

國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感關係之研究

謝傳崇

國立新竹教育大學教育與學習科技學系副教授兼領導與評鑑中心主任

許文薇

新竹市東門國小主任

摘要

本研究旨在調查國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感的關係，在研究方法上採用問卷調查法，並編製「國民小學校長正向領導、肯定式探詢策略與教師希望感調查問卷」，研究對象為 568 位臺灣地區國民小學教育人員。本研究以結構方程模式驗證校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感的關係，結果獲得一個具良好適配度的影響關係模式。研究結果顯示校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感之現況良好，三者之間具相關性，且影響關係模式適配度良好。雖然校長正向領導對於教師希望感有顯著之直接影響效果；但是當校長正向領導透過肯定式探詢之中介作用能對教師希望感產生更大的影響，其影響效果也相對提高許多。本研究建議學校校長宜實施正向領導並運用肯定式探詢，進而提升教師希望感。

關鍵詞：正向領導、肯定式探詢、校長、教師希望感

壹、緒論

教育改革的浪潮不斷興起，世界各國均以提高國民素質及增進國家競爭力為首要目標，而有效能的學校領導，才能成就國家目標。George 和 Sims (2007) 研究發現：有效能的領導者能運用自我的正向優勢以促進領導效能。Butler (2011) 亦指出正向領導者可增加組織成員自尊感，提高工作士氣，促進任務的完成提高工作滿意度，營造一個更具凝聚力的工作環境，正向領導能促使成員和組織都積極改進。

「正向領導」(positive leadership) 是近年來新興的領導論述，由美國密西根大學管理與組織學教授 Kim Cameron 於 2008 年所提出。「正向領導」融合了正向心理學、正向組織學與正向變革理論等不同概念發展而來。Cameron 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(2010a) 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。謝傳崇(2011a) 認為，正向領導者能夠促進個人和組織的正向積極表現。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、促使正向的情感交流。本研究希望透過對國民小學校長正向領導的探討，發掘校長正向領導在學校裡的具體實現是否對學校發展更有正面的改變。

Hammond (1998) 認為傳統尋求改變的方法是找出問題、診斷分析，並找到解決辦法。主要焦點在於什麼是對什麼是錯；由於我們企圖尋找問題，所以我們找到問題。而肯定式探詢 (appreciative inquiry, AI) 是找尋組織的優勢，從優勢來發展組織。透過尋找組織中真正的成功經驗和歷史，人們知道該如何重複他們的成功。謝傳崇(2011c) 強調肯定式探詢是一種重要的團隊引導技術，非常適合當今面臨諸多挑戰的管理者與領導者。蔡進雄(2011) 提到，如果身為教育領導者能運用肯定式探詢的精神，以正向、賞識的態度對待教師，除了有助教師充分發揮其個人潛能，實現其從事教育工作的意義與價值，另一方面，又能因此激發教師動能，為整個學校的發展做出最大的貢獻。因此，本研究希望透過對「肯定式探詢策略」的討論，看看是否能對校長在進行正向領導之際，提供一些參考的建議。

在這一波世界各國掀起的教改潮流中，教師首當其衝，必須為此美好的教育理想與教改工程負起絕大部分的成敗責任。吳清山(2004) 指出，學校必須重新思考學校的經營理念和方向，並要因應社會的脈動和時代潮流，調整學校的經營策略，如果還是停留在傳統的學校經營思維模式中，遲早會被大環境的變化所淘汰。謝傳崇(2011c) 提及學校校長可以扮演激勵教師希望的角色，運用設定適當目標的方式，協助教師確認哪些資源在邁向成功的過程中是可用的；豎立典範和激發希望的行為模式；提供訓練或發展親身經歷的經驗，鼓勵參與及授權。校長啟發教師的希望感，可以激勵教師堅持在工作崗位上解決許多挑戰，正如組織承諾能維持動力及決心持續向前邁進。楊智先(2007) 研究也發現，工作希望感受愈高的教師，在教學上的創意表現愈佳。因此，在本研究中嘗試以正向心理學中的「希望感理論」(Hope Theory) 為出發點，針對教師「主控思考」及「路徑思考」二種要素為構面，藉以研究如何提升教師的希望感。

經由本校新任校長積極運用正向領導及許多正向策略與方法是否能成功的激發教師的內在動機進而堅定教師的意志力，運用各種激勵策略，促進教師邁向有效能的教學目標，正是研究者所想要探求的。

因此，基於上述研究動機，本研究之目的為：

- (一) 瞭解國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感之現況。
- (二) 檢視國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感的影響關係。

貳、文獻探討

一、校長正向領導的意涵

學校領導者正面臨愈來愈艱鉅的挑戰，林新發（2009）認為未來學校的領導和經營的難度將會越來越高，領導者所面臨的挑戰與困境也會越來越多，身為學校領導人更要時時察覺所處環境的變動，適時改變自己的領導作為，深思自己所扮演的角色、重新定位、改變觀念、自我成長，才能在變革中永續領導經營學校。要提昇學校的競爭力，校長可以採取正向領導，把焦點放在校內最具價值的人力資本，讓每位教職員都能增加組織承諾，終究能促進學校整體的效能。

（一）正向領導的定義

正向領導是一個新的領導概念，又稱為積極領導，Luthans、Luthans、Hodgetts 和 Luthans（2001）提出正向取向領導（positive approach to leadership, PAL），並舉文獻證明正向領導者能產生領導效能。Cameron、Dutton 和 Quinn（2003）繼而更清楚剖析正向領導的概念，認為正向領導著重在正向超越表現或是成功的表現；正向領導是一種積極樂觀的取向。正向領導關注在美德與至善，或是人的最佳狀態及人性本善。林新發（2010b）也認為正向領導者在建立共同意義的目標下，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。謝傳崇（2011a）歸納分析校長正向領導的文獻，發現正向領導者關注成員優勢、同理成員表現、營造和諧氛圍、帶領團隊共赴願景。因此校長正向領導是指校長展現其正向的影響力，付出關懷與同理心對待同仁以營造正向的學校氣氛，運用肯定與支持的正向溝通模式，維持組織成員間的正向關係，並賦予教師自我肯定、改造社會的正向意義。

（二）正向領導的內涵

置身於 21 世紀民主浪潮衝擊下，學校領導的新思維也逐漸轉化為關注組織成員的長處，進而與領導者建立共同意義之組織願景，達成組織目標。Cameron（2008）認為正向超越組織都有一些不同於其它組織的非凡領導策略，而這些關鍵的領導策略都建立在「正向」的概念上。Day、Harris、Hadfield、Tolley 與 Beresford（2000）跨國研究也發現：國際的卓越校長展現出非凡特質、策略與領導行為，使他們在學校中扮演更重要的角色，也展現出正向領導的特質。

