導效能感的發展進行研究。

從以上各研究者對自我效能感的論點以及教師自我效能感的理論為依據，吾人應可將校長之領導效能感定義為：校長知覺自己是否有潛力把自己在推動校務時，有關各項領導作為，都能有正確的判斷或信念。換言之，針對校長領導效能感的探討，是在於了解校長經營一所學校的過程中，對自己是否能有效做好各項領導相關工作的知覺信念。校長對於各項領導作為自我產生效能感的高低，會對辦學成果產生影響。例如：高領導效能感的校長，表示對自己的辦學成效及領導能力充滿信心，其在各項領導的作為上也較為積極；而低領導效能感的校長，在各項領導作為上往往較易有挫折感，其行動也較為消極。

2. 校長領導效能感之內涵

校長是學校的領航者，其要具備哪些領導相關工作的知覺信念，進而產生高度的效能感？就 Gregory（2003）的研究發現：「有效能校長」普遍共有的領導特徵包括：1. 建立學校願景目標；2. 給予智慧性的刺激；3. 提供個別化的支持；4. 重視專業實踐與價值；5. 對師生的表現展現高度的期望；6. 鼓勵教師參與學校決策；7. 引領學校變革；8. 創造溫馨的學校氣氛。陳木金（2004）也強調校長必須有效建構：校務發展、行政管理、教學領導、公共關係和專業責任這五個向度的學校經營專業套裝知識，才能在學校領導與經營中獲得成功。而林新發（2006）則認為校長的領導，係透過教育人員團體的力量來達成教育目標，因此，校長要有目標意識，也要促進團隊合作和善做領導決策，當然更要掌握領導之發展趨勢，積極重視溝通協調、危機管理與績效評鑑等原理原則，才能有效經營學校。

茲綜合以上國內外學者對校長領導能力與行為特徵的看法，可歸納出校長要經營一所有效能的學校，其所應有的領導作為，應包括：建立學校願景、形塑學校文化、善做領導決策、善用各項資源、發揮專業素養、促進團隊合作、營造和諧氣氛、建立公共關係、做好危機管理、實施績效評鑑等十個向度。故進一步而言，以教師效能感的理論為依據，有關校長校長效能感的探討，應是在於瞭解校

長經營學校的過程中，對自己是否能有效做好以上各項領導工作的一種整體判斷或信念。

3. 校長領導效能感之發展

探討校長效能感發展的文獻並不多，一般而言，自我效能感的發展主要是受到精熟經驗、楷模學習、語言的說服與身心狀況等四個因素的影響（林明地等譯，2003; Bandura, 1986; Bandura, 1997; Hoy & Miskel, 2001）。茲綜合 Gist & Mitchell (1992) 的自我效能感與工作表現模式、Tschannen-Moran 和 Hoy (2001) 的教師自我效能感模式，並參酌自我效能感的相關理論，瞭解效能感的發展，與個人的精熟學習和是否具健康的身心、正向的人格特質，以及對他人言語的說服，甚至是進行標竿學習、楷模學習，都有密切的關係。今已明確瞭解一個有效能校長所應有的領導作為，是故，應可將效能感的發展，套用到校長所要做到的 10 項領導作為上，如此，便可建構出如圖 1 所示之校長領導效能感發展模式圖。

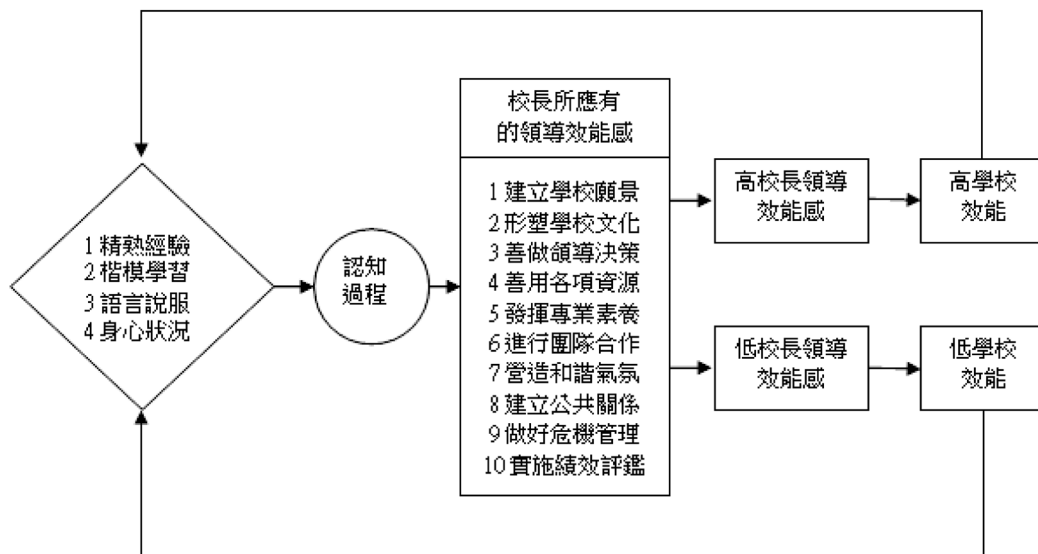


圖 1 校長領導效能感發展模式圖

資料來源：修改自“Teacher efficacy: Its meaning and measure,” by Tschannen-Moran., Hoy, A.W., & Hoy, W.K. (1998). *Review of Educational Research*, 68(2), 228..

