

# 國民中學教師正向領導指標系統之建構

賴協志<sup>1</sup> 吳清山<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員

<sup>2</sup> 臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

## 摘要

本研究旨在建構適切的國民中學教師正向領導指標系統，並探討其信度、效度、相對權重、重要與可行程度。為達成上述目的，主要係採用相對權重調查與問卷調查法。首先，本研究建構的指標系統包含 4 個構面、12 個向度與 48 個細項指標，具有良好的信度與效度；接著，確立本指標系統之權重值，以「引領正向思維」構面、「思考正面」向度最高；最後，本研究發現，指標系統之重要程度係以「引領正向思維」構面及「思考正面」向度最高，而其可行程度則以「建立正向氛圍」構面及「表達適切」向度最高。

**關鍵詞：**指標、國民中學、教師正向領導、薪傳教師

## 壹、緒論

近年來的教育改革一個接著一個，社會大眾與家長主動關心學生教育過程的現象日趨普遍；在教學現場中，老師可以透過多元管道來影響學生；因此，老師影響學生個體在知識、技能、情意方面；建基於學生的過去，老師影響力的發揮面向包括學生的現在與未來（林明地，2014）。臺灣正值十二年國民基本教育的改革，教師能否在學校課程中「動」起來，攸關教育改革成功的關鍵（黃嘉莉等，2020）。教育的目的和目標，不能僅僅只有知識教育，老師需要有意識地協助學生清楚自己的人格特質，進行培養和培育，才能夠讓學生充分展現自我（褚士瑩，2021）。

教育的主體在於學生學習，而教育的本質在於開啟學生的潛能，它必須透過教師的有效教學；因此，教師「心中有學生」，念茲在茲的就是幫助學生學習與成長，才是優質學校的必要條件（吳清山，2018）。在學校教學情境裡，教師正向領導理念的實踐，就是正向影響力的發揮，亦是正向行為的具體展現，有助於教師團隊學習與社群運作，而教師能將所學實際用於教學情境中，對學生學習動能與成效之提升有正面助益（Blanch et al., 2016; Boekestein, 2016; Hoenle, 2016）。在當今複雜且具有挑戰性的組織環境中，正向領導者應抱持正確的領導心態，懂得善用正向思考及管理自我情緒，並且激勵成員從錯誤中學習與成長，帶領成員持續增長個人及組織所需的專業知能，以創造永續發展的動能及卓越表現（Clarke & Wildy, 2016; Ye et al., 2018; Zbierowski, 2016）。教師應採取正向領導（positive leadership），以正向思維進行思考，做好情緒管理，營造和諧的氛圍，建立良好的親師生關係，使得班級能夠正向改變，並透過付出愛心、關懷及善用正向的溝通技巧，肯定學生優勢及激發學生潛能，以提升學生學習成效及展現正向的學習意義（謝傳崇等，2019；Dahlvig, 2018; Schimschal & Lomas, 2018）。據此而論，學校教師在面對十二年國教革新與新課綱實施後的挑戰時，於課程與教學、學生輔導與管教、班級經營、評量方式等面向必須適度調整及正向改變，若能經由教師正向領導理念與策略之實施，

涵養正面思維、做好情緒管理及善用溝通知能，將能發揮及展現正向影響力，促進教師專業成長及幫助學生有效學習，同時如能透過活化教學、適性教學及素養導向教學，讓所處的教學情境充滿正能量與學習動力，將能持續提高教師教學品質、教師專業素養及學生學習表現，以真正落實新課綱精神，積極促進教育改革理念之實現。

綜覽國內外近五年以正向領導為主題之期刊文章或相關研究，國外部分專家學者（Alok, 2017; Baur et al., 2018; Beattie, 2019; Blanch et al., 2016; Boekestein, 2016; Cherkowski et al., 2020; Hoenle, 2016; Pietiläinen & Salmi, 2017; Zbierowski, 2016）指出正向領導概念內涵之推展與深植，對正面思維、情緒管控、溝通互動、人際關係、組織氣氛與意義價值之創造有所助益，能正向改變和影響領導者本身、組織成員及其所處的情境；然而，探討學校情境之教師正向領導議題的相關研究非常少見；在國內教育領域中，以教師正向領導為主題的期刊文章（翁涇睿，2020；劉美鈴等，2018；賴協志，2018；謝傳崇等，2019；鍾佳靜，2019），主要在探討量表發展、課堂運用情形及其與資通訊科技運用、班級經營管理、家庭結構、學生自尊、學生學習表現、學生幸福感等變項的關係；有關從薪傳教師（mentoring teacher）觀點建構國民中學教師正向領導指標的研究付之闕如，是值得探析的研究議題；而本研究主要以薪傳教師觀點建構教師正向領導指標的原因，係築基於薪傳教師本身在課程與教學、領導實務、班級經營、學生管教等面向具備豐厚經驗且表現績優，值得學校教師學習，並且實際在學校教學場域從事正向領導，應是優秀的正向領導者，對教師正向領導的檢核標準有一定程度的了解，故從薪傳教師角度所發展而成的正向領導指標，可用於評估學校教師進行正向領導的實施情形，從中發現有哪些構面、向度或細項指標的表現不如預期，並且針對這些構面、向度或細項指標提出因應策略加以改進，以持續提升教師實施正向領導的成效。另外，本研究除指標系統之建構外，也分析指標系統之重要與可行程度，主要是想了解在所建構的指標系統中，薪傳教師所知覺重要性高且可行性也高的構面及

向度，並針對這些構面及向度提出有關建議，以供參考。

基於以上之研究重要性及動機，本研究主要目的如下：

- 一、建構適切的國民中學教師正向領導指標系統。
- 二、分析國民中學教師正向領導指標系統之信度與效度。
- 三、探討國民中學教師正向領導指標系統之相對權重、重要與可行程度。

## 貳、文獻探討

### 一、教師正向領導的意涵分析

#### (一) 教師正向領導的意義

正向領導的核心概念在於領導者秉持服務別人是一種榮譽的信念，努力去幫助同仁，讓同仁能盡情發揮所長（吳清山，2013）。正向領導是植基於優勢角度出發的領導行為與歷程，能為領導者與成員創造存在感、幸福感和價值感，同時為組織情境的各項工作制定策略並賦予意義，以及善用激勵和正向回饋的方式，以提高組織生產力、成員敬業度及績效表現，持續為組織創造正向卓越的表現（Beattie, 2019; Cherkowski et al., 2020）。正向領導是領導者能發揮正向影響力並具體展現正向行為的領導方式，以及運用本身的領導知能與實務經驗，實際帶領成員追求幸福，且能凝聚成員向心力及賦予組織生命力，進而為組織創造卓越的績效與表現（Cameron, 2012, 2013; Searle & Barbuto, 2013）。

謝傳崇等人（2017）認為教師正向領導係指教師以正向引導班級，關懷和同理心對待每位學生，能進行正向溝通，傾聽並協助學生問題解決，營造班級正向氣氛，與學生有良好積極互動，鼓勵其學習興趣，引導學生追求卓越的正向願景，最終達成班級正向超越。劉美鈴等人（2018）指出教師正向領導乃是教師能以正向思維和良好的情緒智慧展現正向影響力，營造班級溫馨關懷的正向氣氛、建立緊密合作的正向關係、運用支持鼓勵

的正向溝通、展現學習的正向意義與價值，進而激發學生的自信心和挑戰困難的勇氣，以達成學習的正向超越表現。綜合上述，本研究所謂教師正向領導，係指教師本身能積極培養正向思維能力、沉著穩定的情緒及正確樂觀的心態，在教學場域實際展現正向的影響力及領導行為，並且能維持親切友善的溝通態度，透過溝通技巧和平台的善用，適切傳達正確訊息及達到正向溝通效果，同時能與親師生建立及維繫良性互動關係，共同營造互助合作及信任支持的正向氛圍，讓學生能在優質友善的情境裡進行有效學習，持續創造正向的學習意義與價值。