Cameron 並認為正向領導的策略包括：（1）提供部屬最佳的自我回饋，運用支持

性的語言以利正向溝通；(2) 鼓勵屬下培養同情心、寬容心、感恩心以形塑正向氣氛；(3) 建構正向能量網藉由成員彼此支持，塑造正向關係；(4) 提供屬下工作的意義和目標，賦予正向意義。在架構本研究校長正向領導內涵之前，先探討國內外有關正向領導的相關文獻(謝傳崇譯，2011)。

在 Cornell University 的學生事務處(2008)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。Gordon(2008)認為要在組織中產生正向的能量(positive energy)，其條件包括：有正向的領導者、建立信任與正向文化、聘用正向的成員、增加溝通、補充正向能量、建立分享的願景與目的。謝傳崇(2011b)提到校長身為學校領導者，應賦予學校成員正向的意義，帶領成員共同討論學校的發展方向，透過以身作則的方式，營造學校的正向氣氛，如此將有助學校內正向溝通的氛圍形成以及學校內部正向關係的建立，也才能帶動學校整體效能的向上提升。

綜合以上各學者對於正向領導的層面，其實見解各有不同，所包含的範圍相對廣泛，因此本研究將校長正向領導分為「塑造正向氣氛」、「經營正向關係」、「運用正向溝通」與「賦予正向意義」等四個層面，茲分述如下：

1. 塑造正向氣氛：係指校長能以同理心傾聽同仁心聲、時時關懷與同情每位同仁，讓校內成員互相支援，並抱持寬容接納的心態，隨時感謝同仁為學校盡心盡力付出，必定能塑造一個支持性的正向組織氛圍。
2. 經營正向關係：係指校長在校園裡，尊重教師的專業能力，並充分信賴授權，和教師建立緊密的夥伴關係，讓學校成員能處在充滿信任的環境中。
3. 運用正向溝通：係指校長能對於教師的優點與貢獻，多使用肯定與支持的言語，在指導教師的不當作為時，也避免使用負面或攻擊性的字句，委婉陳述、善意回饋。
4. 賦予正向意義：係指校長利用各種公開場合分享個人的教育理想，帶領老師們跳脫個人利益，同時透過校長利他行為的良性示範，把學校的願景跟老師個人的工作意義與價值信念相結合。

二、肯定式探詢的意涵

組織的過去、現在和未來都是學習、創造永不枯竭的泉源。肯定式探詢注重發掘和利用正向的因素，而非關注劣勢及修正錯誤。傳統的領導注重提供答案、建議或發號司令，肯定式探詢則關注過程，強調集體的、持續的共同創造。Cameron 與 Spreitzer(2011)認為在肯定式探詢的過程中，能創造出嶄新的組織情境。謝傳崇(2011c)認為肯定式探詢是用全新的眼光來看待組織，將組織視為一個有生命的複雜系統，也是一段共同探索、發現的歷程，像一首詩、一本書。

(一) 肯定式探詢的定義

探詢優勢和組織改革的關係是密不可分的，謝傳崇(2011c)認為肯定式探詢是一種重要的團隊引導技術。肯定式探詢經由具行動執行力的提問方式，對組織的永續經營產生深遠的影響。Steinbach(2005)認為肯定式探詢是有意的調查和直接的對話。

陳淑婷、許逸臻（2005）強調肯定式探詢尋找組織中的關鍵因素。江烘貴（2006）提及肯定式探詢不在乎甚麼是錯的，而在乎的是甚麼是對的。陳生民（2011）認為肯定式探詢承認每個人在組織中的價值，而所謂的「探詢」正是探索組織中未開發的「積極因素」。

綜合上述論述，「肯定式探詢」係將組織視為一個「團隊共創」富生命力的激活系統；它是一種積極的團隊引導技術，藉由發掘組織每個人的優勢、長處彙集成組織的「正向變革核心」。在團隊共同合作系統思考的情境下，建構組織變革的正向資源，並激發出組織的共同願景，進而邁向積極變革成功的榮景。據此，校長運用肯定式探詢，係指校長建構一個正向肯定的學校文化，並運用有欣賞力的探詢去分析出學校變革的核心，建構與實踐學校共同願景。

（二）肯定式探詢的內涵

肯定式探詢是一種嶄新的團隊引導技術，它嘗試用全新的眼光去看待組織為一個有生命的複雜系統，強調組織的優勢能力並關注集體持續共同創造。為了發現組織優勢，構築未來遠大的目標，進而引導成員努力方向。Cooperrider 和 Whitney（2000）將肯定式探詢的程序分為四個階段，一般稱為 4-D 循環。不恪守一定的次序，不斷的修正改變以達理想境界。

1. **發現（Discovery）階段**：組織成員經由對話、結構性的面談分享高峰經驗，以欣賞的方式發現組織的最佳境界，發掘深層需求，諸如理想的領導模式、領袖成員關係、合宜的工作技能等。在成功的經驗中探索理想狀況，討論出賦予生命力的核心議題（Whitney & Schau, 1998）。
2. **構想（Dream）階段**：這是挑戰現狀與實現潛能的階段。鼓勵全員參與，敘述成員對工作、成員對成員以及成員與組織關係的夢想與期許，運用想像力展望未來可能狀態與結果（Whitney & Schau, 1998）。
3. **設計（Design）階段**：與組織成員共同建構理想的設計。將前述故事敘述中所收集的資料整合，發展可行方案。成員參與設計的階段，重新檢視組織環境的變革，並加以調整自我（Whitney & Schau, 1998）。
4. **實踐（Destiny）階段**：經過了發現、構想與設計的階段，成員為確保中心議題的可行性，必須不斷的修正、調整、授權以支撐設計的執行（Barrett, 1998）。

綜合國內外肯定式探詢的相關探討（陳信憲、袁漱萱，2004；蔡進雄，2011；謝傳崇，2011c；Cooperrider & Whitney, 2005；Gergen, 1994；Whitney & Schau, 1998），校長採用肯定式探詢可歸納為下列幾個構面：

1. **發現優勢**：係指校長激勵並採用積極肯定的態度在正向的組織氛圍中互相欣賞並探詢組織成員的優點和長處。
2. **建構願景**：係指校長運用正向思維，透過學校成員共同參與，結合個人價值信念與學校共同目標建構出學校未來可期的共同願景。
3. **設計變革**：係指校長設法讓學校團隊回顧並運用過去曾擁有的高峰經驗，透過學校同仁共同參與決策分析並複製這些成功經驗，激發出學校成員正面且具有加乘效果的能量進而帶領學校進入積極變革的運轉機制。

4. 實踐創新：係指校長以充滿創意的方式，將這些創新提案融入學校組織讓所有的創新與行動自行在當下產生。帶領學校同仁為新的組織、新的制度、新的準則共同承諾，實現學校的共同願景。

三、教師希望感之意涵

教師內在的希望感是學校向上提升的動力。Snyder (2000) 發現 1970 年代中期起，「希望」被視為一種心理機制的運用，且被廣泛地運用在心理健康的層面。而且教師其工作屬性容易經歷情緒資源的過度付出，更容易身心疲乏，且由於教師具有高度社會影響力，因此當教師產生工作職業倦怠時，社會所必須付出的成本更為昂貴，所以教師更需要幸福感。