由圖 1 可知個人的精熟經驗、楷模學習、語言說服和身心狀況等，皆會影響學校校長個人領導作為與能力評估的認知，進而產生領導效能感。校長領導效能感高者，會以積極的態度、正向的思維去推動校務，即使遇到困難，也會不屈不撓的尋求解決方案，不達成目標絕不罷休，如此，自然有良好的學校效能產出；相反的，

校長領導效能感低者，則缺乏挫折容忍力，在領導的過程中，一旦面對問題，就退縮甚至找理由放棄，因此，學校效能也就不彰。

三、校長正向特質與領導效能感之關係

有關校長正向特質與領導效能感之研究，在國內少有文獻針對此議題進行探討，茲藉由校長正向領導的相關研究，來輔助瞭解正向特質與領導效能感之關係。

本研究將校長正向特質分為「智慧與知識」、「勇氣」、「人道與愛」、「正義」、「修養」及「心靈的超越」等六個層面；並將校長的領導作為歸納為「建立學校願景」、「形塑學校文化」、「善做領導決策」、「善用各項資源」、「發揮專業素養」、「進行團隊合作」、「營造和諧氣氛」、「建立公共關係」、「做好危機管理」與「實施績效評鑑」等十個向度，亦即強調校長應具有此十大領導效能。於是，本研究乃嘗試藉由校長正向特質所涵蓋內涵的特點，分析其與校長領導作為各層面的相關，進而討論校長正向特質與領導效能感的關係，今說明如下：

陳生民（2006）認為領導者須具備堅定、正面、積極的意識，凡事必須做正面思考，以長處著眼，用專業素養去看到對自己最有價值的部分，如此，方能通過考驗，成為優秀的領導者，此與本研究校長正向特質所定義之「智慧與知識」及「心靈的超越」意義相符，且與校長領導作為中的「善做領導決策」、「發揮專業素養」與「實施績效評鑑」三個向度的領導效能感相關，亦即透過校長正向特質的發揮，將有利於校長領導力的發揮與學校組織的運作，因此，可推論校長的正向特質與領導效能感有密切相關。林新發（2010a）認為由正向觀點所推衍出的領導作為，即為正向領導，其乃強調領導者要能肯定部屬的長處，也以身作則去培養同仁積極、樂觀、進取的態度與良善的品德等正向特質，因此，定義正向領導為組織之領導者在凝聚願景目標與建立優質文化下，所展現正向的執行力與影響力，以營造和諧溫馨與愛心關懷的氛圍，進而提升組織成效。此與本研究校長正向特質所定義之「智慧與知識」、「人道與愛」、「正義」、「修養」及「心靈的超越」意義相符，且與領導效能中的「建立學校願景」、「形塑學校文化」及「營造和諧氣氛」層面相關，即校長利用正向觀點可提升領導效能，增進組織績效，追求卓越發展，也因此，推論校長的正向特質可正面影響學校領導效能。Luthans 和 Youssef（2007）研究發現：組織成員的自我效能、希望、活力、樂觀、團結與復原力等正向心理能力與較高的工作滿意度、幸福感和組織承諾有顯著關聯，能有效影響組織表現，此與本研究校長正向特質所定義之「勇氣」、「心靈的超越」意義相符，且與校長領導效能感中的「促進團隊合作」及「建立公共關係」兩層面有相關，故以此推論校

