

# 優勢本位領導培訓與實施對國小校長優勢本位領導力影響之研究

丁一顧 臺北市立大學教育行政與評鑑研究所特聘教授

莊念青 國立屏東大學教育學系助理教授

賴素卿 國立臺灣科技大學語言中心講師

## 摘 要

本研究旨在探究國小初任校長優勢本位領導培訓與實施的成效，研究採不等組前後設計準實驗研究法、問卷調查法、以及焦點團體訪談法。以 38 位國小初任校長為研究對象，其中，19 位實驗組校長接受校長優勢本位領導之培訓，而對照組 19 位校長則否，並於實驗前後測量校長優勢本位領導力，藉以瞭解優勢本位領導培訓的效果。而焦點團體訪談，則以滾雪球抽樣從實驗組抽取 10 位校長及其學校共 14 教師為訪談對象，藉以深入瞭解優勢本位領導培訓與實施的成效。研究結果為：（一）國民小學初任校長具有良好的優勢本位領導力；（二）校長優勢本位領導的培訓與實施，能有效提升國民小學初任校長「執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力」之優勢本位領導力。根據研究結論，本研究提出相關建議，俾供實務及未來研究之參考。

關鍵詞：優勢本位領導、優勢本位領導力、國小校長



# The Impact of Strengths-Based Leadership Training and Implementation on the Strengths-Based Leadership Competencies of Elementary School Principals

Yi-Ku Ting

Distinguished Professor, Institute of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei

Nien-Ching Chuang

Assistant Professor, Department of Education, National Pingtung University

Su-Ching Lai

Lecturer, Language Center, National Taiwan University of Science & Technology

## Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of strengths-based leadership training and implementation on elementary school principals. A nonequivalent control group quasi-experimental design was adopted, supplemented with surveys and focus group interviews. A total of 38 newly appointed elementary school principals participated in the quasi-experimental design, with 19 assigned to the treatment group, which received strengths-based leadership training, and 19 to the control group, which did not. Principals' strengths-based leadership competencies were measured before and after the intervention to evaluate program effectiveness. In addition, focus group interviews were conducted using snowball sampling, selecting 10 principals from the treatment group along with 14 teachers from their respective schools. The purpose was to gain deeper insights into the effectiveness of the strengths-based leadership training and its implementation. The main findings of this study are as follows: (1) newly appointed principals generally demonstrated solid strengths-based leadership competencies; and (2) the training and implementation significantly enhanced competencies in executing, relationship building, influencing, strategic thinking, and hope-building. Based on these findings, the study offers recommendations for practice and directions for future research.

**Keywords:** strengths-based leadership, strengths-based leadership competencies, elementary school principals



## 壹、前言

「教育改革不可能成為過去式，它是永遠的進行式！」全球化、少子女化、數位化、環境變遷等都會對教育的結構、方式以及內容產生衝擊（柯華葳、曾世杰，2014），此外，當社會日益超現代化，組織也將面臨更多與更新的挑戰（Uddin et al., 2021）。而有怎樣的校長，就有怎樣的學校，顯見，學校在面臨衝擊與挑戰之際，學校校長領導的重要性，更是不容小覷。然傳統的領導，總較屬強調科層體制式的上對下領導方式；也不認為部屬具有專業且足以授權可以完成學校重要任務。甚至在領導過程，總是較關注部屬缺失或犯錯（Luthans & Avolio, 2003; MacKie, 2016），其不但對領導者與部屬間和諧關係的建立無幫助，更會引發部屬負面情緒與壓力，其對領導效果的傷害就不言而喻。

領導行為乃是影響部屬表現相當重要的因素（Ding et al., 2020; Stollberger et al., 2019），而最佳的領導者應該是一位能善用自我優勢的人（Sutton, 2021）；此外，如果領導者能關注部屬的優勢而非弱勢，則部屬之工作表現將較佳（Linley et al., 2007）；另研究亦顯示，當人們工作在自己的優勢領域時，則其表現最佳（Rath & Conchie, 2008）；基此可知，領導者如能覺察自己的優勢，關注部屬的優勢，並善用兩者之優勢，才是一位有效能的領導者，而此等概念，即是所謂的「優勢本位領導」（strength-based leadership）。而一位優勢本位領導者則可有效協助部屬確認、使用、以及發展優勢（Ding & Yu, 2021; Wang et al., 2023），顯見優勢本位領導對領導者與部屬都是相當重要的。

雖然，大家對領導行為的發展很關切，然國內有關優勢本位領導議題之實徵研究則尚付諸闕如，另檢視國外有關優勢本位領導相關研究僅有 12 篇，其中僅兩篇與教育領域相關，且都是關注大學女性領導者（McCarron & Yamanaka, 2023; Petrone et al., 2023）接受優勢本位領導培訓後，其優勢本位領導能力之狀況，有關以中小學校長為對象的研究卻是缺乏的；此外，亦有研究發現優勢本位領導培訓對員工的發展、信任、衝突並沒有正向的影響效果（Shutt, 2023），顯然仍有待進一步探究其真實效果。有鑑於此，本研究乃以「校長優勢本位領導」為研究焦點，探討國小校長接受優勢本位領導培訓後之效果，藉以擴展校長領導之理論與研究領域。

準此，本研究旨在探究國小初任校長優勢本位領導培訓與實施的成效，具體言之，本研究之研究問題為：（一）國民小學初任校長之優勢本位領導力之表現為何？（二）優勢本位領導之培訓與實施對初任校長優勢本位領導力之影響為何？

## 貳、文獻探討

### 一、優勢本位領導的相關概念

綜合相關研究，本研究認為優勢本位領導乃是領導者能覺察與瞭解自我優勢，也能覺察、建立、擴展與善用部屬和組織的優勢（Aljofan et al., 2024; Brun et al., 2016; Ding et al., 2020; Ding & Yu, 2021; Drønnen, 2022; Key-Roberts, 2014; Key-Roberts & Budreau, 2012; Rath & Conchie, 2009; Wang et al., 2023），將部屬安排於最合適的職位，授權給部屬發揮其潛能（Key-Roberts, 2014; Mind Tools Editorial Team, 2016, 2019），並以建設性方式來消弭部屬缺失（Brun et al., 2016），進而達成個體及組織成功與共好目標的一種領導行為（Brun et al., 2016; Ding et al., 2020; Ding & Yu, 2021; Key-Roberts, 2014）。