(一) 教師希望感的定義

學校是否能繁榮發展，繫於全體教師能展現個人優勢，共創組織願景。隨著經濟的快速發展，各個組織轉而重視組織中最具潛力的人力資本，強調發揮個人優勢並健全個體之心理資本。Snyder、Cheavens 和 Sympton (1997a) 強調希望感是對於個人之未來抱持正向主觀經驗的表徵，希望感是指為了目標達成而有的正向預期。而後 Snyder (2000) 認為希望是個人思考人生目標實現之際，賴以維繫個體完成目標的動機與構想實踐預期目標途徑的認知，同時它也是一種統合自我堅韌意志的維繫與有效方法運作之動態思考歷程。Snyder (2000) 進一步將「希望感」視為一種認知的思考歷程。在此思考歷程中，個體會根據先前所設定的「目標」，反覆推演計算自己是否具有足夠的「方法」達成目標，以及自己是否有足夠的「意志力」去運用這些方法。而後 Snyder、Lopez、Shorey、Rand 和 Feldman (2003) 強調希望感係指個人找到達到預期目標的途徑，並充滿動機去運用這些途徑的信念。國內後續研究者則歸納 Snyder 等人 (2003) 的研究，如駱月絹、黃麗莉、林以正與黃光國 (2010) 發現希望感是提昇式盼望和自尊、自我效能、內控及樂觀具有較強的關連性。敬世龍 (2010) 則強調希望感是一種目標導向的認知思考歷程，可引導人們對週遭問題採取積極的方法因應，找出達成目標的路徑與強烈動機，進而實現個人的理想。賴英娟、巫博瀚 (2009) 則認為「希望」係指個人找到達到預期目標的途徑，並充滿動機去運用這些途徑的心理感受。

唐淑華 (2010) 從教師的職場思考，認為教師在每日一成不變忙碌的工作中經常會忘記自己在最初進入教育行業的初衷，透過希望感結合有關目標設定、問題解決、自我效能、挫折因應能力等重要心理資本，可以讓教師尋求工作中的自我實現。綜合上述，「希望感」係指個人具有正向心理狀態，認知自己可以達成目標的心理歷程，教師希望感可定義為：教師對於教育目標達成的認知思考歷程，可引導教師對教學問題採取積極的方法因應，進而實現教育的理想。

(二) 教師希望感的內涵

希望感是一種認知的思考歷程，也是一種正向的動機狀態，Snyder (2000) 認為這思考歷程牽涉到「目標」、「方法」與「意志力」的互動歷程。根據 Snyder 等人 (2003) 的觀點，希望感包含兩個基本要素，一是路徑思考 (pathway thinking)，另一是主控

思考 (agency thinking)。前者，係指個體能夠找到達到目標的途徑，逐步向前的積極思考能力；後者，係指個體相信自身具備能力，得以勝任。而駱月絹等人 (2010) 則將希望感歸納為主控思考、路徑思考、超越順應、自我努力四個因素。賴英娟、陸偉明、董旭英 (2011) 則認為希望感係指個人找到達到預期目標的途徑並充滿動機去運用這些途徑的信念，其包含主控思考與路徑思考兩種成份。

因此，希望可說是一種混合了動機、情意與認知的構念。希望感越高者，便擁有強烈的意願與多元的方法，來達成先前所訂定之明確可行的目標。而這過程中，已包含了目標設定、問題解決與自我效能等心理能力。希望感的內涵大都來自 Snyder 等人 (2003) 的觀點，所以教師希望感可分成二個層面加以討論。

1. 主控思考

主控思考是屬於教師教學動機的部分，係指當教師個人能感受到、知覺到自己是有能力面對挑戰的人，將激起個人趨向成功的動機，實現教學的目標。

2. 路徑思考

當教師在實現一個具體的教學目標時，需有正確的方法或策略來協助教師去達成其既定的教學目標。路徑思考係指教師為達成教學目標而想出可行方法之思考過程。

四、校長正向領導、肯定式探詢策略運用與教師希望感之關係

國內外探討校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感三者關係的研究付之闕如，為瞭解三者的影響關係，本研究首先探討校長正向領導與肯定式探詢之關係，其次分析肯定式探詢與教師希望感的相關，再研究校長正向領導與教師希望感的相關性，最後分析肯定式探詢在校長正向領導與教師希望感的中介角色。

(一) 校長正向領導與肯定式探詢之關係

校長正向領導的「營造正向氣氛」、「建立正向關係」、「善用正向溝通」與「培養正向意義」四個層面，與肯定式探詢「發現優勢」、「建構願景」、「設計變革」、「實踐創新」的四個階段，有許多密切的關係。Gergen (1994) 指出肯定式探詢是以極度正嚮導引的方式探詢組織成員的需求，以建構理想的組織型態。Cooperrider 與 Whitney (2000) 強調領導者與成員在肯定式探詢的過程中共同發現需求，營造對未來的夢想，並進一步發展對變革的設計。肯定式探詢強調當組織成員以正向的眼光相互分享夢想與終極目標時，彼此的關係將更為穩固，並發展出對未來全新與更好的憧憬；可以發現正向領導「善用正向溝通」、「培養正向意義」層面與肯定式探詢的「建構願景」、「設計變革」層面有密切關聯。而且肯定式探詢係組織成員經由對話、結構性的面談分享高峰經驗，以肯定的方式發現組織的最佳境界，發掘深層需求；顯示正向領導的「建立正向關係」、「培養正向意義」層面與肯定式探詢的「設計變革」層面有密切關聯。

國內的一些研究也發現正向領導與肯定式探詢有密切關係。陳信憲、袁漱萱 (2004) 以肯定式探詢方式分析學習者的課程需求的研究顯示，組織中的正向氣氛有助於肯定式探詢的導入，確實可以讓學生發展出較多的創意；這表示正向領導「營造正向氣氛」層面與肯定式探詢策略有密切關聯。謝傳崇 (2011d) 提及校長協助教師構築正向願景，促進正向溝通、正向關係與正向氛圍，可以引導教師以正向的情緒投入

工作，從而激發團隊活力和教師熱情，正如校長可以採取「肯定式探詢」，發掘和利用正向的因素，關注過程，強調集體與持續的共同創造，進而促進教育績效的提升。綜合上述文獻發現，正向領導的相關內涵對肯定式探詢有正面影響，並顯示正向領導對肯定式探詢策略有相當預測力，可以推論校長正向領導，有助肯定式探詢的實施，對提升學校效能有一定貢獻。