長的正向特質對領導效能關應有所影響。

綜合以上研究發現，校長透過正向特質的影響力，能改善學校成員的信念，促使學校有卓越表現，以提升各項領導作為的效能感。誠如 Fryer (2004) 在研究中提及正向的工作氣氛是值得開發的，它是組織成功的基礎，也是組織進步的必要條件；而謝傳崇 (2011) 也認為正向領導者所扮演的角色，能夠促進個人和組織的正向超越表現，在在說明領導者之正向特質與領導效能感有高度相關。只是截至目前為止，國內外對校長正向特質與領導效能相關的研究仍付之闕如，而本研究便根據林新發 (2010a)、陳生民 (2006)、謝傳崇 (2011)、Fryer (2004)、Luthans 和 Youssef (2007) 的研究推論「校長正向特質導」和「永續卓越領導」有正相關，也就是校長正向特質的模式可能直接或間接影響領導效能感。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究係先從文獻探討何謂：「正向特質」及「校長正向特質之內涵」，其次再瞭解校長領導效能感的意涵與發展，然後探討校長正向特質與領導效能感之關係，最後透過問卷調查以瞭解桃園市各國中小校長正向特質與領導效能感之現況，和前者對後者的影響力，即有高程度的正向特質，必有高程度的領導效能感。研究採用結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM)，針對校長正向特質與領導效能感的線性結構關係進行檢視，其線性關係假設模式圖如下圖 2。另研究之變項包含：1. 校長正向特質變項：智慧與知識、勇氣、人道與愛、正義、修養與心靈的超越等六個層面；2. 校長領導效能感變項：涵蓋建立學校願景、形塑學校文化、善做領導決策、善用各項資源、發揮專業素養、進行團隊合作、營造和諧氣氛、建立公共關係、做好危機管理、實施績效評鑑等十個層面。

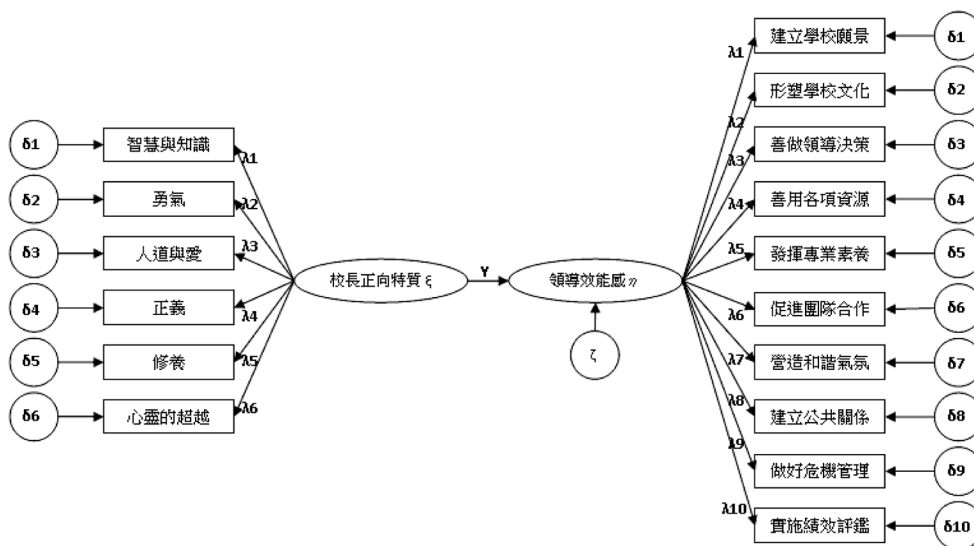


圖 2 SEM 線性關係假設模式圖

二、研究對象

本研究係以桃園市 103 學年度各國中小校長為母群體，進行全面普查。該市公立國中校長有 58 位、國小校長 187 位，合計 245 位，發出問卷後，回收 177 份，回收率 72.24%，經檢視後，有效樣本 162 份，有效率 91.52%。

三、研究工具與信效度

本研究係以問卷做為研究工具，對桃園市全體國中小校長進行全面普查，問卷內容包含二部分，「校長正向特質調查問卷」係改編自鄭志達（2013）之研究；「校長領導效能感調查問卷」係由研究者自編。問卷初稿完成後，邀請 7 位學者和實務工作者進行專家內容效度，再進行信度考驗，結果顯示：校長正向特質量表之總量表與其分量表的 Cronbach's α 係數值分別在 .713~.843 之間；校長領導效能感之總量表與其分量表的 Cronbach's α 係數值分別在 .856~.917 之間，兩者皆大於 .70 以上，顯示此兩量表之內部一致性頗高，信度甚佳，足以支持本研究之進行。

四、實施程序

本研究自 2014 年 11 月確定研究主題後，即積極進行文獻探討與相關資料之研

讀，其後編擬研究問卷，於 2015 年 5 月進行問卷調查，蒐集量化資料。

五、資料處理

本研究所蒐集之量化資料，乃應用電腦套裝軟體程式 SPSS 20.0 版進行統計分析，先做平均數、標準差，並以 AMOS 軟體，檢視校長正向特質和領導效能感的線性結構關係。

肆、研究結果分析與討論

本研究以問卷中各題得分之平均數做為分析依據，採用六點量表，得分為 1~6 分，為了解現況發展情形，建立現況高低的比較基礎，乃將現況得分情況區分為五等級，1.00~2.00 稱之為低度發展，2.01~3.00 稱之為中低度發展，3.01~4.00 稱之為中度發展，4.01~5.00 稱之為中高度發展，5.01~6.00 稱之為高度發展，並在後續的討論中以此作為參照標準。