優勢本位領導的理論基礎包括正向心理學與正向心理資本，兩者都強調員工的優勢行為與特質。其中，正向心理學倡導：（一）正向情緒：關注主觀的經驗、情緒與思維，例如，快樂、希望等；（二）正向特質：強調個體的長處，例如，優勢、品德等；（三）正向組織：強調組織環境能提升個體正向情緒（Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。而正向心理資本則包括希望、韌性、樂觀、效能感（Luthans et al., 2008; Luthans & Youssef, 2004）。藉由強調此等行為與特質，將促使個體生活更快樂、成功、有意義及幸福感。

至於優勢本位領導的內涵 Rath 與 Conchie（2009）在其著作 *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow* 一書中提及，成功的團隊具有大範圍的八大優勢，分別為：（一）執行力（executing）；（二）影響力；（三）關係建立（relationship building）；（四）策略性思考（strategic thinking）；（五）信任（trust）；（六）同理（compassion）；（七）穩定（stability）；（八）希望（hope）。其中，「信任、同理、穩定」等三項優勢本位領導力與「關係建立力」間的相關性較高。因為，同理對於信任關係的建立，扮演重要的角色（Corey, 2013），而團隊具有較高的情緒穩定性時，人際間的負面情緒較少，成員互動性較高，才可能營造出信任關係（van Vianen & De Dreu, 2001）；另外，「信任、同理、穩定」都指陳人際間的互動。因此，本研究乃將此三項優勢本位領導力融入「關係建立」之向度，亦即，本研究採用之校長優勢本位領導力包括「執行力、影響力、關係建立力、策略思考力、以及希望營造力」。

具體言之，優勢本位領導力乃是一種整合能力（competencies 或稱素養）與優勢兩大概念的特質（trait）、特性（characteristic）與後天能力（ability），係指領導者具有促使個體更熱情、活力、樂觀與投入，以及讓工作表現更完美的知識、技能與態度，（Akter et al., 2021; Ding & Yu, 2021; Drønnen, 2022），包括：（一）執行力：把事情完成的能力，並善於分配及控管人、事、物等；（二）影響力：領導者能影響及說服部屬；（三）關係建立力：領導者能鼓勵部屬一起工作以達共好或目標；（四）策略思考力：領導者能善於分析資訊、發現關連、並具多面思考的能力；（五）希望營造力：領導者能讓部屬覺得追隨他對於達成組織或個人的目標是有希望的（Rath & Conchie, 2009）。

而有關「執行力、影響力、關係建立力、策略思考力」之測量，主要是參考「能力發現剖析測驗」（The Clifton Finder）（Buckingham & Clifton, 2000）、「R2 優勢清單」（Realise2 Strengths Inventory）（MacKie, 2013, 2016）、以及 Petrone 等人（2023）所發展的六項優勢本位內容問卷。其中，「能力發現剖析測驗」共包括 34 項主題天賦，執行力與關係建立能力各九項，影響力與策略思考力各八項；「R2 優勢清單」則在測量 60 項個人優勢。而希望營造力則參考 Rath 與 Conchie（2009）有關「希望」之論述與相關概念。

優勢本位領導雖能達成個體及組織成功與共好目標，但仍有些許的困難有待克服，諸如：（一）類型轉換（typecasting），進而可能會導致鴿籠式分類（pigeonholing）現象；（二）太具過多共識（too much consensus），導致領導者很難作團隊整體方向與決定；（三）忽略缺點（ignoring weaknesses），導致領導者或員工都較不可能去作改善或發展（Mind Tools Editorial Team, 2016），這些則是推動過程應加以思考與因應的。

## 二、優勢本位領導相關研究

本研究以“strength-based leadership”為主題，從 Airiti Library、EBSCO、Google Scholar、ProQuest 等資料庫進行蒐尋，得到 12 篇與「優勢本位領導」有關之實徵研究。

就研究對象而言，12 篇相關研究中，只有兩篇是以學校領導者為對象（McCarron & Yamanaka, 2023; Petrone et al., 2023），其餘 10 篇都是一般企業或公司領導者；就研究方法而言，有一篇兼採問卷調查法與訪談法（Ruethaivanich & Scott, 2017）、一篇兼採訪談法與文件分析法（Shutt, 2023），其餘 11 篇皆以問卷

調查法來進行資料的調查與蒐集；就研究主題而言，從 2013 年開始的 2 篇研究，主要關注在優勢本位領導實施對領導者領導行為的改變與效能（如 MacKie, 2013; Ruethaivanich & Scott, 2017），而從 2020 年至 2024 年之研究，則轉以探討優勢本位領導與員工各種行為的直接、間接、中介與調節效果為主要的研究（如 Akter et al., 2021; Chu et al., 2022; Ding et al., 2020; Ding et al., 2024; Forouhar et al., 2021; Liu & Tong, 2022; Wang et al., 2023），顯然此種以量化，且探究變項間的直接、間接、中介與調節效果，似乎是當前優勢本位領導的主要研究趨勢。

再就研究結果而論，大致研究結果包括：（一）實驗研究：優勢本位領導實施，能提升領導者之轉型領導行為、優勢本位領導行為、確認及肯定自我領導優勢能力、確認及肯定員工優勢能力、以及員工生涯滿意（Ding et al., 2024; MacKie, 2013; McCarron & Yamanaka, 2023; Petrone et al., 2023; Ruethaivanich & Scott, 2017），但卻對員工的發展、信任、衝突並沒有明顯的影響效果（Shutt, 2023）；

（二）相關研究：優勢本位領導與員工工作表現、工作投入具正向相關（Ding et al., 2020; Wang et al., 2023）、與員工離職傾向具負相關（Chu et al., 2022）；（三）中介效果：優勢本位領導對員工各種相關變項之影響下，具有中介效果的變項有：員工工作相關幸福感（Akter et al., 2021; Ding et al., 2020）、員工優勢運用（Ding et al., 2024; Liu & Tong, 2022）、員工的工作投入、領導者與部屬交換關係（Wang et al. 2023）、心理資本與學習敏銳度（Forouhar et al., 2021）、感知義務（Chu et al., 2022）；（四）調節效果：優勢本位領導透過感知義務間接影響員工離職傾向，而工作控制則具有負向調節效果（Chu et al., 2022）。