(二) 肯定式探詢策略與教師希望感的相關研究

肯定式探詢可以提升教師希望感，肯定式探詢的「發現優勢」、「建構願景」、「設計變革」、「實踐創新」四個層面與教師希望感「目標思考」、「效能思考」、「策略思考」三個層面中有密切關聯性。蔡進雄（2011）認為肯定式探詢的激賞態度可運用於教育領導之上，不僅可以滿足人性之需求，亦可產生比馬龍效應，不但能提升教師正面的工作態度，同時也能達成學校組織目標；顯示肯定式探詢可以正面影響教師希望感中的「主控思考」。肯定式探詢是建立在優勢及希望的基礎上，是重塑教育的策略之一。因此，校長及學校行政人員可採用肯定式探詢的方法帶領教師共同形塑學校願景及發展方向，或是進行學校組織之變革。這也表示肯定式探詢的「建構願景」與教師希望感的「路徑思考」層面有密切相關。

謝傳崇（2011c）認為在學校中，肯定式探詢的目標不在於改變任何事，而是發現與肯定教師團隊原有的優點、希望與夢想，並藉由認同與強化教師團隊正向的變革核心，就可以讓教師個人與學校組織重新點燃引擎，從最具滋養能力的基礎上，創造學校的美好未來。肯定式探詢透過成員對未來的期許，建構組織共同的願景，逐步發展組織和個人的能力。這表示肯定式探詢策略與教師希望感有密切相關。陳信憲、袁漱萱（2004）研究肯定式導入教學現場的結論顯示，在肯定式探詢的發現與構想過程中，不時的想起與同儕學習的高峰經驗，讓成員更珍惜了目前的學習環境。這表示肯定式探詢策略的「設計變革」、「建構願景」兩個層面與教師希望感的「主控思考」層面有密切相關。

王沂釗（2005）提到目標的設定是要積極實踐隱藏在個人心中的目標、它是可以不同的觀點再賦予目標的意義、是新的也是可以替換的。所以教師要注意的是當事人的目標，必須是出自於其心中的感受，需要借自身的行動才能實現的，而不是出於他人的期待或是依賴他人。這表示肯定式探詢的「實踐創新」層面與教師希望感的「建立目標」層面有相關。

敬世龍（2010）認為追求目標的意志力的思考是一種心理能量，意志力反映個體自我參照的想法，能促使個體不斷地前進以達成目標；當個體決定並承諾做一些事情時，這份力量可以引導著我們朝目標努力。表示肯定式探詢的「設計變革」策略與教師希望感的「主控思考」層面有密切相關。綜合上述文獻發現，肯定式探詢對教師希望感有直接或間接的影響，肯定式探詢有助於教師希望感的提升，對於學生的學習成效有一定貢獻。

(三) 校長正向領導與教師希望感的相關研究

正向領導可以提升希望感，目前國內尚缺乏這方面的研究，是以本研究嘗試從校長正向領導「塑造正向氣氛」、「經營正向關係」、「運用正向溝通」、「賦予正向

意義」的四個層面中找出和教師希望感「主控思考」、「路徑思考」的二個層面中相關的概念，進一步討論校長正向領導與教師希望感間之關係。

李新民、陳蜜桃（2008）從 Seligman（2002）的正向特質和正向組織之關聯來看，正向特質是從微觀的角度來剖析人類的優勢，而正向組織是從巨觀的角度來探討公共美德。正向組織被視為是型塑正向特質的場域（例如：教育機構），而正向特質則是實踐正向組織（例如：工作場域）所訴求的美德之手段。從此論述邏輯來看，希望信念是正向心理學最受關注的認知性資源，而復原力是正向心理學最受關注的心理資源，兩者皆可能對正向環境所訴求的組織美德行為有所關聯（Snyder & Lopez, 2001）。這表示校長正向領導的「塑造正向氣氛」、「經營正向關係」兩層面對於教師希望感的提升具正面的影響力。

蔡進雄（2011）應用肯定式探詢從成員正向的優點出發，進行組織願景或策略的建構與規劃，藉此同時也可激發教師及成員正向的能量及凝聚力。這顯示肯定式探詢策略與校長正向領導及教師希望感的「主控思考」層面存在一定的關聯性。謝傳崇（2011b）強調學校校長可以扮演激勵教師希望的角色，運用設定適當目標的方式，協助教師確認哪些資源在邁向成功的過程中是可用的；豎立典範和激發希望的行為模式；提供訓練或發展親身經歷的經驗，鼓勵參與及授權。校長啟發教師的希望感，可以激勵教師堅持在工作崗位上解決許多挑戰，正如組織承諾能維持動力及決心持續向前邁進。這表示校長正向領導對於教師希望感的提升具正面的影響力。林新發（2011）認為校長正向領導可以鼓舞和激發教師的潛能，其目的不僅在幫助組織獲利而已，它也牽涉到組織的卓越、興盛，以及實現人的最佳狀態，幫助人達到自我實現需求層次，亦即馬斯洛（Abraham Maslow）所提需求層次理論中的最高層次。這表示校長正向領導與教師希望感的「主控思考」層面有直接相關。綜合上述文獻發現，校長正向領導對教師希望感有直接或間接的正面影響，校長正向領導有助於教師希望感的提升，對於整體學校效能有一定貢獻。

（四）肯定式探詢策略運用的中介角色

國內外探討校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感三者關係的研究付之闕如。而校長正向領導影響教師希望感可能的路徑非常複雜，它可能除了直接影響外，亦可能透過其他變項間接影響。根據李新民、陳蜜桃（2008）、林新發（2011）、蔡進雄（2011）、謝傳崇（2011b）、Snyder 與 Lopez(2007) 發現校長正向領導或是組織正向性可以直接影響成員希望感；而根據陳信憲、袁漱萱（2004）、魏炎芳（2008）、謝傳崇（2011d）、Cooperrider 與 Whitney(2000)、Gergen(1994) 發現領導者的正向領導或組織之正向性可促進肯定式探詢之運用；根據陳信憲、袁漱萱（2004）、敬世龍（2010）、蔡進雄（2011）、謝傳崇（2011c）、Holland(2008) 發現肯定式探詢可以提高成員希望感。本研究根據以上文獻探討，建立最適當的模型及最能代表樣本資料的模型為部分中介模式，校長正向領導除了直接影響教師希望感外，亦透過肯定式探詢間接影響教師希望感，其假設模式如圖 1。