一、校長正向特質與領導效能感之現況分析

(一) 桃園市國中小校長正向特質的現況

由下表 1 可發現：校長正向特質整體平均數為 5.37 分，表示校長正向特質具高度發展之正向領導行為。其在各層面之平均數介於 5.41~5.27 之間，由高至低依序為「智慧與智識」($M=5.41$)、「人道與愛」($M=5.41$)、「心靈的超越」($M=5.40$)、「正義」($M=5.38$)「修養」($M=5.34$)及「勇氣」($M=5.27$)，整體來看各層面得分差距不大，各項表現都很不錯，此結果和鄭志達(2013)的研究結果相近，也與 Molony 和 Henwood (2010) 的發現相似。由此可知，不論校長正向特質的整體或各層面而言，桃園市國中小校長正向特質的情形全部屬於「高度發展程度」。今推測其原因，乃正向特質通常是指一個人的長處及美德，也是一種普世價值，它與「後天學習」、「先天遺傳」有關，大家都希望擁有它，而校長是學校的領導者，社會大眾對其道德標準有一定的期待，故凡是擔任校長者都懂得形塑自己以做師生楷模，也因此，各國中小校長的正向特質都呈現高度發展。

表 1

桃園市國中小校長之正向特質現況摘要表

向 度	個數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	排序
智慧與知識	162	5.41	0.48	1
勇氣	162	5.27	0.47	6
人道與愛	162	5.41	0.47	1
正義	162	5.38	0.43	4
修養	162	5.34	0.50	5
心靈的超越	162	5.40	0.50	3
整體校長正向特質	162	5.37	0.39	

(二) 桃園市國中小校長領導效能感的現況

由下表 2 可發現：校長領導效能感整體平均數為 5.25 分，而各層面之平均數是介於 5.44~4.95 之間，由高至低依序為「營造和諧氣氛」($M=5.44$)、「善用各項資源」($M=5.32$)、「做好危機管理」($M=5.30$)、「發揮專業素養」($M=5.29$)、「促進團隊合作」($M=5.27$)、「善做領導決策」($M=5.24$)、「形塑學校文化」($M=5.22$)、「建立公共關係」($M=5.22$)、「建立學校願景」($M=5.21$)、「實施績效評鑑」($M=4.95$)，茲從整體來看，各層面得分差距並不大，且各分層面除「實施績效評鑑」外，皆高於 5 分以上，由此可知，不論校長領導效能感的整體或各層面而言，其皆屬於「高度發展效能」，表示校長的領導效能感普遍良好；而唯有實施績效評鑑屬中高度效能，此結果亦與胡彥君（2013）、蔡進雄（2004），以及謝傳崇、林和春（2010）的研究結果相近。今推測其原因，乃一個人的效能感是可以訓練的，其主要資訊來源包括個人的：精熟經驗、替代經驗、言語說服、生理與情緒反應，而學校的校長，都要經過主任的歷練與完整的儲備訓練，平時又有校長同儕的經驗分享與典範學習，故其領導效能感的建立自然能成高度發展；至於其中有關「實施績效評鑑」之效能感會稍低，可能因學校是屬扁平式的鬆散組織，校長經營學校的領導過程中，常礙於人情壓力，而極少使用法職權進行績效評鑑，如此，久而久之，也就使得整個效能感顯得稍低。

表 2

桃園市國中小校長之領導效能感現況摘要表

向 度	個數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	排序
建立學校願景	162	5.21	0.54	9
型塑學校文化	162	5.22	0.55	7
善做領導決策	162	5.24	0.52	6
善用各項資源	162	5.32	0.50	2
發揮專業素養	162	5.29	0.48	4
促進團隊合作	162	5.27	0.52	5
營造和諧氣氛	162	5.44	0.48	1
建立公共關係	162	5.22	0.55	7
做好危機管理	162	5.30	0.53	3
實施績效評鑑	162	4.95	0.65	10
整體校長領導效能感	162	5.25	0.45	

二、檢視校長正向特質與領導效能感之線性關係

為了檢視校長正向特質與領導效能感之關係，本研究以結構方程模式進行分析。首先討論整體模式的適配度情形，其次進行結構模式分析，再則檢視變項間的合理徑路。

(一) 整體模式適配度檢定

從表 3 中可知，在絕對適配度檢定上， χ^2 值為 197.373 ($p=.000<.05$) 達到顯著水準，表示理論模式與實際資料存在差異；而 GFI 為 .870、AGFI 為 .829 ($>.80$)、RMSEA 為 .075 ($<.08$) 適配度佳。有關增值適配度指標方面，全部指標值皆大於 .90，適配度佳。在簡約適配度指標方面，指標值皆大於 .50。整體而言，各項指標除 χ^2 值，因大樣本的原因僅作為參考指標，而其餘之適配度指標皆符合模式之適配度考驗，顯示本研究之假設模式整體適配情況大致良好。