由前述 12 篇研究可知，問卷調查法乃是較為研究者所採取的資料蒐集方法，不過，準實驗研究法應是最科學的研究方法（郭生玉，1995），而且，混合研究法也是較能解決研究問題最大效益的方式（黃麗鈴，2019）。因此，本研究乃採取問卷調查法與訪談法，並結合準實驗研究法，進一步來探究校長優勢本位領導培訓與實踐之效果。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究設計

本研究採不等組前後測設計法，G1、G2 分別代表實驗組與對照組；O1、O2

分別代表優勢本位領導培訓前（2021 年 10 月底）之實驗組及對照組校長優勢本位領導力之前測；X 代表實驗組校長接受優勢本位領導的實驗處理；O3、O4 分別代表優勢本位領導的實驗處理後（2022 年 5 月底），實驗組及對照組校長優勢本位領導力的後測（表 1）。其次，本研究以參與實驗方案的實驗組及對照組校長的優勢本位領導力後測得分為依變項，以參與實驗方案校長之優勢本位領導力的前測分數為共變項。

校長優勢本位領導方案的實驗處理，是由研究者於 2021 年 11 月起針對實驗組校長進行校長優勢本位領導理論與實作的培訓課程、增能課程、以及諮詢輔導：（一）課程培訓：於 11 月初選定兩天，針對參與實驗的校長進行為期 12 小時「校長優勢本位領導理論與實作」的工作坊，內容包括校長領導、優勢本位領導等理論與實務，並以分組引導、組員相互合作方式進行優勢本位領導議題之對話、提問、省思、回饋及實作；（二）課程增能：於 12 月、隔年 1 月中旬各選定一天（每天六小時），辦理校長優勢本位領導增能活動，同時規劃校長分享回學校實踐優勢本位領導之經驗與困境；（三）諮詢輔導：成立 LINE 之「校長優勢本位領導」線上社群，隨時提供參與實驗的校長在優勢本位領導之技巧、觀念與問題的諮詢和輔導。

表 1  
不等組前後測準實驗設計

組別	前測	實驗處理	後測
實驗組 (G1)	O1	X	O3
對照組 (G2)	O2	—	O4

## 二、研究對象

### （一）實驗研究

教育情境要採隨機取樣或分派受試者有其困難，此為本研究採準實驗研究法而非採用隨機分派受試者之實驗研究法的原因（王文科，1993；郭生玉，1995）。Gay（1987）指出，如果有較嚴密的實驗控制，則實驗研究每組至少需要 15 人才有效；其次，相對於資深校長，初任校長除更有成長需求，也較易透過學習調適原有的領導作為以因應校務經營所帶來的挑戰，並進而展現領導專業。因此，本研究乃各邀請實驗組與對照組 20 人初任校長，然因實驗過程各有一位退出實驗。因此，

本研究之 19 位實驗組研究對象乃是徵求 110 學年度為現任臺北市國小初任校長（校長年資在四年內），並對優勢本位領導有所興趣；而對照組 19 位研究對象則亦為 110 學年度新北市國小校長（校長年資在四年內）。而有關實驗組與對照組校長之邀請，首先由研究者以電話或電郵邀請校長參與本研究計畫目的與實施內容之說明會，說明會共辦理兩場次，一場為實驗組，另一場為對照組，其後，針對具自願且有興趣之校長，邀請其簽署參與實驗研究之同意書，並作為本研究之研究對象。

## （二）問卷調查

實驗組問卷調查對象為臺北市參與本研究優勢本位領導實驗方案之 19 位國小校長學校中的 152 位教師（每校請教務主任以亂數表隨機抽取八位），而對照組則為參與本研究之 19 位新北市國小校長學校中的 152 位教師（每校請教務主任以亂數表隨機抽取八位），總計 304 位教師。

## （三）焦點團體訪談

焦點團體訪談乃是針對某特定主題，所進行的團體式訪談，通常人數為六至八人，訪談時間則以 1.5-2 小時為原則（巴頓，1990 / 1995）。此外，Hennink 等人（2017）認為，譯碼的飽和（code saturation）只要 9 個個案進行訪談即可。因此，本研究的焦點團體訪談採滾雪球取樣，從接受校長優勢本位領導訓練與實施的 19 位實驗組校長中抽取 10 位並於 2022 年 6 月中進行第一場的訪談，以及從此 10 位校長學校中抽取 14 位教師於 2022 年 6 月中下旬進行第二場的訪談；另為顧及研究倫理及保護受訪者的隱私，皆以編號表示之，分別為「校長 A、B、……、I、J」、  
「教師 A、B、……、M、N」。

# 三、研究工具

## （一）國民小學校長優勢本位領導力調查問卷

### 1. 填答與計分

由於七點量表信度最佳（Chang, 1994; Finn, 1972），所以本研究採七點量表，每個题目的反應從「完全符合」到「完全不符合」七個選項，分別以 7 分、6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。分數越高，則代表其校長優勢本位領導力之表現越佳。而「國民小學校長優勢本位領導力調查問卷」的測量，主要是請每一位受試教師謹慎客觀勾選較能切合其學校校長優勢本位領導力真實情況的答案。

## 2. 內容與架構

本研究用來測量校長優勢本位領導力的調查問卷，主要是參考 Buckingham 與 Clifton (2000)、MacKie (2013, 2016)、Petronne 等人 (2023)、Rath 與 Conchie (2009) 之相關量表與文獻，進行問卷編製並完成「國民小學校長優勢本位領導力調查問卷」共 40 題初稿，並邀請 10 位在校長領導相關領域之學者專家協助進行問卷之專家內容效度，以及 200 位國小教師（臺北市及新北市各 100 位）協助進行問卷預試，經信效度分析刪題後，保留「國民小學校長優勢本位領導力調查問卷」共 30 題，其內容與題數為：(1) 執行力 (1-6 題)；(2) 關係建立力 (7-12 題)；(3) 影響力 (13-18 題)；(4) 策略性思考力 (19-24 題)；(5) 希望營造力 (25-30 題) 等五個分量表。