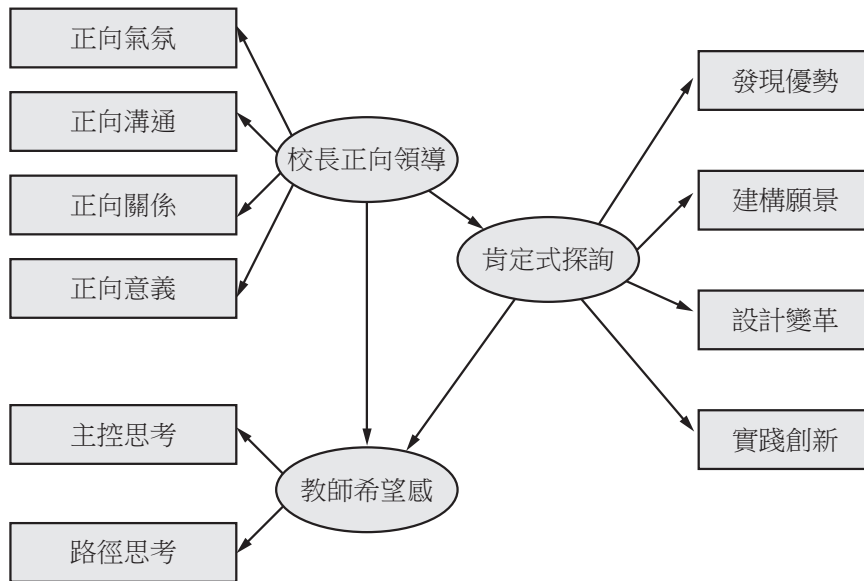


圖 1 校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感關係假設模式

參、研究設計與實施

一、研究樣本

本研究係以臺灣地區公立國民小學之現職教育人員為研究之母群體，採分層隨機取樣之方式，抽取預試樣本及正式樣本，以問卷調查法蒐集相關資料。

在預試階段，考慮研究樣本之代表性，將全國北、中、南、東區之學校採分層比率隨機抽樣法進行抽樣，共計發出預試問卷 240 份，有效問卷 188 份，問卷可用率達 78.3%，作為測量工具信度、效度分析使用。在正式施測階段，也將全國北、中、南、東區之學校進行分層隨機抽樣，抽樣 886 份樣本，約取母群體校數之 10% 為研究樣本。正式問卷樣本回收 620 份，可用樣本為 568 份，回收後可用樣本之比率為 64.10%。

二、研究工具

本研究調查問卷之設計係依據研究目的與待答問題，並參酌相關文獻後，所自行編製之問卷調查量表。量表內容分為背景資料與問卷內容。背景資料包括個人資料與學校所在環境資料。《校長正向領導調查問卷》係參酌謝傳崇（2011a）之調查問卷；《肯定式探詢策略調查問卷》係參酌呂浚瑀（2011）、張宏毅（2002）、徐韶佑（2002）、江英君（2002）、黃淪芳（2004）、方聰安（2005）及林家榮（2007）問卷內容所編製之相關調查問卷後，自行修正編製而成；《教師希望感調查問卷》係參酌薛秀宜（2008）、Snyder 等人（1997b）所編製希望感量表（The Hope Scale）相關問卷自行修訂編製而成。

為瞭解問卷的可靠性與有效性，進行信度分析。本研究之量表採用內部一致性信度分析，發現總量表的 Cronbach's α 係數為 .948，而三個份量表之 Cronbach's α 整體係數分別為 .971、.977、.942，顯示本問卷之信度良好。且經預試分析後，以因素分析

將「校長正向領導量表」抽取出 4 個因素，累積解釋量為 65.69%，「肯定式探詢量表」抽取出 4 個因素，累積解釋量為 75.897%；「教師希望感量表」抽取出 2 個因素，累積解釋量為 67.388%。因此本問卷信、效度良好。

本問卷之量表採用 Likert 五點量表方式作答與計分，均為正向描述題，以「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「大致不符合」、「非常不符合」五個選項，分別計 5、4、3、2、1 分，加總後即為教師針對校長正向領導、肯定式探詢策略運用以及教師希望感的知覺。得分以問卷各題項得分之平均數作為分析依據，採絕對標準，於此每題的參照標準為 3 分，當題項得分之平均數高於 3 分，表示教育人員之知覺較高，反之，若低於 3 分，表示教育人員之知覺較低。

三、資料處理

本研究運用 SPSS 18.0 for Windows 以及 AMOS 18.0 軟體，進行資料的統計分析處理。本研究使用結構方程模式（structural equational modeling, SEM）以檢視校長正向領導、肯定式探詢策略運用與教師希望感的影響關係。

肆、結果與討論

一、國民小學校長正向領導之整體與各層面現況分析

國小校長正向領導的現況由表 1 可得知受試者在「校長正向領導」整體平均數為 3.86，標準差為 .696，顯示教師對校長正向領導有高度知覺。校長正向領導的分層面中，「運用正向溝通」之平均得分最高，達 3.915，標準差為 .737，顯示教師對「運用正向溝通」有高度的知覺；得分次高的為「經營正向關係」，其平均數為 3.87，標準差為 .745；得第三高的為「塑造正向氣氛」，其平均數為 3.83，標準差為 .743；得分最低的為「賦予正向意義」，其平均數為 3.82，標準差為 .740。結果顯示教師所知覺之校長正向領導各層面均呈高度之發展。

由「運用正向溝通」層面得分最高可以推知，目前，大多數校長在營造學校之際，校長除了能兼顧多角度解讀教師行為之外，並經常透過正式或非正式的會議或活動公開稱讚教師的良好表現，對於犯錯的教師亦能給予包容與協助，並以描述性語言用對事不對人的方式來指正教師行為，且提供專業成長的機會，這一個良性循環的溝通模式，對校長而言，運用積極正面的溝通方式有助於增進領導的效能。

表 1
校長正向領導之現況分析

層面	平均數	標準差	排序
運用正向溝通	3.915	0.737	1
經營正向關係	3.87	0.745	2
塑造正向氣氛	3.83	0.743	3
賦予正向意義	3.82	0.740	4
整體	3.86	0.696	

二、肯定式探詢策略運用之整體與各層面現況分析

國小校長對肯定式探詢策略運用之現況可由表 2 知受試者在「肯定式探詢」整體平均數為 3.73，標準差為 .698，顯示教師對肯定式探詢有中高度知覺。肯定式探詢的分層面中，「發現優勢」之平均得分最高，達 3.92，標準差為 .728，顯示教師對「發現優勢」有高度的知覺；得分次高的為「建構願景」，其平均數為 3.72，標準差為 0.766；得第三高的為「實踐創新」，其平均數為 3.68，標準差為 0.757；得分最低的為「設計變革」，其平均數為 3.64，標準差為 .756。結果顯示教師所知覺之肯定式探詢各層面中，「發現優勢」呈中高程度的知覺感受。

由「發現優勢」層面之平均得分最高，由此可知校長激勵教師，並採用積極肯定的態度營造正向的組織氣氛，最直接的方式，就是努力發覺教師的優點和長處，把握各個適當時機傾聽教師的建議，給予肯定接納。鼓勵教師專業成長並發揮專業知能，貢獻一己所長，共同為學校締造佳績。

表 2
肯定式探詢運用之現況分析

層面	平均數	標準差	排序
發現優勢	3.92	0.728	1
建構願景	3.72	0.766	2
實踐創新	3.68	0.757	3
設計變革	3.64	0.756	4
整體	3.73	0.698	