表 3

整體結構模式適配評鑑指標及結果摘要

指標名稱	適配判斷值	指標值	適配判斷
絕對適配度指標			
χ^2	愈小愈好， $p>.05$	197.373 ($p=.000$)	尚可
GFI	>.80 以上	.870	尚可
AGFI	>.80 以上	.829	尚可
RMSEA	<.05 以上 (適配良好)		
<.08 (適配合理)	.075	佳	
增值適配度指標			
NFI	>.90 以上	.918	佳
RFI	>.90 以上	.905	佳
IFI	>.90 以上	.959	佳
TLI	>.90 以上	.952	佳
CFI	>.90 以上	.959	佳
簡約適配度指標			
PGFI	>.5 以上	.659	佳
PNFI	>.5 以上	.788	佳

(二) 結構模式分析

確認問卷的適切性後，本研究從圖 3 的整體結構模式標準化估計分析顯示，智慧與知識、勇氣、人道與愛、正義、修養、心靈的超越等六個層面，構成了校長正向特質的要素，而所有的標準化參數都達顯著；校長正向特質各層面以「勇氣」的因素負荷量最高，其次依序為「心靈的超越」、「正義」、「修養」、「人道與愛」及「智慧與知識」，各數值分別為 .84、.83、.82、.79、.76 及 .65，前五項符合 .70 的一般要求 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009)，智慧與知識層面僅有 .65，顯示校長雖能運用智慧，進行全面性和系統性的創意思考，卻不見得具備知識，以有效追求問題之真相，因此本層面未來可再修正，讓內部具有一致性。領導效能感各層面以「型塑學校文化」、「善做領導決策」的因素負荷量最高，其次依序為「做好危機管理」、「促進團隊合作」、「善用各項資源」、「發揮專業素養」、「建

立學校願景」、「營造和諧氣氛」、「建立公共關係」及「實施績效評鑑」，各數值分別為 .88、.88、.86、.85、.83、.83、.82、.82、.82 及 .75，皆符合 .7 的要求。

本研究的 SEM 線性關係結構模式顯示如圖 3，校長正向特質對領導效能感有顯著且正向的影響，其係數為 .92，且彼此間的關係達到極顯著水準 ($p < .001$)。此結果驗證了先前的文獻發現結果，亦即本研究假設模型（見圖 2）成立，校長正向特質正面影響領導效能感。

本模式之標準化參數估計值，呈現如圖 3 所示。所有的因素負荷量，皆已達統計的顯著水準（即 $p < .01$ ）；且所有估計參數之標準誤並未出現異常之處。此外，就校長正向特質 6 個層面的因素負荷量皆介於 0.65 ~ 0.84 的理想值之間，這說明在理論構念上校長正向特質可從此六向度來評判，而且此六個向度間的關聯性也極高。就校長正向特質 6 個層面的因素負荷量皆介於 0.65 ~ 0.84 的理想值之間，這說明在理論構念上校長正向特質可從此六向度來評判，而且此六個向度間的關聯性也極高。