## （二）教師正向領導的內涵

領導典範的轉變從聚焦於個別領導者的觀察，擴展至領導者與成員之間交互作用的詮釋；對於領導的探究，已從個體層次延伸至人與人，以及人與組織層次；強調領導者、追隨者與情境三元互動（張奕華、顏弘欽，2012）。正向領導的要素包含正向領導者、被領導者、領導情境、人與領導情境之交互作用等面向（秦夢群，2013；謝文全，2016；Cameron, 2012, 2013）。依據上述，本研究在探討教師正向領導的內涵時，主要係從正向領導者、被領導者與領導情境三元互動的角度來思索；在正向領導者（教師）、被領導者（學生）方面，強調教師本身的正向思緒與溝通技巧，以及帶領及引導學生也能培養正向思緒及溝通能力；在領導情境方面，著重正向氛圍的建立，亦即溫馨、信任、友善學習氛圍之營造；在人與領導情境之交互作用方面，關注師生互動之後，能為學生創造正向的學習意義與價值。基於上述，將教師正向領導的內涵分成四個面向，包括：

### 1. 正向思緒之引領

正向思考與正向情緒主要係源自於正向心理學的概念和框架（Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。教師本身具備正向思考與情緒，經常鼓勵與支持學生，將能提供正向的支持系統，協助學生調節學習的困擾情緒，甚至能從挫敗經驗中反思並翻轉錯誤認知和負向情緒，同時經由支持系統的運作和激勵，能幫助學生善用面對挫折的正向策略，積極解決個

人學習的難題（張苑珍、陳景章，2019；Miller, 2002; Sart et al., 2016）。教師從事正向領導，主要是將正向的觀念及想法帶給班級團體及學生，引領每一位學生在學習的過程中能正向轉變思考模式及涵養正向情緒，進而強化學生在認知、行為及品德態度上的表現（鍾佳靜，2019；Karampas et al., 2016）。教師正向領導的實施，是一種正向解讀與心理資本建構的過程，透過正向思考的方式處理相關事務，在困境中找到事件背後的正向意義，並以勇氣執行，克服困難，同時經由樂觀、開朗、真誠、同理心等的正向情緒來看待成員行為，並用正向態度關懷成員的表現（劉仲成，2014；Baur et al., 2018; Lu et al., 2016）。依此而言，正向思考和正向情緒是教師從事正向領導之必備要素；教師在教育情境中要成為一位優質的正向領導者，須持續培養個人思考轉化與情緒管理的能力，並且為學生建立正向的支持系統與學習環境，引領學生以樂觀積極的心態及穩定情緒來面對學習和生活上所遇到的問題與挑戰。

## 2. 正向溝通之運用

溝通乃人和人之間交換及傳遞彼此訊息的行為，而正向溝通情境的有效建立，能使溝通過程順利，溝通時的氣氛融洽，溝通結果符合個人的期望且令人感到滿意（謝又芬、陳彥倫，2020；Bunning, 2018）。正向領導強調的是團體中的領導人與團體成員之間美好的關係和良性正向的溝通；而教師可運用聯絡簿、e 化或資訊平臺、網際網路等管道來和學生溝通，多給予學生正向友善的激勵和回饋，將可建立正向的班級文化（呂秀卿，2016；徐佳瑀，2018；Beattie, 2019）。正向領導者應運用正向溝通技巧，以肯定和支持的語言取代負向的批評，與教師交談時充滿著關懷與活力，並能洞悉教師的感受，與教師建立起和諧的情感交流與有效的溝通（廖麗嬌等，2019；Rathel et al., 2014）。教師在實施正向領導的歷程中，應有效運用正向溝通知能，多使用肯定與支持的語言，給予學生鼓勵讚美，減少批評和負向的回饋，提升學生的自信心；同時能善用面對面溝通、資訊科技與數位平臺、網路媒介等管道來和學生進行正向交流與討論，並以多元

的方式理解學生所展現之行為（劉美鈴等，2018；Pawlowski, 2017; Cherkowski et al., 2020）。由此得知，正向溝通之運用是教師正向領導的重要內涵，教師在教學及師生互動歷程，應清楚正確地傳遞溝通訊息給學生，有效運用面對面溝通、聯絡簿、e 化或資訊平臺、網路媒介等管道來和學生進行正向溝通、分享與交流，同時讓學生能有適切表達自己想法的機會，並且多以肯定、同理和支持的正向語言取代負向惡劣的批評，透過正向友善溝通情境的構築與溝通文化之建立，讓師生之間的溝通管道及資訊能暢達無礙。

### 3. 正向氛圍之建立

當組織營造正向積極的氛圍，成員會對組織產生歸屬感，可以使成員相信其可以做得更好，而轉變成為士氣，達成既定的目標或功能；若預期組織或成員發展卓越、積極、正向的表現，就要有正向的氛圍支撐（林新發，2009）。正向領導的推展，必須關注正向氛圍的積極建立，領導者應樹立正向典範及激發成員的服務熱情，為組織營造正向的氛圍，進而提高整體領導成效與組織表現（曾若玫、范熾文，2019；Alok, 2017）。教師正向領導行為的展現，應透過關懷、尊重、理解、傾聽來引導學生的正向表現及建立良好的班級氣氛；教師可運用先稱讚後指導的說話方式，先增強學生信心，或是舉辦師生的午餐聚會，與學生進行心靈交流等方式來營造班級組織的正向氣氛（謝傳崇等，2019；Hoenle, 2016）。教師在進行正向領導時，應引導學生從失敗經驗中重新進入學習狀態，並且透過與學生建立起情感與信任基礎，進而營造正向的班級氛圍，領導學生進行正向學習活動，激發學生良好的學習表現（翁涇睿，2020；Pietiläinen & Salmi, 2017; Youssef-Morgan & Luthans, 2013）。據此而論，教師正向領導的推展要能成功，正向氛圍之建立是關鍵因素，教師在班級經營與教學歷程中，為提高學生的士氣，以及凝聚學生的向心力，應營造溫馨和諧、信任支持且互助合作的學習氛圍，讓學生在這樣的正向氛圍裡進行學習、討論與交流，以促進學生能夠自主且有效的學習。

#### 4. 正向價值之創造

展現正向工作意義與價值是組織實施正向領導之目標；正向的組織機構必須為成員提供明確清晰的願景，讓成員看見工作的意義與價值對個人、團隊、組織整體及社會有正面的影響，包含結合個人的價值或美德、建立團隊社群、為社會奉獻心力、增進人類的福祉等（Cameron, 2012, 2013）。組織是成員共同工作的場域，透過正向領導，成員能夠獲得有意義、有價值的工作經驗，將有助提升、激勵和鼓舞士氣；即使工作遇到挑戰和困難，必須面對挑戰，解決問題，更激發同仁的價值感（吳清山，2013）。而教師在實施正向領導時，應引導學生正確的學習方向，多鼓勵學生勇於接受新挑戰，並且涵養學生優良的品格及激勵學生展現正向的行為，透過有效教學與正向管教，彰顯學習的意義與價值（賴協志，2018；Boekestein, 2016）。正向領導效能的有效提升，需要領導者建構正向的教育理念，並與成員分享，將學校願景與個人工作意義和價值信念相結合，透過利他行為的示範，帶領教師超越個人利益，為整體學校教育環境創造正向的價值（余惠瑄，2019；陳嘉敏，2019；Zbierowski, 2016）。準此而言，教師從事正向領導的目標在於創造正向價值，為達到此目標，教師應對教育工作懷抱熱忱與正確態度，並具體展現在實際教學中，用以引導學生能夠獲得有意義、有價值的學習經驗，且能激勵學生樂於服務他人、勤於付出實踐且懂得感恩惜福，同時在師生互動與交流時，能夠學習彼此優點、教學相長，齊心協力共創正向的學習價值。

## 二、薪傳教師意涵及其與正向領導的關聯

傳習制度是以師徒制為基礎的一種人才培育策略，著重在教師的發展，其目的是由相關領域資深、傑出教師擔任「傳授者」傳承經驗，協助新進教師融入校園及進行教學、研究等工作（陳麗玉等，2010）。在傳習制度中，係由較具經驗者擔任薪傳教師，經驗較少者擔任徒弟，薪傳教師做為徒弟的嚮導、榜樣、楷模和教導者，提供諮詢、防護、回饋與挑戰，