三、國民小學教師希望感之整體與各層面現況分析

國小教師希望感現況可由表 3 顯示，國民小學教師知覺之教師希望感及其各層面均呈中高度之發展，如表 3。受試者在「教師希望感」整體平均數為 3.83，標準差為 0.576，顯示教師對自我的希望感有中高度認知。教師希望感的分層面中，「路徑思考」之平均得分較高，達 3.94，標準差為 0.605；其次為「主控思考」，其平均數為 3.78，標準差為 0.610，這結果顯示教師自我評價之希望感及其層面均呈中高度之知覺。

「路徑思考」層面之平均得分較高，顯示教師對於運用策略、方法來達成教學目標之知覺較高，可見，教師大都能依據過去的教學經驗，因既有的先備知識而發展出一套可適用於現況的教學模式；並且重視學生之學習目標的達成，能巧妙地運用創新的教學策略來提升學生的學習成效。

表 3
教師希望感之現況分析

層面	平均數	標準差	排序
路徑思考	3.94	0.605	1
主控思考	3.78	0.610	2
整體	3.83	0.576	

四、國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感之影響關係

(一) 適配度分析

本研究考驗影響關係所得 SEM 分析結果為卡方檢定值 112.823 ($p < .05$)，SRMR、RMSEA、GFI、AGFI、NFI、RFI、IFI、TLI、CFI、PNFI、PGFI 與 PCFI 的值分別為 .0325、.070、.956、.924、.959、.943、.971、.958、.970、.682、.556 與 .690。綜合上述各適配度指標可知，本研究所提出之假設模型達到適配標準，如表 4 所示。

表 4
校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感之影響關係模式適配度分析結果

統計檢定量	檢定結果數據	適配的標準或理想值	適配判斷
絕對適配度指數			
卡方適配指數	112.823 ($p = .000$)	$p > .05$ (未達顯著水準)	不適合
SRMR 值	.0325	$< .05$	是
RMSEA 值	.070	$< .05$ 優良； $< .08$ 可	是
GFI 值	.956	$> .90$ 以上	是
AGFI 值	.924	$> .90$ 以上	是
增值適配度指數			
NFI 值	.959	$> .90$ 以上	是
RFI 值	.943	$> .90$ 以上	是
IFI 值	.971	$> .90$ 以上	是
TLI 值	.958	$> .90$ 以上	是
CFI 值	.970	$> .90$ 以上	是
簡約適配度指數			
PGFI 值	.556	$> .50$ 以上	是
PNFI 值	.682	$> .50$ 以上	是
PCFI 值	.690	$> .50$ 以上	是
卡方自由度比	3.526	$1 < \text{卡方自由度比} < 5$	是

(二) 影響關係路徑分析

研究者將校長正向領導、肯定式探詢策略運用與教師希望感關係結構模式之測量值摘要整理成表 5，顯示出塑造正向氣氛、賦予正向意義、經營正向關係、運用正向溝通、等四個層面組成了校長正向領導的要素，並且在所有的標準化參數都達顯著，以「運用正向溝通」(.858) 最高，其他依序為「賦予正向意義」(.832)、「塑造正向氣氛」(.808) 以及「經營正向關係」(.748)；且誤差皆在 .01 以下。

發現優勢、建構願景、設計變革及實踐創新等四項層面構成了肯定式探詢策略的要素，而所有的標準化參數都達顯著；其中以「發現優勢」(.794) 最高，「實踐創新」(.778) 次之，「設計變革」(.775) 及「建構願景」(.771) 較低；且誤差皆在 .08 以下。

而主控思考與路徑思考二項層面組成了教師希望感的要素，並且在所有的標準化參數都達顯著，以「路徑思考」(.836) 最高，其次為「主控思考」(.697)；且誤差皆在 .01 以下。

表 5
校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感影響關係路徑之分析結果

項目	標準化路徑係數	標準誤
肯定式探詢 ← 正向領導	.681***	.045
教師希望感 ← 肯定式探詢	.611***	.082
教師希望感 ← 正向領導	.129***	.065
塑造正向氣氛 ← 正向領導	.808***	
賦予正向意義 ← 正向領導	.832***	.051
經營正向關係 ← 正向領導	.748***	.048
運用正向溝通 ← 正向領導	.858***	.047
發現優勢 ← 肯定式探詢	.794***	
實踐創新 ← 肯定式探詢	.778***	.056
建構願景 ← 肯定式探詢	.771***	.058
設計變革 ← 肯定式探詢	.775***	.051
主控思考 ← 教師希望感	.836***	
路徑思考 ← 教師希望感	.697***	.057

*** $p < .001$

本研究的 SEM 影響關係之結構模式顯示（見圖 2），校長正向領導影響肯定式探詢的路徑係數為 .68，肯定式探詢影響教師希望感的路徑係數為 .61，校長正向領導影響教師希望感的路徑係數為 .13，而校長正向領導透過肯定式探詢影響教師希望感的路徑係數卻提昇至 .54（測量變項和測量殘差之間的數值是 R² 值），所以肯定式探詢是校長正向領導影響教師希望感的重要因素。由以上之分析可知，本研究之「校長正向領導、學校肯定式探詢與教師希望感關係」理論建構模式獲得支持。然而校長正向領導直接對教師希望感的影響效果較小（0.129），而透過肯定式探詢對教師希望感的影響效果較大（0.416）。

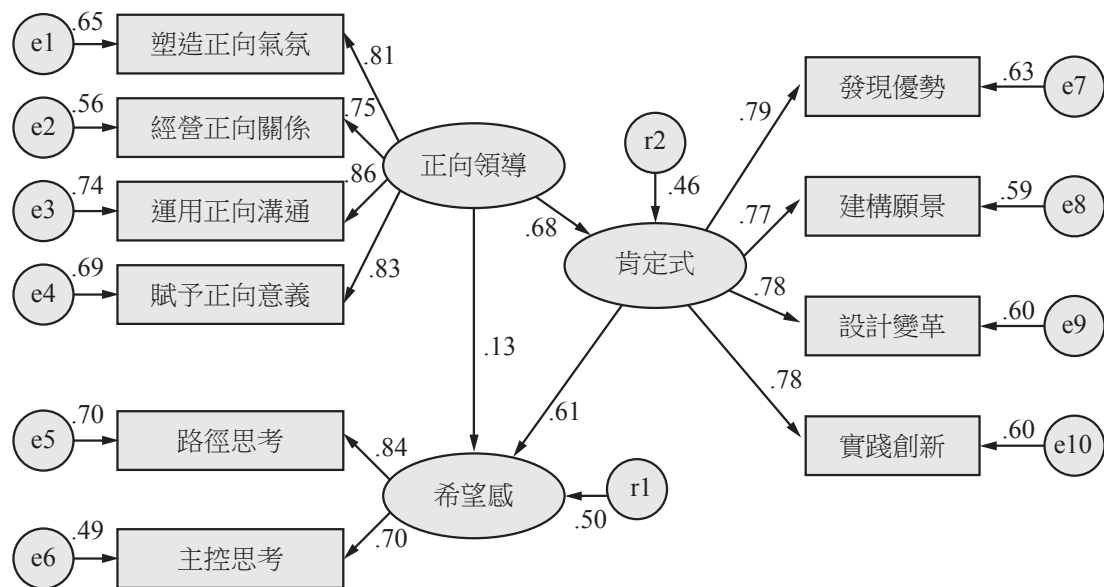


圖 2 國小校長正向領導、肯定式探詢及教師希望感之影響關係模式分析結果

伍、結論與建議

一、結論

(一) 國民小學教育人員對校長正向領導、校長肯定式探詢策略運用與教師希望感整體現況知覺良好呈中、高程度，以「運用正向溝通」、「發現優勢」及「主控思考」等層面最佳。