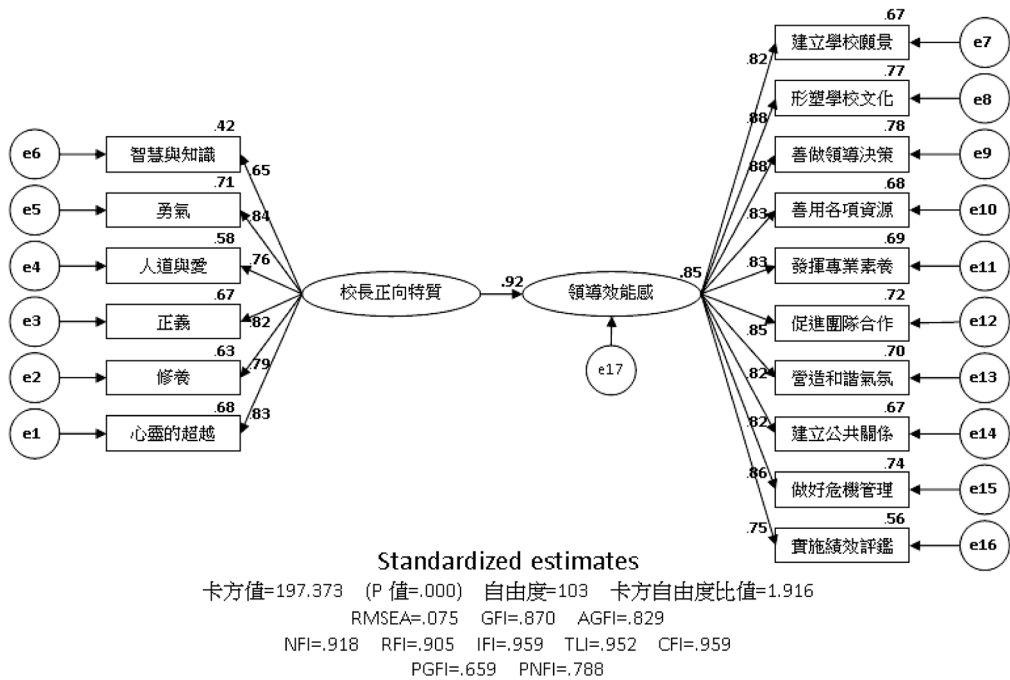


圖 3 校長正向特質與領導效能感相關之結構模式圖

(三) 結構模式之效果討論

本研究發現，校長正向特質對領導效能感有顯著且正向的影響，其係數為 .92。

在結構模式中，國中小校長正向特質對領導效能感所屬測量變項的影響值，其中以「勇氣」之影響值為 .84，最能呈現主要影響效果，其次依序為「心靈的超越」之影響值為 .83、「正義」之影響值為 .82、「修養」之影響值為 .79、「人道與愛」之影響值為 .76 及「智慧與知識」之影響值為 .65。因此，校長正向特質能明顯提升領導效能感。此研究結果與林新發（2010a）、陳生民（2006）、謝傳崇（2011）、Fryer（2004）、Luthans 和 Youssef（2007）的研究相近，也就是校長正向特質的模式可能直接或間接影響領導效能感。

所以，校長要有堅忍不拔的信念與毅力，能勇敢面對問題，絕不因威脅、挑戰、痛苦而退縮；也要主動挖掘他人的優點與才能，且時時抱持感恩的心；再來要平等對待所有的人，激勵成員發揮團隊精神密切合作，共同為團體效力；而且校長要能以身作則、自我約束、遵守法紀，也能處處替他人著想；還要重視與他人的親近關係，樂於分享經驗與關懷他人；也必須運用智慧，進行全面性和系統性的創意思考。校長具有這些正向特質將對領導效能感有顯著且正向的影響，能夠在推動校務時，對於形塑學校文化、善做領導決策、做好危機管理及促進團隊合作等領導作為，都有正確的判斷或信念。

伍、結論與建議

一、結論

（一）桃園市國中小校長之正向特質整體呈現高度表現，以「智慧與知識」和「人道與愛」層面較佳；而在「勇氣」表現稍低一點

1. 在校長正向特質各層面得分情形，以「智慧與知識」和「人道與愛」最高，表示校長普遍具有主動探索、創意思考與追求真相的心理，在面對問題時，通常能做全面性和系統性的思考。同時，也能重視與他人的親近關係，平時，樂於分享經驗與關懷他人；當學校同仁有困難時，則能抱持同理心，設身處地為他人著想，並樂於伸出援手幫助他人不求任何回報。
2. 在「勇氣」這層面雖然得分稍低，但也達到平均分數 5.27 的高度發展程度，這亦顯示校長普遍具有健康的身心，經營學校充滿活力與行動力，且能勇敢面對問題，絕不因威脅、挑戰、痛苦而退縮；相反的，還能抱持著勤勉的態度、有始有終努力達成任務。

(二) 桃園市國中小校長領導效能感屬高度發展之效能感，尤以「營造和諧氣氛」層面最佳；而在「實施績效評鑑」層面相對較低

1. 桃園市國中小校長的正向特質，在六點量表中，整體平均分數是 5.25 分，屬高度發展程度，尤其是在所涵蓋的十層面中，除了「實施績效評鑑」層面低於 5 分外，各層面皆在 5 分以上，由此顯現渠等校長之領導效能感甚佳，即在各層面領導之表現皆頗有自信。
2. 在「實施績效評鑑」層面，平均分數 4.95 分，雖屬中高程度之發展，卻遠低於其他各層面之平均數，故應是尚有努力的空間，倘各校校長能在此方面加強著力，必能有效提升整體的學校效能。

(三) 校長正向特質對領導效能感有顯著且正向的影響

1. 「校長正向特質→領導效能感」理論模式之合理性獲得支持

本研究從文獻理論探討開始著手，建構結構模式，並以 AMOS 驗證本研究整體結構模式，結果也支持本研究理論模式之合理性。故本研究結論認為，這二個變項間確實存在線性關係，校長正向特質對領導效能感有顯著且正向的影響。