以支持徒弟從事專業發展，並成為專業人員（Ashton & Duncan, 2012; Johnson, 2007）。擔任薪傳者的師傅能協助新進者解決工作問題及排除適應障礙，並增強新進者學習向上的動力；同時能讓新進者願意為組織貢獻心力，對組織有高滿意度（Baruch, 2002; Klasen & Clutterbuck, 2002）。

教育部於 2017 年 8 月修正公布「補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點」，其中將薪傳教師資格界定為：以正式教師之教學年資五年以上，班級經營及教學表現優良，且具服務熱忱者為原則，具有教學輔導教師或進階評鑑人員（專業回饋人員）資格者、國教輔導團員身分者為優先；校內無適合人選者，得遴派教學年資三年以上之教師，或跨校邀請（教育部，2017）。薪傳教師應是專家教師，他們了解教師準備計畫的目標，並且會運用支持性的方法來支持教師候選人，且會懂得經常反思自己的教學經驗，持續不斷地學習與精進（Daoud, 2017; Linton & Gordon, 2015）。薪傳教師是一種好老師的新概念，具備自主學習學的（heutagogical）技巧，目的在經由對話教學促進自我決定學習（Levy-Feldman, 2018）。薪傳教師輔導制度確實可發揮經驗傳承和協助的功能，由較資深的教育人員觀察及提供具建設性的回饋給較資淺者，並給予正向支持與引導，讓資淺者學習及適應需持續精進的工作（陳琦媛，2013；Bell & Treleaven, 2011; Kearney, 2010）。較適合擔任薪傳教師的人，本身應有豐富的班級經營與實務教學經驗，具備與初任教師貼近的心理與物理環境，能與初任教師建立正向關係，真正提供支持、同理、回饋、鼓勵、諮詢和友情，幫助並解決初任教師在教學場域所遇到的問題（洪小喻，2015；Bell & Treleaven, 2011; Ehrich et al., 2004）。

綜合上述，本研究所指薪傳教師，係具備正向信念、專業素養及服務熱忱的正式教師，除了擁有教育專業學位及教師證照外，其教學年資須在五年以上，具備豐富的教學實務或行政領導經驗，且會持續學習與精進，以提升本身專業知能及促進專業成長；而薪傳教師與正向領導之間的關聯性是密切的，尤其在教育革新政策及教師專業發展實踐方案的推動歷程

中，薪傳教師扮演重要且關鍵的正向領導者角色，其專業素養、教學品質與班級經營效能均屬優良，深獲家長及學生肯定，並且能提供初任教師適時的諮詢、輔導及正向的支持、鼓勵與回饋，協助他們更快速的適應所處教學情境，並對以後的教職生涯更具信心。

### 三、國民中學教師正向領導指標系統之初步建構

正向領導的實施，主要是藉由領導者的正向帶領與真誠關懷，讓組織成員能具備樂觀的心境與堅韌的生命力，並能深刻體會到希望感與幸福感；同時組織成員期盼在正向領導者的帶領下，能持續提升個人工作績效、團隊合作動能及整體組織產能（Ladd, 2014; Hoenle, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013）。正向領導者應該具備道德責任、溝通知能與服務理念，能以身作則扮演好領導者的角色，並能信任成員及適時授權，強化成員的正向心理資本，讓他們對工作環境有向心力及歸屬感，願意在組織發展上努力付出，同時能與成員共同採取積極合理的行動，為組織創造豐富的意義與價值（Alok, 2017; Pietiläinen & Salmi, 2017）。在課堂實務中，老師的教與學生的學存在高度的交互作用；而將教師正向領導運用於課堂中，應著力於營造正向的班級氣氛和建立與學生的正向關係，並適時傳遞對學生的關心，激勵學生，勉勵同學間的合作與支持，提高對學生情緒變化的敏感度，感受其所欲傳遞訊息（翁泂睿，2020；Baur et al., 2018; Cameron, 2013）。

學校教師在教學情境中從事正向領導時，領導者本身應以正向的思維方式、穩定的情緒、樂觀積極的態度來面對和因應，並能有效引導學生培養正向思考、情緒管理能力及正確的學習態度，幫助學生持續提升學習成效（鍾佳靜，2019；Ladd, 2014; Zbierowski, 2016）。在師生互動上，身為領導者的教師，應該保持親切良善的溝通態度，善用溝通的能力與技巧，以及有效運用資訊平臺，暢通師生之間的溝通管道，達到正向溝通的效果，以建立良好的師生關係（謝傳崇等，2019；Alok, 2017; Boekestein, 2016）。

在領導情境上，教師應營造溫馨和諧且有助於學生學習的正向氛圍，建立充滿正能量的教學環境，並且積極付出關懷與愛心，讓學生能在此情境中彼此互助、相互信任與支持(吳清山, 2018; Cameron, 2012; Youssef-Morgan & Luthans, 2013)。在正向領導成效上，教師應重視正向的學習意義與價值之創造，持續保持教育熱忱，與學生共同學習與討論，達到教學相長的目的，並能激勵學生懂得服務實踐，超越學習過程中的各種困難，讓學習表現向上躍升(劉美鈴等, 2018; Hoenle, 2016; Pietiläinen & Salmi, 2017)。基於上述，本研究初步建構出國民中學教師正向領導指標系統的構面及其向度，在「引領正向思緒」構面上，主要分成「思維正向」、「情緒平穩」、「樂觀積極」等 3 個向度；在「運用正向溝通」構面上，主要分成「態度良善」、「技能善用」、「資訊平臺」等 3 個向度；在「建立正向氛圍」構面上，主要分成「人際和諧」、「團隊互助」、「信任支持」等 3 個向度；在「創造正向價值」構面上，主要分成「教育熱忱」、「教學相長」、「服務實踐」等 3 個向度。另外，本研究在初步發展國民中學教師正向領導細項指標時，主要係根據教師正向領導之意涵分析、上述相關理論內涵及有關文獻資料(張苑珍、陳景章, 2019; 廖麗嬌等, 2019; 劉仲成, 2014; Beattie, 2019; Cameron, 2012, 2013; Cherkowski et al., 2020; Hoenle, 2016; Ladd, 2014; Youssef-Morgan & Luthans, 2013; Zbierowski, 2016)，並從學校教師的角度及其與親師生、所處教育情境的互動交流歷程及結果來思考和建構；每個向度均發展出 4 個細項指標，合計 48 個細項指標；本研究初步建構的指標系統共包含 4 個構面、12 個向度及其 48 個細項指標。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象

本研究主要係採用專家審題與相對權重調查、問卷調查等方法來蒐集有關資料；在專家審題與相對權重調查對象上，係透過立意取樣方式，選

取在正向領導、教師領導、學校行政等領域有研究的大專校院學者 8 位、具備豐厚領導經驗的學術研究機構主管 1 位、學校校長 2 位，以及國民中學薪傳教師 9 位，合計 20 位專家；經過他們的同意，組成專家小組，進行專家審題與相對權重調查；在問卷調查對象上，係以臺灣及金馬地區 107 學年度之公立國民中學薪傳教師為研究對象，共抽取 300 位薪傳教師，發放 300 份問卷，回收問卷 239 份，回收率為 79.67%；其中有效樣本為 220 位薪傳教師（有效問卷回收率為 73.33%），其基本資料如表 1 所示。

**表 1**  
有效樣本之基本資料摘要

類 別	人數	百分比 (%)
教師性別		
男	64	29.09
女	156	70.91
最高學歷		
學士	67	30.45
碩士（含四十學分班）	151	68.64
博士	2	0.91
服務年資		
未滿 10 年	30	13.64
滿 10 年以上至未滿 20 年	124	56.36
滿 20 年以上	66	30.00