本研究結果顯示，國小校長正向領導、肯定式探詢策略運用與教師希望感現整體之現況良好。國小校長正向領導在「運用正向溝通」層面得分最高。在校長運用肯定式探詢策略的各分層面中，以「發現優勢」之平均得分最高。在教師希望感部分，教師對於運用策略、方法來達成教學目標之知覺較高。

(二) 校長正向領導、肯定式探詢及教師希望感形成一個影響關係模式

本研究所提之假設模式具有良好的適配度，並驗證校長正向領導的四項層面為「塑造正向氣氛」、「經營正向關係」、「運用正向溝通」、「賦予正向意義」；肯定式探詢策略運用的四項層面為「發現優勢」、「建構願景」、「設計變革」與「實踐創新」；教師希望感的二項層面為「主控思考」與「路徑思考」。校長正向領導、肯定式探詢及教師希望感形成的影響關係模式，顯示國民小學校長的正向領導對校長肯定式探詢策略運用有顯著且正向的影響，校長肯定式探詢策略運用亦直接影響教師希望感，國民小學校長的正向領導也同樣能正面影響了教師希望感，另外，國民小學校長的正向領導更藉由校長肯定式探詢策略運用的中介效果對教師希望感產生間接效果。

(三) 國民小學校長正向領導透過肯定式探詢策略運用影響教師希望感，肯定式探詢策略具有部分中介效果

本文以國民小學校長正向領導、肯定式探詢策略運用與教師希望感為主要之研究構念，本研究從文獻理論探討開始著手，建構部分中介模式，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，這三個構念間確實存在影響關係。本研究以結構方程模式考驗，發現校長正向領導直接對教師希望感的影響效果較小(0.129)，而透過肯定式探詢策略運用對教師希望感的影響效果較大(0.416)。

二、建議

(一) 校長應致力於打造教育的新價值，賦予教育正向意義

本研究發現在教師知覺校長正向領導的五大層面中，以「賦予正向意義」的分數最低，顯示目前校長在正向領導方面，尚未建立一套創新的教育理念及與時俱進的新教育規準與價值信念。為了激發學校教師的教學動能，實現培養每個孩子能有帶的走的能力，現今校長更需領導全校教師共同決策出學校未來的願景，並且能夠協助教師看見教育對於學生會產生深遠的影響。建議校長可利用全校課程發展會議，帶領全校教師集思廣益，進行學校 SWOT 矩陣分析，發掘並強調學校優勢，並依學校優勢立基，

共同建構學校願景。並規劃標竿學校參訪活動，訂立定期交流合作協定，並邀請分享成功經驗，經由典範學習建構學校創新變革模式。亦可利用教師晨會或週三下午教師進修時間，強調從校園中觀察到的正向實例，傳達教育的使命感及對學生所產生無遠弗屆的影響力。且應利用教師課餘的時間，走入班級時時關注、傾聽老師不同的想法及需求，並運用各項社會資源，滿足教師教學之所需。校長也可利用學年會議時間，到場鼓勵教師成立專業發展社群，並定期敦請學年資深優良教師進行教學經驗傳承，促使教師自我精進，肯定自我教育價值。

（二）推動學校創新變革方案，建構學校優勢競爭能力

本研究發現在教師知覺校長肯定式探詢策略運用的四大層面中，以「設計變革」的分數最低，顯示目前學校校長都具備探詢學校優勢的能力，但帶領教師，思考學校創新變革的能力則有待加強。為了促進學校能因應時代變遷的脈絡，應強化設計思考相關訓練課程，提升全校成員專業能力，建構全校教師創新設計專業知能，校長應親自實踐課程領導，參與並指導教師利用年段共同的空堂時間，成立專業學習社群，從事創新教學方案研發。研聘專家學者利用教師進修時段，安排創意思考相關研習課程，以提升全校教師創新教學專業能力，建構教師變革專業知能。因應組織變革的需要，校長應利用全校會議邀集全體教師權力分享、共同參與決策擬定周延且具體的學校發展計畫。更可在校內應建立工作輪調制度，讓教師對校務工作有更多的親身經驗，俾使更瞭解學校組織，進而能提出校務具體改善建議。此外校長要帶領教師與標竿學校進行策略聯盟，定期交流分享成功經驗、運用典範學習，積極推動變革措施。

（三）鼓勵教師發揮創意教學以提升教師希望感，激發教師內在成就動機

本研究發現教師希望感表現的層面中，「主控思考」和「路徑思考」的分數相距不大，顯示目前教師對其內在教學的成就動機及教學表現尚待強化。利用教師進修時間辦理教師心靈成長工作坊，以增進教師內在教學動能。強調教師教學工作價值，公開於晨會、兒童朝會場合給予教師鼓勵，讓教師優良表現獲得全校親、師、生高度肯定，內化教育工作對社會的重要性，以增強教師的內在心理資本，提升教師自我成就感。教師應利用聯絡簿、班級網頁及班級懇親會、家長日，與學生家長共同瞭解學生在校學習情況，引進家長資源成為教師的後援會，讓家長成為教師教學的助力。校長運用課發會時間與教師共同擬定課程教學計畫，透過領域教學統整以強化教師教學能力，以提昇教師內在成就動機。每學期進行各學年主題活動成果發表會，鼓勵教師們發揮創意教學技巧，展現創新教學成果，以專業社群方式成長來精進教學效能。

（四）強化肯定式探詢的中介效果，以正向領導孕育溫馨和諧學校環境

根據研究結果，校長正向領導可以透過肯定式探詢策略對教師希望感產生正面的間接影響，校長正向領導亦同樣正面影響教師希望感。因此，校長應強化行政主管領導作為及效能，利用寒、暑假為校長舉辦正向領導工作坊，提升校長人際關係專業能力，培養正向溝通技巧與能力。校長主動辦理學校內的聯誼活動，如同仁慶生會、歲末聯歡會等，或是在教師節送小卡片或致贈小禮物，也可主動邀約資深優秀教師或學年主任餐敘，積極參與教師非正式組織活動，以拉近教師間彼此距離。在學校職務的