2. 校長正向特質對領導效能感的關係有顯著正相關與影響力

本研究透過結構方程式得出較嚴謹的線性關係，發現從校長正向特質的「勇氣」、「心靈的超越」、「正義」、「修養」、「人道與愛」及「智慧與知識」著手，去影響領導效能感，在二變項模式下，校長正向特質對領導效能感，其影響力有 .92 的直接效果。校長若有堅忍不拔的信念與毅力，主動挖掘教師的優點與才能，激勵成員發揮團隊精神密切合作，而且以身作則處處替他人著想，樂於分享經驗與關懷他人，也能運用智慧進行創意思考，便能提升領導效能感。研究發現，在結構模式中，國中小校長正向特質對領導效能感所屬測量變項的影響值，其中以「型塑學校文化」、「善做領導決策」最能呈現主要影響效果，其次分別為「做好危機管理」、「促進團隊合作」「善用各項資源」、「發揮專業素養」「建立學校願景」、「營造和諧氣氛」「建立公共關係」及「實施績效評鑑」，顯示校長正向特質能影響領導效能感。

二、建議

(一) 對主管教育機關之建議

1. 面對校園生態的急遽轉變，國中小校長亟需更多的鼓勵與支持

經由本研究結果發現，桃園市國中小校長正向特質，在所涵蓋的「智慧與知識」的六個層面中；以「勇氣」的得分稍低，顯示校長對於目前整體教育環境的快速變遷與家長過度要求，對學校所造成的衝擊與影響，其因應之道還有成長的空間，而要解決此問題，主管教育機關應能夠有擔當，事事回歸教育本質，不受不當政治力的介入與民代的關說、施壓，而能多給予校長精神的支持與鼓勵，並做其辦學的後盾，如此，必可發揮校長正向特質的影響力，而不再有稍弱的「勇氣」。

2. 提供多元成長機會，讓校長透過更多的精熟經驗與楷模學習，以提升領導效能感

本研究發現，「校長正向特質」對學校「領導效能感」各層面及整體皆呈現正相關；因此，建議主管機關應加強提供校長多元的成長進修與聯誼活動，諸如：舉辦校長成長工作坊、讀書會、學習社群，或定時辦理參訪活動、聯誼活動，好讓校長彼此間能分享經驗、相互支持與關照，進而能加深精熟經驗，並有典範學習的機會，如此，則許多領導校務的挫折與苦惱，必可迎刃而解，進而豁然開朗、迎向光明、提昇效能感。

(二) 對國中小校長之建議

1. 應不斷學習勇於反思與自我調整，以發展積極、正向的人格特質

正向特質是經由「後天學習」與少數「先天遺傳」所產生的「美德」及「長處」，而涵蓋「智慧與知識」、「勇氣」、「人道與愛」等內涵，故校長在面對外在不斷變遷與嚴苛挑戰的複雜環境，最重要的工作就是要懂得隨時反思與精進，而不故步自封、墨守成規，如此，才不會被時代的巨輪所淘汰，方能做一位稱職且有為的校長。

2. 應有效增強個人之領導效能感，以提升工作效能

效能感是對個人行為與表現能力的自我判斷與評估，通常效能感高者，表示其愈有自信，如此，自然能提升工作效能。而要提高一個人的效能感，則與個人的精熟經驗、身心狀況有關，且它也深受楷模學習與他人評價的影響，故各校校長除了應瞭解學校領導效能感所涵蓋的十個向度外，在平時應多觀察學習、反省改進，並隨時向師傅校長、績優校長請教，進而取人之長補己之短，以增進自己的效能感，而讓個人未來的領導能夠更有成效。

3. 應加強研習進修，以提昇績效評鑑的相關知能

本研究發現，桃園市國中小校長在領導效能感的現況，以「實施績效評鑑」層面平均得分最低，換言之，在此方面尚有改進的空間。因此，校長應加強此方面的專業成長與進行典範學習，以提升績效評鑑之相關知能，進而有效加以實

踐，而使各項領導實務，皆能透過有效的稽核與評鑑，產生高品質的領導效能以及建立自身的領導效能感。

(三) 對未來研究者之建議

1. 在研究方法方面

本研究採用問卷調查法，雖是全面進行普查，惟其填答結果常會因受試者當時的情境不同而有所差異，如心理情緒、作答態度、自我防衛機制及社會期待等；因而在原因歸納時會有所限制。是故，後續研究者若能加上質性訪談或是採用深入的「個案研究法」，並兼採「焦點團體法」，相信研究結果可能更加適切與周延。

2. 在研究變項方面

本研究僅以「校長正向特質」與「領導效能感」兩者之關係進行研究，然而影響校長領導效能感者尚有許多其他因素，如校長領導信念、校長領導風格、學校組織結構、學校組織文化等變項，也許可以做為中介變項而值得加以深入研究，故建議未來之研究者，可就以上主題做進一步之探索研究。另有關校長正向特質之內涵，其所涵蓋之向度「智慧與知識」，該因素負荷量之標準未達 .70 以上，故未來之研究，可考慮將智慧與知識兩者做分開，以使之較能符合研究之核心。