## 二、研究工具

在指標系統審題問卷方面，主要係自編之 48 個細項指標及其分別所屬的 12 個向度與 4 個構面，為提高各指標內涵語意的正確性及所屬測量向度和構面之適切性，採立意取樣方式選取 20 位專家，敦請這些專家根據指標內涵的適切性，分為「適切」、「修改後適切」及「不適切」進行評量回饋，以建構問卷的內容效度；結果顯示：三位以上專家勾選「不適切」的構面、向度與細項指標均為 0 個；而三位以上專家勾選「修改後適切」的構面有 1 個、向度有 3 個、細項指標有 15 個，大部分係提出文字修改的建議，根據專家的意見修正各題項之後，建構出國民中學教師正向領導指標系統，如表 2 所示。

在指標系統權重調查問卷方面，係採用階層程序分析法之相對權重評定的調查問卷，共計 9:1~1:9 等 17 項分數，委請專家針對指標系統之構面與向度兩層級權重進行評定。在指標調查問卷方面，則是將建構的指標轉換為問卷題目；在指標之重要程度部分，包括：引領正向思維（1-12 題）、運用正向溝通（13-24 題）、建立正向氛圍（25-36 題）、創造正向價值（37-48 題）等構面，共有 48 題；在指標之可行程度部分，同樣包括：引領正向思維（49-60 題）、運用正向溝通（61-72 題）、建立正向氛圍（73-84 題）、創造正向價值（85-96 題）等構面，共有 48 題；總計 96 題，均為正向描述，採 Likert 五等量尺計分。

## 三、資料處理

為了解本指標系統之信度、效度、重要與可行程度，主要係使用 SPSS 13.0 for Windows、AMOS 22.0 統計套裝軟體進行統計分析，包含描述性統計分析、結構方程式模式（structural equation modeling, SEM）之驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）等；而為確立國民中學教師正向領導指標系統之相對權重，主要係使用 Expert Choice 2000 軟體進行處理，採階層程序分析法（analytic hierarchy process），運用 Saaty（2001）

的成偶比較矩陣（pairwise comparison matrix），由專家小組針對構面、向度比較重要性之後，分別計算出權重值，並檢視其邏輯判斷是否具順序性，若一致性比率（consistency ratio, C.R.）的數值  $\leq 0.1$ ，表示專家的判斷具一致性。

**表 2**  
**國民中學教師正向領導指標系統之內容**

構面	向度	細項	指標
A 引領 正向 思維	A1 思考正面	A11	教師能幫助學生體認正向改變想法所帶來的意義。
		A12	教師能鼓舞學生肯定自我，對未來充滿信心。
		A13	教師能引領學生正向思考，相信凡事皆有其效益。
		A14	教師能引導親師生理性客觀地釐清並解決問題。
	A2 情緒平穩	A21	教師能引導學生有效管理個人情緒。
		A22	教師能在適當時機鼓勵學生提升抗壓能力。
		A23	教師能協助學生了解情緒管理的重要性。
		A24	教師能善用個人情緒的影響力，在親師生間形成良性互動。
	A3 樂觀積極	A31	教師能激勵學生秉持堅持不懈的精神完成學習任務。
		A32	教師能鼓勵學生勇於面對問題，積極尋求解決之道。
		A33	教師能引導學生以樂觀的心態，學習與壓力共處。
		A34	教師能鼓勵學生以樂觀進取的態度迎接挑戰。
	B1 態度良善	B11	教師能展現友善的溝通態度，使他人樂於與其互動。
		B12	教師能抱持同理心，使他人溝通時感受到溫暖。
B13		教師能常保真誠的態度，與他人建立良好的溝通情境。	
B14		教師能包容與尊重親師生不同的意見。	
B 運用 正向 溝通	B2 表達適切	B21	教師能善用支持性的言語，肯定他人良好表現。
		B22	教師能適時運用溝通技巧，與他人正向交流。
	B3 資訊暢達	B23	教師能傾聽學生的想法，並給予建設性的回饋。
		B24	教師能採取適切的表達方式，以達到溝通目的。
		B31	教師能善用資訊平臺與學生互動，了解學生需求。
		B32	教師能透過網路媒介，與同事共享教學資源。
B33	教師能有效運用 e 化設備，提升親師生溝通的效率。		
B34	教師能建置親師生網路社群，有效傳遞溝通訊息。		

（續下頁）

表 2  
國民中學教師正向領導指標系統之內容（續）

構面	向度	細項	指標
C 建立 正向 氛圍	C1 人際和諧	C11	教師能鼓勵學生相互關懷，營造溫馨和諧的氣氛。
		C12	教師能與同事和睦相處，維繫正向人際關係。
		C13	教師能與家長保持良性互動，共同關心學生正向成長。
		C14	教師能運用校內外人際網絡，發展良好公共關係。
	C2 團隊互助	C21	教師能培養學生團隊合作的精神，建構共好的學習情境。
		C22	教師能協助學生進行妥善分工，發揮團隊力量。
		C23	教師能與同事共同備課、觀課及議課，促進專業發展。
		C24	教師能凝聚班級向心力，使學生樂於投入各項活動。
	C3 信任支持	C31	教師能以支持與肯定的態度引導學生，使其充分展現潛能。
		C32	教師能以身作則、言出必行，強化師生間的信任感。
		C33	教師能建立與同事間的互信關係，使彼此能自在地相處。
		C34	教師能敏察學生的需求，提供適當的協助。
	D1 教育熱忱	D11	教師能展現對教育的熱情，帶領學生持續創造價值。
		D12	教師能認同教育工作具有適性揚才的使命。
D13		教師具有明確的教學理念，使其能夠秉持熱忱投入教學活動。	
D14		教師樂於透過各種探索活動引導學生了解自我，建立人生目標。	
D 創造 正向 價值	D2 教學相長	D21	教師能規劃多元的教學活動，使學生明瞭學習的方向及意義。
		D22	教師能透過學生的回饋，省思並調整教學方式。
		D23	教師能就教學情形與同事交流，彼此精進與成長。
	D3 服務實踐	D24	教師能與學生共同研討問題，幫助學生有效學習。
		D31	教師能鼓勵學生參與校內外服務學習活動，發展適宜的群我關係。
		D32	教師能激勵學生為他人的福祉而努力，使其從中體認付出的價值。
		D33	教師能抱持服務奉獻的精神，積極參與各項教育活動。
D34	教師能認同學校願景，與同事共同推動教育目標的實踐。		

## 肆、研究結果分析與討論

### 一、國民中學教師正向領導指標系統之品質考驗

#### (一) 有效樣本的描述性特徵分析

本研究的有效樣本合計 220 份，先就指標整體之重要程度和可行程度的相關情形進行分析，結果顯示相關係數值為.68，呈現中度相關；研究者以可行程度指標為樣本資料進行分析，先依據王正華與陳寬裕（2017）、邱皓政（2002）的看法來進行常態性假設檢驗，顯示 Kolmogorov-Smirnov 顯著性為.065 (>.05)，表示可視為常態分配；此外，進行有效樣本的描述性特徵分析，結果如表 3 所示；偏態和峰度係數符合 Curran 等人（1996）提出的標準：偏態係數絕對值需小於 2，峰度係數絕對值應小於 7；另本指標系統的 12 個向度彼此之間皆為中度或高度正相關，且資料分配並無嚴重違反常態的現象；故可用最大概似法（maximum likelihood）進行模式參數估計。

表 3  
國民中學教師正向領導指標相關及描述統計分析結果

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3
A1 思考正面	-											
A2 情緒平穩	.83***	-										
A3 樂觀積極	.79***	.81***	-									
B1 態度良善	.77***	.81***	.77***	-								
B2 表達適切	.75***	.79***	.75***	.84***	-							
B3 資訊暢達	.52***	.55***	.54***	.58***	.55***	-						
C1 人際和諧	.79***	.81***	.76***	.84***	.84***	.65***	-					
C2 團隊互助	.76***	.81***	.77***	.81***	.85***	.52***	.85***	-				
C3 信任支持	.78***	.79***	.77***	.82***	.81***	.52***	.86***	.85***	-			