## 3. 因素分析

在因素分析上，以主成份法、最大變異轉軸法進行因素分析，經逐次刪除因素負荷量小於 .40 的題項，最後刪除題項有執行力第 1、7 題、關係建立力第 7、8 題、影響力第 7、8 題、策略性思考力第 7、8 題、希望營造力第 7、8 題，共計刪除 10 題。結果發現各題項聚斂成 5 個因素：因素一為「執行力」，其因素負荷量介於 .53- .64、解釋變異為 13.78%；因素二為「關係建立力」，其因素負荷量介於 .67- .85、解釋變異為 24.97%；因素三為「影響力」，其因素負荷量介於 .43- .58；解釋變異為 11.44%；因素四為「策略性思考力」，其因素負荷量介於 .54- .78、解釋變異為 22.02%；因素五為「希望營造力」，其因素負荷量介於 .52- .70、解釋變異為 16.95%，總解釋變異為 89.16%。

## 4. 信度分析

在信度分析上，本研究「國民小學校長優勢本位領導力調查問卷」的整體 Cronbach  $\alpha$  係數為 0.99，各向度的 Cronbach  $\alpha$  係數分別是：執行力為 0.97、關係建立力為 0.97、影響力為 0.97、策略思考力為 0.97、希望營造力為 0.98。

### (二) 訪談大綱

本研究參考相關文獻自編「優勢本位領導實施對國小校長優勢本位領導力影響之訪談大綱」初稿，再邀請三位學者專家針對訪談大綱之架構與語句進行修改。正式訪談大綱之內容主要包括七題，分別為：校長優勢本位領導培訓與實施前後，校長在「執行力」、「關係建立力」、「影響力」、「策略思考力」、「希望營造力」、以及「整體優勢本位領導力」上之狀況與改變 (6 題)，第七題則是以半量化的圈選方式，請受訪校長圈選參與本實驗研究前後 (以 10 點量表方式呈現，由 1、

2、3、……、8、9、10 依序呈現，10 分最高，1 分最低），個人在「優勢本位領導力」上的改變情況。

#### 四、資料處理與分析

##### （一）問卷調查

問卷回收資料回收後，以 SPSS 22.0 進行編碼與登錄工作，資料分析則為：（1）以平均數及標準差統計方式，瞭解國民小學校長優勢本位領導力上的前後測得分情形；（2）以單因子共變數分析來探究優勢本位領導實施後，實驗組與對照組校長在優勢本位領導力上的差異情形。

##### （二）焦點團體訪談

訪談結束後進行資料的整理與分析：（1）將訪談之錄音檔轉譯成逐字稿；（2）將較完整且具意義的資料進行斷句；（3）將完整表達且具獨立概念的句子進行編碼；（4）將各編碼之句子連結至各相關主題。

#### 五、研究倫理

根據吳明清（1991）、邁爾斯與休柏曼（1994 / 2005）、House（1990）、Sieber（1992）等的觀點，認為福祉、尊重、正義、非強制與非操縱、隱私、保密、匿名、支持民主價值與制度等，是倫理議題相當重要的原則。因此，本研究研擬「同意書」，告知參與準實驗設計與接受訪談之校長與教師有關本研究的研究目的、資料處理及保密原則、以及隨時可退出本研究之權利；此外，在進行訪談前，會事先徵求受訪者同意全程錄音，也會以代號方式來呈現學校、受訪校長與教師姓名；再者，也於問卷之施測標頭載明本研究之目的與填寫問卷之自願性。

### 肆、結果分析與討論

#### 一、國民小學初任校長優勢領導力之概況分析

從表 2 可知，實驗組校長在執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力以及整體優勢本位領導力之得分，介於 5.59-6.46 間，而對照組教師則介於 5.96-6.18，就七點量表來看，以平均數 4.00 為中數，則 4.00-5.00 之間屬「尚可」；

5.01-6.00 之間屬「良好」；而 6.01 以上則為「優良」，則實驗組校長後測之表現皆為「優良」；對照組校長之後測得分則除「影響力」屬「良好」外，其餘則皆為「優良」表現，顯示目前國小校長優勢本位領導力大多屬「優良」之表現。

由於當前社會對領導行為的挑戰相當激烈、充滿動態性，以及複雜性（Psencik, 2019; MacKie, 2014; Youssef & Luthans, 2012）；且臺灣自 2019 年起推動新課綱，校長又須面對 12 年國教課綱推動之壓力與挑戰；再者，臺北市與新北市一向都是臺灣教育的重要都會區，教師、家長與社會對校長的期待也高，所以，校長自我要求就相對較高，因此，在不斷學習與成長的情況下，校長領導力自然就會不斷提升，因而，本研究發現校長優勢本位領導力大多屬「優良」的研究結果就可理解。

表 2

國民小學校長優勢本位領導力之概況分析表

量表向度	組別	N	前測		後測	
			M	SD	M	SD
執行力	實驗組	144	5.58	0.96	6.41	0.56
	對照組	140	6.18	0.89	6.08	0.89
關係建立力	實驗組	144	5.75	1.21	6.46	0.56
	對照組	140	6.16	0.97	6.04	1.04
影響力	實驗組	144	5.61	0.89	6.29	0.59
	對照組	140	6.04	0.89	5.96	0.98
策略思考力	實驗組	144	5.66	0.93	6.37	0.56
	對照組	140	6.16	0.87	6.09	0.93
希望營造力	實驗組	144	5.65	0.98	6.39	0.56
	對照組	140	6.05	0.99	6.02	1.08
整體優勢本位領導力	實驗組	144	5.65	0.88	6.38	0.52
	對照組	140	6.12	0.87	6.04	0.94