參考文獻

- 朱陳翰思（2002）。國民小學教師自我效能感與專業知能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中師範學院，臺中市。
- 沈碩彬（2010）。國小教師宗教心理、正向心理、工作壓力對生活適應之影響探析。《教育理論與實踐學刊》，21，1-38。
- 林文律（2002）。國立臺北師範學院校長中心經營現況及未來展望。《國立臺北師範學院校長專業發展國際研討會論文集》，415-416。
- 林明地、王如哲、王瑞璦、江芳盛、何宣甫、李安明（譯）（2003）。《教育行政學》（W. Hoy & C. G. Miskel 原著）。高雄市：麗文。
- 林宛蓁（2009）。嘉義縣國小教師正向心理知覺、情緒智慧與生活適應關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林新發（2006）。教育行政領導。載於謝文全主編，教育行政學：理論與案例。臺

- 北市：五南。
- 林新發（2010a）。正向領導的意涵與實施策略。《國民教育》，**50**(3)，1-5。
- 林蕙蕙（2012）。國小教師正向心理特質與學校組織文化及學校組織創新關係之研究——以高雄市為例（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 胡彥君（2013）。國民小學校長領導習慣與校長自我效能感關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 孫志麟（1994）。國民小學教師自我效能及其相關因素之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 張春興（1994）。教育心理學—三化取向的理論與實際。臺北市：東華。
- 陳木金（2004）。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活。《現代教育論壇 -- 從後現代看校長核心能力的轉變》，12-19。臺北市：國立教育資料館。
- 陳生民（2006）。你是自己的最高主管。取自：http://blog.sina.com.cn/s/blog_472708e101000301.html
- 葉千綺（2010）。高雄縣市國小教師正向心理特質、工作壓力與生活適應關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 蔡進雄（2004）。校長自我效能感之模式建構及其提升策略。《國教學報》，**16**，235-248。
- 鄭志達（2013）。國民小學校長正向特質、永續卓越領導與領導效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 謝傳崇、林和春（2010）。國民小學候用校長培訓課程對領導效能感影響之研究。《學校行政雙月刊》，**70**，51-68。
- 謝傳崇（2011）。校長正向領導激發學校超越表現。《師友》，**529**，51-55。
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, *37*, 322-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Butler, J. P. (2011). *Positive leadership in the military: An exploratory study* (Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3478081)
- Cakiroglu, J., & Boone, W. J. (2002). Preservice elementary teachers' self-efficacy beliefs and their conceptions of photosynthesis and inheritance. *Journal of Elementary*

Science Education, 14(1), 1-14.

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

Dimmock, C., & Hattie, J. (1996). School principals' self-efficacy and its measurement in a context of restructuring. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 62-75.

Edwards, W. L. (2001). *School leadership: The crucial factor for successful schools*. Paper presented at the International Conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development. Taipei: National Taipei Teachers College.

Fuller, B., Wood, K., Rapoport, T., & Dornbusch, S. (1982). The organizational context of individual efficacy. *Review of Educational Research*, 52, 7-30.

Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

Gregory, S. T. (2003). *Leadership styles and characteristics of effective principals in high-poverty public schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago. (ERIC Document Reproduction Services No.ED478741).

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hill, N. (2001). *Success through a positive mental attitude*. New York, NY: Simon & Schuster.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.

Imants, J. G. M., & DeBrbander, C. J. (1996). Teachers' and principals' sense of efficacy in elementary schools. *Teaching and Teacher Education*, 12(2), 179-195.

Luthans, F., & Yuseef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Menagment*, 33, 321-349.

Molony, T., & Henwood, M. (2010). Signature strengths in positive psychology. *Communique*, 38(8), 15-16.

Osterman, K., & Sullivan, S. (1996). New principals in an urban bureaucracy: A sense of efficacy. *Journal of School Leadership*, 6(6), 666-691.

Painter, S. R. (2000). Principals' efficacy beliefs about teacher evaluation. *Journal of Educational Administration*. 38(4), 368-378.

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rath, T. (2004). The impact of positive leadership. *Gallup Business Journal*. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/11458/impact-positive-leadership.aspx>
- Schunk, D. (1984). Self-efficacy perspective on achievement behavior. *Educational Psychologist, 19*, 48-58.
- Seaman, A. (2009). *What is positive leadership*. Retrieved June 10, 2011, from <http://www.postive-leadership.com/>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12), New York: Oxford University Press.
- Tschannen-Moran., Hoy, A. W., & Hoy, W.K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research, 68*(2), 202-248.
- Tschannen-Moran., & Hoy, W. K. (2001). Teachers efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching & Teacher, 17*, 783-805.
- Wang, L., & Ertmer, P. A. (2003). *Impact of vicarious learning experiences and goal setting on preservice teachers' self-efficacy for technology integration: A pilot study*. Retrieved from ERIC database. (ED476467)