（續下頁）



**表 3**  
國民中學教師正向領導指標相關及描述統計分析結果（續）

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3
D1 教育熱忱	.76***	.76***	.78***	.78***	.75***	.52***	.82***	.82***	.81***	-		
D2 教學相長	.74***	.75***	.72***	.76***	.76***	.48***	.79***	.81***	.78***	.81***	-	
D3 服務實踐	.70***	.74***	.72***	.70***	.68***	.55***	.80***	.76***	.74***	.85***	.80***	-
平均數	4.19	4.21	4.23	4.28	4.28	3.91	4.21	4.23	4.26	4.23	4.26	4.13
標準差	0.54	0.54	0.57	0.56	0.51	0.68	0.57	0.56	0.53	0.57	0.53	0.63
偏態係數	0.05	-0.15	-0.30	-0.19	0.09	-0.23	-0.21	-0.12	-0.12	-0.32	-0.07	-0.43
峰度係數	-0.04	0.14	0.15	-0.40	-0.53	-0.06	0.10	-0.29	-0.23	0.29	-0.44	0.47

\*\*\*  $p < .001$

## （二）模式之適配度考驗、信度分析與效度分析

### 1. 適配度考驗

本研究在模式適配度評鑑指標的考驗上，主要係依據黃芳銘（2010）、Abraham 等人（2019）、Bagozzi 與 Yi（2012）、Haghighi 等人（2019）、Hair 等人（2010）等學者所提出的看法來評估，包括： $\chi^2$  考驗  $p > .05$ 、 $\chi^2/df < 3$ 、RMSEA  $\leq .08$ 、CFI、NNFI、GFI  $\geq .90$ 、SRMR  $< .06$ 、ECVI、AIC、BIC 則愈小愈佳等為標準。本指標系統之驗證模式係屬多因素斜交模式，適配度考驗結果顯示， $\chi^2$  為 108.87、 $df$  為 48， $\chi^2$  雖達顯著，然其  $\chi^2/df$  僅為 2.27，符合標準；RMSEA 為 0.08、CFI 為 0.98、NNFI 為 0.97、GFI 為 0.93、SRMR 為 0.02，也符合標準，且 ECVI、AIC、BIC 皆為偏小的數值（0.77, 168.87, 270.68），顯示適配程度良好。

### 2. 信度分析

本研究驗證模式之參數估計如表 4 所示；在個別測量題項之信度方面，依據 Bagozzi 與 Yi（2012）的看法，個別觀察變項的信度應大於 .50，亦即 SMC 應大於 .50；檢視本研究各測量題項的 SMC（squared multiple correlations）值，除了資訊暢達外，都介於 .78 至 .88 之間，顯示大部分的

項目對所屬構面之解釋變異量大於誤差變異量，多數符合標準。在因素層面信度方面，依據 Bagozzi 與 Yi (2012) 的見解，組合信度 (composite reliability; CR)、平均變異數抽取量 (average variance extracted; AVE) 的標準應分別大於 .60、.50；檢視本研究四個因素構面 (引領正向思維、運用正向溝通、建立正向氛圍及創造正向價值) 之 CR 分別為 .928、.864、.946 與 .933，AVE 則分別為 .811、.686、.853 與 .823，均符合標準。

### 3. 效度分析

由表 4 得知，所有測量指標與對應的潛在變項之標準化因素負荷量，介於 .62 至 .94，皆高於 .50 的標準，符合 Hair 等人 (2010) 的見解；顯示所有測量指標皆足以反應其所建構的潛在變項。另外，所有測量題項的因素負荷量皆達顯著水準，達到具有聚合效度的標準，符合 Anderson 與 Gerbing (1988) 的看法；顯示四個因素構面各自所屬的測量向度，係均測量相同的構念。

**表 4**  
國民中學教師正向領導指標關係模式考驗結果

項目	非標準化 參數值	估計 標準誤	標準化 參數值	SMC	參數	非標準化 參數值	估計 標準誤	標準化 參數值
引領正向思維 (CR=.928, AVE=.811)								
思考正面	0.48	0.03	0.89	.80	δ1	0.06	0.01	.20
情緒平穩	0.50	0.03	0.92	.85	δ2	0.04	0.01	.15
樂觀積極	0.51	0.03	0.88	.78	δ3	0.07	0.01	.22
運用正向溝通 (CR=.864, AVE=.686)								
態度良善	0.51	0.03	0.91	.84	δ4	0.05	0.01	.16
表達適切	0.47	0.03	0.91	.83	δ5	0.04	0.01	.17
資訊暢達	0.42	0.04	0.62	.39	δ6	0.28	0.03	.61
建立正向氛圍 (CR=.946, AVE=.853)								
人際和諧	0.54	0.03	0.94	.88	δ7	0.04	0.01	.12
團隊互助	0.51	0.03	0.92	.85	δ8	0.05	0.01	.15
信任支持	0.49	0.03	0.91	.84	δ9	0.05	0.01	.16

(續下頁)

**表 4**  
國民中學教師正向領導指標關係模式考驗結果 (續)

項目	非標準化 參數值	估計 標準誤	標準化 參數值	SMC	參數	非標準化 參數值	估計 標準誤	標準化 參數值
創造正向價值 (CR=.933, AVE=.823)								
教育熱忱	0.53	0.03	0.93	.87	$\delta_{10}$	0.04	0.01	.13
教學相長	0.47	0.03	0.89	.79	$\delta_{11}$	0.06	0.01	.21
服務實踐	0.56	0.03	0.90	.81	$\delta_{12}$	0.08	0.01	.19

由表 5 得知，有關區別效度分析結果顯示，四個因素共計 6 次比較的  $\Delta\chi^2$ ，除 F2-F3 外，介於 23.08 至 69.14 之間，其  $\Delta df=1$  (自由度差量) 皆達顯著水準，且因素之間相關係數值的 95% 信賴區間未跨過 1，符合 Anderson 與 Gerbing (1988) 的見解；至於 F2-F3 的  $\Delta\chi^2$  也極為接近顯著 ( $p = .054$ )，探究二個因素的實務意義而言，尚可以接受；整體而言，本研究之驗證模型具有區別效度。

**表 5**  
驗證模型區別效度分析摘要

成對因素	受限模式		未受限模式		$\Delta\chi^2$	因素相關係數	信賴
	$\chi^2$	df	$\chi^2$	df		95%	區間
						下限	上限
F1 F2	131.95	49	108.87	48	23.08*	0.913	0.971
F1 F3	149.32	49	108.87	48	40.46*	0.915	0.965
F1 F4	178.01	49	108.87	48	69.14*	0.870	0.940
F2 F3	112.58	49	108.87	48	3.71	0.962	1.002
F2 F4	167.03	49	108.87	48	58.16*	0.855	0.933
F3 F4	143.75	49	108.87	48	34.89*	0.924	0.972

註：\*表示受限模式與未受限模式的卡方差異量大於 3.84 ( $df=1$ )，達 .05 顯著水準。

## 二、國民中學教師正向領導指標系統之相對權重分析

### (一) 指標系統構面層級之權重分析

由表 6 了解，指標系統四個構面的權重值由高至低依序為：「引領正向思維」(0.342)、「運用正向溝通」(0.253)、「建立正向氛圍」(0.214)、「創造正向價值」(0.191)；而整體 C.R. 值為 0.044， $C.R. \leq 0.1$ ，表示專家的判斷具高度一致性。

### (二) 指標系統各構面之向度權重分析

由表 6 得知，指標系統各構面之向度權重分析結果，在引領正向思維構面上，三個向度的權重值由高至低依序為：「思考正面」(0.492)、「樂觀積極」(0.275)、「情緒平穩」(0.233)；在運用正向溝通構面上，三個向度的權重值由高至低依序為：「態度良善」(0.552)、「表達適切」(0.326)、「資訊暢達」(0.122)；在建立正向氛圍構面上，三個向度的權重值由高至低依序為：「信任支持」(0.456)、「團隊互助」(0.275)、「人際和諧」(0.269)；在創造正向價值構面上，三個向度的權重值由高至低依序為：「教育熱忱」(0.598)、「服務實踐」(0.240)、「教學相長」(0.162)。