## 二、優勢本位領導實施對國民小學初任校長優勢本位領導力影響之分析

### （一）組內迴歸係數同質性檢定

本研究採單因子共變數分析來探討優勢本位領導實施對校長優勢本位領導力

之影響。而要進行單因子共變數分析之前，應先進行組內迴歸係數同質性考驗，如符合組內迴歸係數同質性的假設，才能採取單因子共變數分析，否則，就應採取實得分數（Gain-score）比較。從表 3 可知，國民小學校長優勢本位領導力之「執行力」、「關係建立力」、「影響力」、「希望營造力」、及「整體優勢本位」等領導力之分量表的  $F$  值未達顯著水準，表示符合組內迴歸係數同質性假設，可進一步採單因子共變數分析瞭解實驗效果。然而，「策略思考力」之  $F$  值（5.00）卻達顯著差異，違反組內迴歸係數同質性假設，改採實得分數進行獨立樣本  $t$  考驗。

表 3  
組內迴歸係數同質性檢定摘要表

量表向度	SS	df	MS	F 值
執行力	0.64	1	0.64	1.16
關係建立力	1.34	1	1.34	1.91
影響力	2.29	1	2.29	3.55
策略思考力	2.92	1	2.92	5.00*
希望營造力	1.22	1	1.22	1.65
整體優勢本位領導力	1.95	1	1.95	3.42

\* $p < .05$

## （二）優勢本位領導實施對國民小學初任校長優勢本位領導力之影響

### 1. 執行力

從表 4 可知，教師知覺實驗組國民小校長優勢本位領導力之「執行力」表現，其調整後平均分數顯著高於對照組校長之得分，且已達到統計上的顯著差異（ $F$  值為 252.17， $p < .001$ ）。

表 4  
國民小學校長優勢本位領導力之「執行力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
執行力	實驗組	143	6.42	252.17***
	對照組	140	6.09	

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

從表 5 可知，在 10 位受訪者（實驗組校長）中，有七位認為其在優勢本位領導力之「執行力」是有進步的，而且，進步在兩分以上的有五人，占了全部受訪者人數的二分之一以上，顯示受訪者認為接受校長優勢本位領導培訓之後，對其優勢本位領導力之「執行力」影響是積極與正向的。

表 5  
優勢本位領導實施對校長「執行力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	9	6	6	8	6	8	7	8	6
實驗後	8	9	8	9	9	8	8	8	8	8
改變情形	+2	+0	+2	+3	+1	+2	+0	+1	+0	+2

+：進步；-：退步

類似上述的結果受訪校長也提到：

……講執行力部分的話，……，參加這樣的實施，其實之後我自己覺得自己是進步的啦，我想可以達到八分啦。（校長 A）

尤其一位校長認為參加了校長優勢本位領導培訓之後，自己一直在做內省：

……反省說等於是是不是校長在某一些的一個說明，或是有一些的策略跟方式，可以做得更好，讓同仁可以更瞭解我們要達到的目標。……，那執行力就會比較好一點。（校長 D）

此外，也有老師認為：

我覺得校長的執行力非常的快速，而且還很正確的去，如果說老師或護理師有提出一些質疑或是一些疑問，那校長會在第一當下就作出裁示，那我覺得這個執行力非常的快速、非常的明快。（教師 D）

其他類似正向影響的效果，從本研究其他受訪者的訪談札記中亦可理解：

就是遇到疫情的問題。那其實最開始的時候確實大家都是不知所措的。……，校長其實很快速的就給予我們一些建議和反饋，比如說，因為我們可能學務處目前在人力上比較吃緊，需要一些幫忙的時候，……，讓我們的這個防疫過程變得更加順利。（教師 G）

比如說像今年我想疫情這件事情。……我想就是在那個很壓縮的時間之內，……然後要很快的對老師做宣布，所以在我們群組做一個這樣宣布。……然後這個在禮拜一早上，就可以放心的讓小朋友在第一節去上課。……我想在執行力上是有進步的。（校長 A）

我們這一年其實有那個電子的那個發票電子、電子領據。……那有了這個校長優勢本位以後，我就會想到說，……。那所以就跟同仁一起討論，那同仁們就會提出來說，他們可能會有什麼問題。這時候呢，我就會去尋找可能可以解決的方式。（校長 D）

## 2. 關係建立力

從表 6 可知，教師知覺實驗組國民小校長在優勢本位領導力之「關係建立力」的表現，其調整後平均分數顯著高於對照組校長的得分，且已達到統計上的顯著差異（ $F$  值為 255.40， $p < .001$ ），其中，實驗組調整後平均數為 6.47；而對照組之調整後平均數則為 6.05。

表 6  
國民小學校長優勢本位領導力之「關係建立力」表現之共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	$F$ 值
關係建立力	實驗組	143	6.47	255.40***
	對照組	140	6.05	

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

從表 7 可知，全部 10 位受訪實驗組校長覺得自己的關係建立力是有進步的，而且，進步兩分以上的有五人，占了全部受訪者人數的二分之一。由此可知，國民小學校長在接受優勢本位領導培訓之後，對其優勢本位領導力之「關係建立力」的影響是正向的。

表 7

優勢本位領導對校長「關係建立力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	7	7	6	8	8	7	7	7	7
實驗後	9	9	9	10	9	9	8	8	8	9
改變情形	+3	+2	+2	+4	+1	+1	+1	+1	+1	+2

+：進步；-：退步

對校長「關係建立力」之表現是有正向影響效果的研究發現，而此就如同校長 F 一開始很害怕公開去讚美老師，因為擔心老師會計較校長沒點到他，但是：「參加研習（優勢本位領導）之後，……，我就很勇敢的公開去讚美，……，然後我覺得這個改變還蠻大。」（校長 F），而其他受訪教師也提到：

那我就覺得校長是很支持我們教師的想法，……，然後也可以用同理心去幫忙老師解決很多問題，……，或是他真的很關懷老師的事情。（教師 L）

尤其是在疫情期間：

校長真的三不五時就會到各個教室來巡視，而且還會準備了冰冰涼涼的飲料給我們，讓我們感覺到被撫慰到這樣子。（教師 M）

其他類似的結果則尚有：

我很喜歡聽到校長總是會說一句話，就是說，……聽聽看老師們的想法是什麼，……他真的就是會聽聽看導師這一端或是科任老師在實施上，一線的老師在實際上有什麼樣的困難。……那我就覺得那種被同理的感覺，真的就是很舒服。（教師 M）