安排上，應顧及教師的興趣及優勢，充分安排每位教師適當的位置，賦予教師充分專業自主權，激發每位教師之潛能，使其在工作上獲得成就感。另外，校長可定期召開校內高峰會議，以學年小組方式，讓每位教師以敘事法訴說自身的成功或愉悅的經驗，增進教師內在希望感。

(五) 應用校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感問卷，診斷學校發展狀況

檢核校長肯定式探詢策略運用，作為提升教師希望感的參考依據。校長正向領導在學校領導分析及診斷上，係為相當實用的理論框架，其可使吾人以統整、整全的觀點審視諸多校長領導行為。而若要以校長正向領導之角度實際頗析校長運用肯定式探詢策略之成效，則須藉分析診斷工具，方能順利為之。本研究所編製之「校長正向領導問卷」、「肯定式探詢策略運用問卷」和「教師希望感問卷」等三份研究工具，在信、效度上尚稱良好。因此，校長可使用本研究所發展之問卷，用以明瞭自己的正向領導取向、肯定式探詢策略運用及教師希望感情形。經過問卷客觀化的數據呈現，再加上對學校規模、性別所屬差異和教師服務年資的理解，轉化為校長對學校經營與領導的方向，應有較清晰的認知。同時分析正向領導的運用，肯定式探詢策略運用及教師希望感各構面的表現程度，針對問卷結果所呈現較未著力、忽略或薄弱之處多加著墨，以求改善及提升。

參考文獻

- 王沂釗（2005）。幽谷中的曙光 - 正向心理學發展與希望理論在輔導上的應用。教育研究月刊，134，106-117。
- 吳清山（2001）。知識經濟時代教師多元進修。教師天地，115，4-13。
- 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。
- 林新發（2009）。正向氛圍促進學校邁向卓越。國民教育，50（2），1-7。
- 林新發（2010a）。正向領導的意涵與實施策略。國民教育，50（3），1-6。
- 林新發（2010b）。校長正向領導的策略與技巧。國民教育，50（6），1-8。
- 林新發（2011）。論述正向領導表現的例子。國民教育，51（3），1-7。
- 唐淑華（2010）。如何提升工作中的「希望感」以面對職業倦怠。T & D 飛訊，99，1-16。
- 陳信憲、袁漱萱（2004）。以有欣賞力的探詢方式分析學習者的課程需求。教育資料與研究，57，61-71。
- 敬世龍（2010）。青少年生活希望量表之建構。教育科學期刊，9（2），165-192。
- 楊智先（2007）。教師社群互動、工作希望感受與創新性轉化之關係：量化模式建構與典範案例分析（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 蔡進雄（2011）。從正向出發：論賞析式探詢在學校領導與組織發展的應用。教育研究月刊，208，69-76。
- 賴英娟、巫博瀚（2009）。希望理論的概念分析與理論應用。研習資訊，26（4），71-

78。

- 賴英娟、陸偉明、董旭英（2011）。以結構方程式探討台灣大學生自尊、生活目標、希望感及校園人際關係對憂鬱情緒之影響。《教育心理學報》，42（4），677-700。
- 薛秀宜（2008）。中小學教師希望感、樂觀、情緒智力及職涯期望之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 駱月絹、黃麗莉、林以正、黃光國（2010）。盼望的雙元性 - 新盼望量表之建構及效度檢證。《中華心理學刊》，52（3），265-285。
- 謝傳崇（2011a）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北：高等教育。
- 謝傳崇（2011b）。校長正向領導對教師教學影響之研究。《教育資料與研究雙月刊》，101，59-82。
- 謝傳崇（2011c）。校長發展教師正向心理資本：肯定式探詢的應用。《教育研究月刊》，211，52-65。
- 謝傳崇（2011d）。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。《臺灣教育發展論壇》，11（3），49-66。
- 謝傳崇（譯）（2011）。正向領導（Kim Cameron 原著）。臺北市：巨流。
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9 (5), 605-622.
- Butler, J. P. (2011). *Positive leadership in the military: An exploratory study*. Abstract retrieved from ProQuest Dissertation and Theses database. (UMI No. 3478081)
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. & Spreitzer, G. (2011). *The oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In D. L. Cooperrider, P. F. Sorensen, Jr., D. Whitney, T. F. Yaeger (Eds.) , *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change* (pp. 3-27). Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham, UK: Open University Press.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/John Wiley & Sons.
- Gordon, J. (2008). *The case for positive energy*. Retrieved July 6, 2011 from www.leader-values.com
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships*. Cambridge, UK: Harvard University Press.

- Hammond, S. (1998). *The thin book of appreciative inquiry*. Bend, OR: Thin Book Publishing.
- 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.
- Office of Fraternity & Sorority Affairs (2008). Leadership lessons. Retrieved from http://www.greeks.cornell.edu/fso/fso_handbookpg10.html.
- Snyder, C. R. (2000). *Hypothesis: There is hope*. In C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of hope: Theory, measures, and applications* (pp. 3-21). San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R., Cheavens, J., & Sympson, S. C. (1997a). Hope: An individual motive for social commerce. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1 (2), 107-118.
- Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., Highberger, L., Rubinstein, H., & Stahl, K. J. (1997b). The development and validation of the children's hope scale. *Journal of Pediatric Psychology*, 22(3), 399-421.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2001). *Handbook of positive Psychology*. New York, NY: Oxford Press.
- Snyder, C. R., Lopez, S., Shorey, H. S., Rand, K. L., & Feldman, D. B. (2003). Hope theory, measurements and applications to school psychology. *School Psychology Quarterly*, 18(2), 122-139.
- Seligman, E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Steinbach, J. (2005). Contribution to the AI list serve. Retrieved from <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/definition.cfm>.
- Whitney, D., & Schau, C. (1998). Appreciative inquiry: An innovative process for organization change. *Employment Relations Today*, 25 (1), 11-21.

A Study on the Relationships among Principals' Positive Leadership, Appreciative Inquiry and Teachers' Hope in Elementary Schools

Chuan-Chung Hsieh

Department of Education and Learning Technology,
National Hsinchu University of Education, Associate Professor

Wen-Wei Hsu

Dongmen Elementary School, Hsinchu City, Director

Abstract

The study empirically investigates the relationships among principals' positive leadership, appreciative inquiry, and teachers' hopes. The survey targets are elementary school educators from all over Taiwan. The study issued 886 questionnaires in total, with a return rate of 64.1%, of which 568 questionnaires were valid. Teachers were asked to measure the effectiveness of positive leadership, appreciative inquiry, and teachers' hope. This study used structural equation modeling with prospective data to test for model fit. The findings indicate that principals' positive leadership positively affects appreciative inquiry. Furthermore, appreciative inquiry affects teachers' hope. Principals' positive leadership also positively influences the hopes of their teachers. The results suggest that principals should implement positive leadership to accelerate appreciative inquiry in school operations in order to improve overall teachers' hope.

Keywords: positive leadership, appreciative inquiry, principal, teachers' hope