### (三) 指標系統整體層級之權重分析

由表 6 可知，指標系統整體層級之權重值由高至低依序為：「思考正面」( $W=0.168$ )、「態度良善」( $W=0.140$ )、「教育熱忱」( $W=0.114$ )、「信任支持」( $W=0.097$ )、「樂觀積極」( $W=0.094$ )、「表達適切」( $W=0.082$ )、「情緒平穩」( $W=0.080$ )、「團隊互助」( $W=0.059$ )、「人際和諧」( $W=0.058$ )、「服務實踐」( $W=0.046$ )、「教學相長」( $W=0.031$ )、「資訊暢達」( $W=0.031$ )。

**表 6**  
**指標系統各層級之權重**

構面名稱	構面權重	向度名稱	向度權重	整體層級權重	整體層級排序
引領正向思維	0.342	思考正面	0.492	0.168	1
		情緒平穩	0.233	0.080	7
		樂觀積極	0.275	0.094	5
運用正向溝通	0.253	態度良善	0.552	0.140	2
		表達適切	0.326	0.082	6
		資訊暢達	0.122	0.031	12
建立正向氛圍	0.214	人際和諧	0.269	0.058	9
		團隊互助	0.275	0.059	8
		信任支持	0.456	0.097	4
創造正向價值	0.191	教育熱忱	0.598	0.114	3
		教學相長	0.162	0.031	11
		服務實踐	0.240	0.046	10

### 三、國民中學教師正向領導指標系統之重要與可行程度分析

#### (一) 指標系統之重要程度分析

由表 7 得知，有關指標系統之重要程度分析結果，整體得分係屬中高程度 ( $M=4.42$ )；其中四個構面係以「引領正向思維」( $M=4.49$ ) 得分最高，其他依序為：「建立正向氛圍」( $M=4.44$ )、「創造正向價值」( $M=4.39$ )，而以「運用正向溝通」( $M=4.34$ ) 得分最低，各構面的得分均達到中高程度；12 個向度係以「思考正面」( $M=4.52$ ) 得分最高，其他依序為「表達適切」( $M=4.50$ )、「態度良善」( $M=4.50$ )、「情緒平穩」( $M=4.49$ )、「信任支持」( $M=4.49$ )、「樂觀積極」( $M=4.46$ )、「教學相長」( $M=4.44$ )、「教育熱忱」( $M=4.43$ )、「團隊互助」( $M=4.43$ )、「人際和諧」( $M=4.39$ )、「服務實踐」( $M=4.31$ )，

而以「資訊暢達」( $M=4.02$ ) 得分較低；另外，在各細項指標方面，得分最高的前三名分別為：「A12」( $M=4.59$ )、「B23」( $M=4.53$ )、「C31」( $M=4.53$ )；而得分較低的後三名分別為：「B31」( $M=4.00$ )、「B33」( $M=3.99$ )、「B34」( $M=3.95$ )。

表 7  
指標系統各構面與向度之重要程度與可行程度分析

構面	向度	重要程度		可行程度	
		平均數	標準差	平均數	標準差
A 引領正向思維	A1 思考正面	4.52	0.46	4.19	0.54
	A2 情緒平穩	4.49	0.47	4.21	0.54
	A3 樂觀積極	4.46	0.49	4.23	0.57
	整體	4.49	0.44	4.21	0.52
B 運用正向溝通	B1 態度良善	4.50	0.49	4.28	0.56
	B2 表達適切	4.50	0.49	4.28	0.51
	B3 資訊暢達	4.02	0.66	3.91	0.68
	整體	4.34	0.47	4.16	0.51
C 建立正向氛圍	C1 人際和諧	4.39	0.50	4.21	0.57
	C2 團隊互助	4.43	0.51	4.23	0.56
	C3 信任支持	4.49	0.48	4.26	0.53
	整體	4.44	0.46	4.23	0.53
D 創造正向價值	D1 教育熱忱	4.43	0.52	4.23	0.57
	D2 教學相長	4.44	0.49	4.26	0.53
	D3 服務實踐	4.31	0.56	4.13	0.63
	整體	4.39	0.48	4.21	0.54
指標系統整體		4.42	0.43	4.20	0.49

## (二) 指標系統之可行程度分析

由表 7 發現，有關指標系統之可行程度分析結果，整體得分係屬中高程度 ( $M=4.20$ )；其中四個構面係以「建立正向氛圍」( $M=4.23$ ) 得分最高，其他依序為：「引領正向思維」( $M=4.21$ )、「創造正向價值」( $M=4.21$ )，而以「運用正向溝通」( $M=4.16$ ) 得分最低，各構面的得分均達到中高程度；12 個向度係以「表達適切」( $M=4.28$ ) 得分最高，其他依序為「態度良善」( $M=4.28$ )、「信任支持」( $M=4.26$ )、「教學相長」( $M=4.26$ )、「教育熱忱」( $M=4.23$ )、「樂觀積極」( $M=4.23$ )、「團隊互助」( $M=4.23$ )、「情緒平穩」( $M=4.21$ )、「人際和諧」( $M=4.21$ )、「思考正面」( $M=4.19$ )、「服務實踐」( $M=4.13$ )，而以「資訊暢達」( $M=3.91$ ) 得分較低；另外，在各細項指標方面，得分最高的前三名分別為：「B13」( $M=4.31$ )、「C31」( $M=4.31$ )、「B11」( $M=4.30$ )；而得分較低的後三名分別為：「B33」( $M=3.91$ )、「B34」( $M=3.88$ )、「B31」( $M=3.87$ )。

## 四、綜合討論

本研究從薪傳教師觀點所建構的指標系統包含「引領正向思維」、「運用正向溝通」、「建立正向氛圍」、「創造正向價值」等 4 個構面，每個構面有 3 個向度，共計 12 個向度，而每個向度有 4 個細項指標，合計 48 個細項指標，具有良好的適配度、信度與效度；基於此，國民中學教師個人在從事教學、班級經營與管教學生的歷程中，若遇到相關難題，可多請教薪傳教師的意見，並且參採本研究所建構之教師正向領導指標系統內涵，以及考量個別需求與教學情境，臚列其優先順序，逐項檢視與評估教師正向領導的實施結果及優劣得失，並據以改進各項問題，進而持續提升教學效能。本指標系統各構面的權重值，以「引領正向思維」最高，「創造正向價值」最低，各向度的權重值，以「思考正面」最高，「資訊暢達」最低；而各構面之重要程度，係以「引領正向思維」得分最高，「運用正

向溝通」的得分最低；各向度之重要程度，係以「思考正面」得分最高，「資訊暢達」的得分最低；此研究結果與相關文獻資料（劉仲成，2014；鍾佳靜，2019；Alok, 2017; Beattie, 2019; Hoerle, 2016; Zbierowski, 2016）所提出的看法相符合；強調教師在進行教學與班級經營的過程，應重視正向思維能力之涵養，持續蓄積正面能量，並展現及發揮正向影響力，有效擴增教師正向領導成效，同時教師應引領學生培養正向思維，鼓勵學生以樂觀正向的態度迎接各項學習挑戰。另外，本指標系統各構面之可行程度，係以「建立正向氛圍」得分最高，「運用正向溝通」的得分最低；此研究結果與相關文獻（謝傳崇等，2019；Cameron, 2013; Cherkowski et al., 2020; Ladd, 2014; Murphy & Louis, 2018; Youssef-Morgan & Luthans, 2013）所提出的觀點相近似；強調教師正向領導要有效落實，正向氛圍之建立是關鍵要素之一，教師應營造信任支持且溫馨和諧的教學氛圍，以支持與肯定的態度引導學生，鼓勵學生相互關懷，有效凝聚班級向心力，讓學生能在良好的情境中學習與成長，進而有效提升學生學習成效。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）國民中學教師正向領導指標系統具有良好的信度與效度