我發現說學校的同仁對於我在處理教室分配這件事情上面，他們會覺得不公平。……那這件事情我就比較介入的比較深一點的，營造正向的氛圍，不斷的對話，……老師在這樣子的氛圍的營造上面可以能夠更有共識，能夠讓大家都能夠比較滿意一點。（校長 E）

那個關係的建立上，……我會比較從老師的需求、專長以及他……比如說他來跟學校提出他的困境啊、不滿啊，或者是 argue 的時候，……會比較去思考老師，他今天他真正的需求跟狀態，那這個會影響到關係的一個建立。（校長 I）

### 3. 影響力

從表 8 可發現，教師知覺實驗組國民小校長在優勢本位領導力之「影響力」的表現，顯著高於對照組校長之表現（ $F$  值為 194.12， $p < .001$ ），其中，實驗組調整後平均數為 6.31；而對照組之調整後平均數則為 5.98。

表 8

國民小學校長優勢本位領導力之「影響力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	$F$ 值
影響力	實驗組	143	6.31	194.12***
	對照組	140	5.98	

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

從表 9 發現，有九位受訪校長認為於接受校長優勢本位領導培訓之後，個人在「影響力」表現上是有進步的，僅一位覺得沒進步。而進步的九位當中，有五位是進步分數在兩分以上，占全部受訪者人數的二分之一。而此顯示，國民小學校長在接受校長優勢本位領導培訓之後，對其「影響力」表現是有正向影響的。

表 9

優勢本位領導實施對校長「影響力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	8	6	6	7	6	7	7	7	8
實驗後	8	9	8	9	9	9	8	8	7	9
改變情形	+2	+1	+2	+3	+2	+3	+1	+1	+0	+1

+: 進步；-: 退步

對校長優勢本位領導力之「影響力」表現上有顯著影響的結果，就如受訪教師認為他們校長：

可以三顧茅廬，就是一次又一次，一次又一次的去就是去跟那個老師對話。……然後去說服這個老師來願意接下高年級的這個重責大任。（教師 M）

而且校長也會：

就去協助，然後不厭其煩的跟老師們講，那老師們都願意去做這些，那所以每一年大概就會有很多專案新的成果出來。（教師 B）

另外，為了說服學生遵守學校規定，校長也會：

……運用自己的優勢，就是跟小朋友聊天，然後從他們的觀點出發之後，去讓他們開啟那個心房，……更有……就是更有效。（校長 J）

其他類似的觀點則如下：

像那個 BYOD 這個臨時專案，……但是校長親力親為，他自己去說服家長，然後自己（籌）組包括導師，包括那個資訊專業老師，全部都一起去努力克服所有的問題，然後再來就是教學實施的時候，……校長真的是自己做，然後能夠讓老師們執行這些困難的任務的時候，能夠安心的放手去做。（教師 B）

讓學生遵守學校的各項規定來說，……我就覺得他都使用所謂的胡蘿蔔法，就是用正向鼓勵，然後所以當他每次要宣導一件事情，譬如說走廊不奔跑，然後我們得說服大家參加一系列的活動，去用同理心的時候，……讓學生能夠發自內心的遵守校規，然後自執行學校推展的活動。（教師 H）

就是我們學校在推雙語課程，學校剛轉型，然後一開始的時候大家是滿反對的，然後我採取的策略，……就是順勢找到這些老師們的優勢能力之後，可以說服他們接受這樣的改變，然後也連帶帶出了另外一個不同的影響。（校長 F）

#### 4. 策略思考力

從表 10 可理解，教師知覺實驗組國民小校長在優勢本位領導力之「策略思考力」的實得分數為 0.72，而對照組的實得分數為 -0.06，顯示實驗組校長在優勢本位領導力之「策略思考力」顯著高於對照組校長（ $t$  值為 5.50， $p < .001$ ）。

表 10

國民小學校長優勢本位領導力之「策略思考力」表現 t 考驗摘要表

量表向度	組別	人數	實得數	標準差	t 值
策略性思考力	實驗組	143	0.72	1.00	5.50***
	對照組	140	-0.06	1.34	

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

從表 11 可發現，有九位校長覺得參加優勢本位領導培訓之後，其「策略思考力」是有進步的，僅有一位校長覺得沒進步，而且，進步在 2 分以上的也有七人，占了全部受訪校長人數近三分之二以上。由此可知，國民小學校長在接受優勢本位領導培訓之後，對其「策略思考力」表現是有正向影響的。

表 11

優勢本位領導實施對校長「策略思考力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	7	6	6	7	7	7	6	8	6
實驗後	9	9	8	9	9	8	8	8	8	8
改變情形	+3	+2	+2	+3	+2	+1	+1	+2	+0	+2

+：進步；-：退步

本研究對校長「策略思考力」表現具正向影響的狀況，就如同一位校長認為參加本研究實驗後，為了要提升學生學力檢測，就會去帶領老師分析資料，並且：

引導老師說，……那如果後面四五十分的，……一個人努力給他加個十分，……全班的整個是平均就提上來，……那我覺得這也達到我原先預想，……整個學校的孩子都能夠一起提升的效果。（校長 E）

此外，也有受訪教師指出，他們校長善於分析資料並引導老師思考，例如：

他幫我們把東西就是陪著我們一起去釐清，……有什麼是可以先走的，有一些東西我雖然現在先走了，可是到時候，我可能必須要做調整。（教師 G）

其他類似的觀點從下述受訪者的訪談資料中也可發現：

要去申辦這個優質學校，……規劃還有人力資源、物力資源、各方面資源的統整，都有按照大家通過會議，都有訂定明確的期程，有做詳盡的規劃以外，……到最後進入複審，……那呈現的方式要怎麼去呈現？怎樣去構想？怎麼去落實執行？我覺得這個部分都可以展現出校長這個策略思考的能力。（教師 A）

他就去找了前幾年的學力測驗的報告，……然後來找我討論，就是應該要怎麼樣可以讓小朋友的英文，英文能力可以變得更好，然後就是他也就是提供了很多種方式，……然後讓我們一起去思考，怎樣可以讓小朋友的學力測驗，或是各種能力可以提高這樣。（教師 L）