依據研究結果得知，本研究建構之國民中學教師正向領導指標系統包含 4 個構面、12 個向度與 48 個細項指標；在進行 SEM 之驗證性因素分析後，顯示整體指標的適配度頗佳、具有良好的信度與效度；檢視引領正向思維、運用正向溝通、建立正向氛圍、創造正向價值等四個因素構面之組合信度分別為 .928、.864、.946 與 .933，平均變異數抽取量則分別為 .811、.686、.853 與 .823，均合乎理想之數值；所有測量題項的因素負荷量皆達顯著水準，達到具有聚合效度的標準，而且驗證模型具有區別效度。



(二) 國民中學教師正向領導指標系統之權重值，以「引領正向思維」構面、「思考正面」向度最高。

依據研究結果了解，本研究建構之國民中學教師正向領導指標系統中的 4 個構面，以「引領正向思維」的權重值最高，其他依序為「運用正向溝通」、「建立正向氛圍」、「創造正向價值」；12 個向度之權重值以「思考正面」最高，其他依序為「態度良善」、「教育熱忱」、「信任支持」、「樂觀積極」、「表達適切」、「情緒平穩」、「團隊互助」、「人際和諧」、「服務實踐」、「教學相長」、「資訊暢達」。

(三) 國民中學教師正向領導指標系統之重要程度，以「引領正向思維」構面、「思考正面」向度最高。

依據研究結果發現，國民中學教師正向領導指標系統重要程度之整體得分係屬中高程度；各構面之重要程度係以「引領正向思維」得分最高，其他依序為「建立正向氛圍」、「創造正向價值」、「運用正向溝通」；各向度之重要程度係以「思考正面」得分最高，其他依序為「表達適切」、「態度良善」、「情緒平穩」、「信任支持」、「樂觀積極」、「教學相長」、「教育熱忱」、「團隊互助」、「人際和諧」、「服務實踐」、「資訊暢達」。

(四) 國民中學教師正向領導指標系統之可行程度，以「建立正向氛圍」構面及「表達適切」向度最高

依據研究結果可知，國民中學教師正向領導指標系統可行程度之整體得分係屬中高程度；各構面之可行程度係以「建立正向氛圍」得分最高，其他依序為「引領正向思維」、「創造正向價值」、「運用正向溝通」；各向度之可行程度係以「表達適切」得分最高，其他依序為「態度良善」、「信任支持」、「教學相長」、「教育熱忱」、「樂觀積極」、「團隊互助」、「情緒平穩」、「人際和諧」、「思考正面」、「服務實踐」、「資訊暢達」。

## 二、建議

根據以上研究結論，茲提出下列建議，以供參考。

### (一) 發展教師引領正向思維素養，激勵學生面對各種挑戰

根據研究結論：國民中學教師正向領導指標系統，在「引領正向思維」構面，具有其高度重要性及可行性，此乃顯示教師引領正向思維素養在教學過程中的價值。因此，建議教育行政機關及學校辦理「教師正向思維」等各種研習，或者發行「教師正向思維」小冊子，提供教師們參考，以發展教師的引領正向思維素養，培養教師轉化個人思考與情緒管理的能力，進而建立幫助學生的正向支持系統與學習環境，激發學生以樂觀積極的心態及穩定情緒，面對學習和生活上的各種挑戰。

### (二) 營造校園溫馨和諧友善氣氛，提升學生良好學習效果

根據研究結論：國民中學教師正向領導指標系統的可行程度，以「建立正向氛圍」構面得分最高，此亦彰顯建立正向氛圍之實踐價值，換言之，「建立正向氛圍」對學校教師而言，並非難事，只要教師有心就能做到。因此，建議教師平時能與學生、同事和家長建立良好的互動關係，而且在班級經營中，鼓勵學生相互協助與相互關懷，並發揮團隊精神；教師也能經常肯定學生表現，對於有特殊需求的個別學生，能夠適時給予協助，深信有助於塑造溫馨和諧友善的氣氛和學習環境，必能幫助學生有效學習，進而提升學習效果。

### (三) 鼓勵教師參與溝通相關研習，培養良好溝通態度及技巧

根據研究結論：國民中學教師正向領導指標系統的向度中，「表達適切」和「態度良善」等均具有重要性和可行性，顯然教師在進行正向溝通時，表達適切和態度良善乃是不可或缺的一環。為了發展教師的正向領導，建立溝通的良善態度和適切表達技巧，實屬相當重要。因此，建議教師積極參與各種溝通相關研習活動，培養自己的傾聽及溝通技巧；同時也建議教師能就自己的溝通及表達方式進行省思，檢討自己是否能以包容、尊重

和同理心的態度，與學生們進行溝通，並精進自己溝通能力，才能發揮溝通效果。

#### (四) 研發學校教師正向領導量表，評估教師正向領導素養

根據研究結論：本研究從薪傳教師觀點所發展的國民中學教師正向領導指標，具有良好的適配度、信度與效度，顯然這些指標具有實證研究支持。建議未來能夠根據本研究從薪傳教師觀點所發展的教師正向領導指標，編製「學校教師正向領導量表初稿」，以臺灣地區中小學薪傳教師或全體教師為母群體，採隨機抽樣方式，抽取具有代表性樣本進行施測，以建立量表的信度與效度。未來此一量表，可提供教師自我評估正向領導素養之用，此亦彰顯本研究不僅有其學術參考價值，亦有實際應用之價值，對於國內教育界有所貢獻。

## 參考文獻

- 王正華、陳寬裕（2017）。**論文統計分析實務：SPSS 與 AMOS 的運用**（三版）。五南。
- 余惠瑄（2019）。國小校長正向領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。**學校行政**，**122**，37-66。
- 吳清山（2013）。正向領導。**教育研究月刊**，**230**，136-137。
- 吳清山（2018）。**幸福教育的實踐**。高等教育。
- 呂秀卿（2016）。以正向領導建構補救教學支持系統之研究。**學校行政**，**103**，14-33。
- 林明地（2014）。凸顯+發揮老師具影響力的事實。**師友**，**567**，14-18。
- 林新發（2009）。正向氛圍促進學校邁向卓越。**國民教育**，**50**（2），1-6。
- 邱皓政（2002）。**量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析**（二版）。五南。
- 洪小喻（2015）。**薪傳教師**。<https://blog.xuite.net/yulanhung/abc/303210632>
- 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**，**7**（12），47-51。
- 秦夢群（2013）。**教育領導理論與應用**（二版）。五南。

- 翁泚睿(2020)。淺談教師正向領導運用於數學課堂。**臺灣教育評論**, 9(7), 129-132。
- 張奕華、顏弘欽(2012)。學校分散式領導構面之分析：領導者、追隨者與情境三元互動之檢證。**教育實踐與研究**, 25(2), 225-254。
- 張苑珍、陳景章(2019)。應用正向思考行動學習系統輔助大學生學習困擾與復原力之探究。**數位學習科技**, 11(3), 81-113。
- 教育部(2017)。**教育部補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點**。作者。
- 陳琦媛(2013)。教師薪傳制度於我國高等教育實施之探討。**學校行政**, 83, 50-69。
- 陳嘉敏(2019)。技術型高中校長正向領導之研究。**學校行政**, 122, 67-81。
- 陳麗玉、呂俊毅、李隆盛(2010)。大專校院實施教師傳習制度的現況與問題。**高等教育**, 5(1), 37-67。
- 曾若玫、范織文(2019)。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究：以教師學術樂觀為中介。**學校行政**, 121, 33-52。
- 黃芳銘(2010)。**結構方程模式：理論與應用**(第五版)。五南。
- 黃嘉莉、桑國元、葉碧欣(2020)。十二年國民基本教育課程改革中教師能動性之使動與制約因素：社會結構二元論觀點。**課程與教學**, 23(1), 61-92。
- 廖麗嬌、陳雅雯、辜美安(2019)。正向領導知覺對參與樂齡學習者之學習成效的關係。**福祉科技與服務管理學刊**, 7(1), 16-23。
- 褚士瑩(2021)。**信任、專業、很會教……到底，誰才是好老師？**  
<https://www.cw.com.tw/article/5113127>
- 劉仲成(2014)。正向領導與學務創新經營。**學生事務與輔導**, 53(3), 1-8。
- 劉美鈴、謝傳崇、翁暄睿(2018)。國小學生知覺教師正向領導對學習表現影響之研究：以教師資通訊科技運用為中介變項。**師資培育與教師專業發展**, 11(3), 83-108。
- 賴協志(2018)。國民中小學教師正向領導量表之建構與運用：學習領域召集人觀點。**教育政策論壇**, 21(2), 131-164。
- 謝又芬、陳彥倫(2020)。探索教師行政溝通滿意度之研究－以 LINE 為例。**工業科技教育學刊**, 13, 1-17。
- 謝文全(2016)。**教育行政學**(五版)。高等教育。
- 謝傳崇、陳詩喬、謝宜君(2017)。國民小學教師正向領導、學校 ICT 運用與學生創造力傾向關係之研究。**教育行政論壇**, 9(1), 1-27。
- 謝傳崇、曾文鑑、馬郁婷(2019)。國民小學教師正向領導對學生自尊影響之研究－以家庭結構為調節變項。**教育行政論壇**, 11(1), 73-94。
- 鍾佳靜(2019)。學生幸福感之影響－以學生知覺教師正向領導、班級經營管理之探討。**元培學報**, 24, 52-65。