研習（優勢本位領導）後呢，……所以就決定用自己的優勢，將一些創造力的策略就是交給老師們，……其實用這樣的優勢領導，這樣每個人在思考一件事情的時候，都可以用不同的角度、不同的身分去思考，就會大家會比較知道怎麼樣去考慮一件事情的周延性、計畫的完整性。（校長 J）

## 5. 希望營造力

從表 12 可知，教師知覺實驗組國民小校長在優勢本位領導力之「希望營造力」的表現，顯著高於對照組校長之表現（ $F$  值為 196.09， $p < .001$ ），其中，實驗組調整後平均數為 6.41；而對照組之調整後平均數則為 6.03。

表 12  
國民小學校長優勢本位領導力之「希望營造力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	$F$ 值
希望營造力	實驗組	143	6.41	196.09***
	對照組	140	6.03	

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

從表 13 也發現，10 位受訪校長全部覺得其「希望營造力」是有進步的，而且進步兩分以上者也有六人，占全部受訪者二分之一以上之人數，由此資料可瞭解，國民小學校長在接受優勢本位領導培訓之後，對其「希望營造力」表現是有正向的影響效果。

表 13

優勢本位領導對校長「希望營造力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6
實驗後	8	8	8	10	8	9	8	7	8	8
改變情形	+2	+2	+2	+4	+1	+2	+1	+1	+1	+2

+：進步；-：退步

從本研究訪談資料發現，就有校長提到，參與優勢本位領導培訓之後，其「希望營造力」確實有正向的提升，例如：

一個轉學生的家長來，那他在走廊上讓我遇到了，我就陪他走一段。那走一段呢，其實就是在營造學校給孩子的一個希望的一個歷程。（校長 I）

而兩位受訪教師也認為校長對於學校教師專業、學校發展等希望的營造，也都具有不錯的能力：

然後校長也會親自帶領老師進行授課，校長除了自己的授課，……跟各個團隊去做一些分享，那我覺得這個都是一個專業的營造大希望未來。（教師 D）

他對於學校的大小事情，他都能夠充分的掌握。能夠充分掌握，他就知道問題要怎麼解決，然後信手拈來、如數家珍，校務我們充滿希望。（教師 J）

其他結類似的結果則如下所示：

那我真的是深切的感受到就是教師互動的氛圍變得更好，……然後甚至其實校長他會讓我們感受到真的比較有那種勇氣跟希望的是，……那這部分是我在這一年當中，以導師的角度去感受到校長營造出來的那種好的氛圍，還有那種讓我們感覺比較有希望的情況這樣子。（教師 M）

我們看見校長想要改變的那個積極程度，但是這種是可以影響到整個學校，不只是老師還有家長，甚至是學生都能提到我們學校未來會變得更好，我覺得從這一些制度還有氛圍的改變，確實能夠帶領我們學校變成是一個更有希

望感的。(教師 N)

不僅讓我們老師，還讓我們的家長都能夠看到我們學校在那個一些特色課程上面的規劃跟執行的部分，提供給小孩子啊怎麼樣不一樣的一個學習的樣貌，……自己認為不管是那些老師還是家長，對學校那種希望營造、期待的營造都會都是有正向的幫助跟加分的。(校長 B)

## 6. 整體優勢本位領導力

本研究發現，教師知覺實驗組國民小校長在整體優勢本位領導力的表現，顯著高於對照組校長之表現，而且其間的差異亦已達到統計上的顯著差異 ( $F$  值為 209.51,  $p < .001$ )。其中，實驗組調整後平均數為 6.40，對照組調整後平均數則為 6.01 (詳如表 14)。

表 14  
國民小學校長整體優勢本位領導力之表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	$F$ 值
整體優勢領導力	實驗組	143	6.40	209.51***
	對照組	140	6.01	

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

從表 15 可知，10 位受訪者除一位 (E 校長) 覺得整體優勢本位領導力沒有進步外，其餘九位校長都認為其在整體優勢本位領導力上是有進步的，且進步分數大於兩分者也高達七人，占整體人數的三分之二以上，顯示多數校長認為在接受優勢本位領導培訓後，其優勢本位領導力是有顯著進步的。

表 15  
優勢本位領導對校長整體優勢本位領導力影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	7	6	6	8	7	7	5	7	6
實驗後	8	9	8	9	8	9	8	7	8	8
改變情形	+2	+2	+2	+3	+0	+2	+1	+2	+1	+2

+：進步；-：退步

就校長接受優勢本位領導培訓之後，對校長整體優勢本位領導力有正向影響的結果來看，其實就如同三位受訪校長的看法：「那這個的優勢本位的領導，讓我去思考，我必須要多多去運用自己的優勢」（校長 D），以及：

那這個研習讓我的思路可以更清楚，然後在態度上面可以更正向喔，那校務的發展上面的思考可以更全面。（校長 E）

因為除了這個讓自己能夠更瞭解，自己在自己的本身的優勢之外，也可以多考量一些決策的方向。比如說，剛剛想說這個未來如果達成有效率，或是有影響力，或者是政策思考是不是更縝密，能夠多面向的去思考很多事情。（校長 H）

其他類似結果則如下述訪談稿之內容所示：

是非常有幫助的，……我不是只有注意到自己的優勢，……尤其是在總體學校情境氛圍上優勢的掌握度，我覺得是更高的。然後讓自己在做所有的事情的時候，都能夠步步覺察，然後有後設的意識到不同優勢，不同人或不同，包括自己在這些優勢方面的運用，以及我為什麼要這樣用。（校長 G）

那我覺得最大的幫助，就是在於以前我們都是問題解決導向，……那我現在……我就會去提醒我自己的，來的時候問題當然要解決，可是先瞭解一下這個老師擅長的、優勢的，……那他的能力我們要幫他看到，然後在對話的過程當中，他怎麼樣跟解決問題產生連結。（校長 I）

我也是覺得是很有幫助的喔，因為它可以讓那個校務經營上會可以更全面，然後更正向，然後我們不會固著在原本的觀點上，然後就是常常提醒，透過這樣的研習，它提醒我們要關注跟投資自己還有夥伴的優勢行為，而且可以讓那個校園的氛圍更友善、更歡樂，其實是校務經營事半功倍的好策略。（校長 J）