- Abraham, S., Bilal, A. M., Suhara, H., Fatin, A. M., & Sato, M. (2019). Structural equation modeling and confirmatory factor analysis of social media use and education. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1-25.
- Alok, K. (2017). Sattvika leadership: An indian model of positive leadership. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 117-138.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashton, B., & Duncan, H. E. (2012). A beginning rural principal's toolkit: A guide for success. *Rural Educator*, 34(1), 19-31.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
- Baruch, Y. (2002). Career systems in transition: A normative model for organisational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Baur, J. E., Haynie, J. J., Buckley, M. R., Palar, J. M., Novicevic, M. M., & Humphreys, J. H. (2018). When things go from bad to worse: The impact of relative contextual extremity on Benjamin Montgomery's positive leadership and psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 323-338.
- Beattie, E. N. (2019). The power of positive leadership: An examination of leadership strategies based on positive psychology, applied neuroscience, and the learning sciences. *COABE Journal*, 8(2), 52-63.
- Bell, A., & Treleaven, L. (2011). Looking for professor right: Mentee selection of mentors in a formal mentoring program. *Higher Education*, 61, 545-561.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Boekestein, W. (2016). Positive leadership: Leading like Jesus (not Rehoboam). *Puritan Reformed Journal*, 8(2), 139-157.
- Bunning, K. (2018). Commentary on "promoting positive communication environments: a service evaluation": the communication partnership as a focus for change. *Tizard Learning Disability Review*; 23(4), 201-206.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive leadership: Animating

- purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 401-415.
- Clarke, S., & Wildy, H. (2016). Developing successful and effective school leadership: Australian and pacific perspectives. In P. Pashiardis & O. Johansson (Eds.), *Successful school leadership: International perspectives* (pp. 41-51). Bloomsbury.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Dahlvig, J. E. (2018). Flourishing for the common good: Positive leadership in Christian higher education during times of change. *Christian Higher Education*, 17(1), 97-109.
- Daoud, N. (2017). "Being" the PDS triad: My PDS experiences as a teacher candidate, a mentoring teacher, and beyond. *School-University Partnerships*, 10(2), 42-45.
- Ehrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Haghighi, M., Rashtchi, M., & Birjandi, P. (2019). Developing and validating a questionnaire to assess strategic competence in EFL listening performance: A structural equation modeling approach. *Research in English Language Pedagogy*, 7(2), 336-362.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hoerle, S. (2016). The power of positive leadership. *Global Focus*, 10, 15-18.
- Johnson, W. B. (2007). *On being a mentor: A guild for higher education faculty*. Lawrence Erlbaum.
- Karampas, K., Michael, G., & Stalikas, A. (2016). Positive emotions, resilience and psychosomatic health: Focus on hellenic army NCO cadets. *Psychology*, 17(3), 1727-1740.
- Kearney, K. (2010). *Effective principals for California schools: Building a coherent leadership development system*. WestEd.
- Klasen, K., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programmes*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ladd, K. (2014). *Positive leadership principles for women*. Harvest House.
- Levy-Feldman, I. (2018). The good teacher for the twenty-first century: A "mentoring teacher" with heutagogical skills. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(2), 177-190.
- Linton, A. S., & Gordon, R. K. (2015). A clinical classroom process. In E. R. Hollins (Ed.), *Rethinking field experiences in preservice teacher preparation: Meeting*

- new challenges for accountability* (pp. 135-150). Routledge.
- Lu, Y. Y., Chen, H. T., Hong, Z. R., & Yore, L. D. (2016). Students' awareness of science teachers' leadership, attitudes toward science, and positive thinking. *International Journal of Science Education, 38*(13), 2174-2196.
- Miller, M. (2002). Resilience elements in students with learning disabilities. *Journal of Clinical Psychology, 58*(3), 291-298.
- Murphy, J. F., & Louis, K. S. (2018). *Positive school leadership: Building capacity and strengthening relationships*. <https://search.proquest.com/docview/2034277456?accountid=45566>
- Pawlowski, D. R. (2017). Communication civility codes: Positive communication through the students' eyes. *Communication Teacher, 31*(1), 6-10.
- Pietiläinen, V., & Salmi, I. (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services, 30*(1), 44-58.
- Rathel, J. M., Drasgow, E., Brown, W. H., & Marshall, K. J. (2014). Increasing induction-level teachers' positive-to-negative communication ratio and use of behavior-specific praise through e-mailed performance feedback and its effect on students' task engagement. *Journal of Positive Behavior Interventions, 16*(4), 219-233.
- Saaty, T. L. (2001). *Decision making for leaders: The analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. RWS.
- Sart, Z. H., Börkan, B., Erkman, F., & Serbest, S. (2016). Resilience as a mediator between parental acceptance-rejection and depressive symptoms among university students in Turkey. *Journal of Counseling & Development, 94*(2), 195-209.
- Schimschal, S. E., & Lomas, T. (2018). *Gritty leaders: The impact of grit on positive leadership capacity*. <http://dx.doi.org/10.1177/0033294118785547>
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2013). A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(3), 274-286.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2018). Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership. *Baltic Journal of Management, 13*(1), 125-142.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics, 42* (3), 198-208.
- Zbierowski, P. (2016). Positive leadership and corporate entrepreneurship: Theoretical considerations and research propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 4*(3), 73-84.

# The Construction of Teachers' Positive Leadership Indicator System in Junior High Schools

Hsieh-Chih Lai<sup>1</sup> Ching-Shan Wu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Research Fellow, Research Center for Education Systems and Policy, National Academy for Educational Research

<sup>2</sup> Professor, Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei

## Abstract

The main purposes of this research were to construct appropriate indicator system of teacher positive leadership, to explore reliability, validity, the relative weights, the degree of importance and feasibility of teacher positive leadership indicators at junior high school. To achieve these objectives, the relative weights survey and the questionnaire survey were employed. First, the indicator system was basically comprised of four dimensions, twelve items, and forty-eight detailed indicators. The empirical data and indicator system had good reliability and validity. Next, establishing the relative weights of the indicator system, and the dimension of "leading positive thinking" had high-weight, the item of "thinking positive" had high-weight. Finally, this research found that the important degree of the indicator system on the dimension of "leading positive thinking" and the item of "thinking positive" were at medium high level, and the feasible degree of the indicator system on the dimension of "establishing positive atmosphere" and the item of "expressing appropriateness" were at medium high level.

*Keywords:* indicators, junior high school, teacher positive leadership, mentoring teacher

---

Hsieh-Chih Lai (Corresponding Author), E-mail: ericlai@mail.naer.edu.tw

(Manuscript received: November 6, 2021; Revised: November 27, 2021; Accepted: December 8, 2021)