綜上可知，校長優勢本位領導的實施，確實能有效提升校長優勢本位領導力，而此研究發現恰與 MacKie（2013）、McCarron 與 Yamanaka（2023）、Petronne 等

人(2023)、Ruethaivanich 與 Scott (2017) 之研究結果是雷同的，都是認為優勢本位領導對領導者轉型領導行為、優勢本位領導行為、確認及肯定自我領導優勢能力是有所影響的。這樣的結果或許是因為，領導乃是領導者與部屬間相互影響的過程，而優勢本位領導又是一種正向的領導方式 (Burkus, 2011; Chu et al., 2022; Ding, et al., 2020)，正向領導強調正向關係、溝通、氣氛、以及意義 (Cameron, 2012; Jingwa, 2019)，此種互動對領導者與部屬而言，都是較易實施或接受的，因此，不管是領導者對自我優勢本位領導能力的提升，或是部屬對領導者優勢本位領導能力的感受，就較為正向與積極。

另從 MacKie (2016) 的觀點發現，優勢本位領導對於領導者的轉型領導行為、優勢察覺、表現、正向情緒、自信等，都是有影響的。而相關研究則指出，「轉型領導」包括共識願景、魅力影響、激發鼓舞、知識啟發、個別關懷等層面 (張慶勳, 2006; 蔡進雄, 2005; Bass & Avolio, 1990)，此外，校長轉型領導對於學校組織創新 (如行政管理、組織氣氛、公共關係等) 有顯著直接效果 (王世璋, 2006)、也能提升學校組織氣氛、學校組織效能 (秦夢群、吳勁甫, 2009)，而不管是學校組織創新、學校組織氣氛、以及學校組織效能等，都是與「執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力」等優勢本位領導力有所關聯性，所以，優勢本位領導之培訓與實施就有可能提升領導者的優勢本位領導力。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 國民小學初任校長具有優良的優勢本位領導力

本研究發現，國民小學初任校長優勢本位領導力之表現具有「優良」以上之程度，其中，實驗組後測各向度所有得分皆屬「優良」；至於對照組之得分則除「影響力」為「良好」之外，其餘亦皆為「優良」之表現。

#### (二) 優勢本位領導實施能提升國民小學初任校長優勢本位領導力之表現

##### 1. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組初任校長在「執行力」表現有更顯著之進步

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組校長在「執行力」之表現，與對照組校長之表現上有所不同，顯示優勢本位領導的實施，對初任校長「執行力」表現的提升，具有顯著的正向效果。

2. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組校長在「關係建立力」上有更佳表現

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組與對照組初任校長在「關係建立力」的表現是有所不同的，亦即，在經過優勢本位領導實施之後，實驗組校長比對照組校長在「關係建立力」表現的提升還要高。

3. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組校長在「影響力」上有較高之表現

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組與對照組初任校長在「影響力」的表現上有顯著不同，換句話說，優勢本位領導實施後，實驗組校長比對照組校長在「影響力」表現上有較高的提升。

4. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組校長在「策略思考力」上有更高的表現

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組與對照組初任校長在「策略思考力」表現的進步是有顯著不同的，亦即，優勢本位領導實施後，實驗組校長比對照組校長在「策略思考力」上表現還要好。

5. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組校長在「希望營造力」表現上有更佳的進步

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組與對照組初任校長在「希望營造力」上的表現有顯著不同，換句話說，優勢本位領導實施後，實驗組校長比對照組校長在「希望營造力」上的表現更佳。

6. 優勢本位領導實施後，實驗組比對照組校長在整體優勢本位領導力有更佳的進步

本研究結果發現，優勢本位領導實施後，實驗組校長與對照組校長在整體優勢本位領導力的表現上是有所不同的，顯示優勢本位領導的實施，對初任校長整體優勢本位領導力的提升，有顯著正向的效果。

## 二、建議

### （一）推廣校長優勢領導，提升初任校長之優勢本位領導力

本研究發現，校長優勢本位領導之實施，能有效提升初任校長的優勢本位領導力。因此，本研究建議，未來各教育行政機關可積極推廣優勢本位領導的理念與實務，亦即，可透過校長培育、儲訓、導入與在職成長等歷程，安排優勢本位領導相關理論與實務的課程，致力提升初任校長之優勢本位領導力。

### （二）運用優勢本位領導能力工具，定期與不定期檢核自我狀況

本研究發現，校長優勢本位領導之實施，能有效提升初任校長的優勢本位領導力。因此，本研究建議，未來中小學初任校長可善用本研究所發展之校長優勢本位領導力量表，透過定期與不定期的進行自我領導力之檢核，藉以有效理解自我優

勢本位領導力之狀況，進而實施必要之成長與學習。

### （三）籌組校長專業學習網絡，分享學習優勢本位領導實務

本研究發現，校長優勢本位領導之實施，能有效提升初任校長的優勢本位領導力。因此，本研究建議，未來各中小學初任校長應可主動籌組或參加跨校或跨縣市之校長專業學習網絡，進行校長優勢本位領導之集體學習，透過校長間分享、探究、對話、省思與學習，有效學習優勢本位領導之理念與實務經驗。

### （四）鼓勵現場行動以及實踐，發展初任校長校本優勢本位領導

本研究發現，校長優勢本位領導之實施，能有效提升初任校長的優勢本位領導力。因此，本研究建議，未來各教育行政機關應鼓勵中小學初任校長將優勢本位領導之理念，實際應用於學校真實場域當中，亦即，透過真正的行動與實踐，藉以發展出學校本位之校長校本優勢本位領導實務，以落實此理論之本土化。

### （五）賡續進行相關實徵研究，累積優勢本位領導整體效益

本研究為國內初次以準實驗研究法探究校長優勢本位領導，對初任校長優勢本位領導力的影響效果。未來研究可將研究對象延伸至全國不同縣市初任校長進行問卷調查，或依據學校區位（都會、非山非市、偏遠）進行初任校長抽樣調查，以提升研究之推論性；亦可探究優勢本位領導與教師及學生等相關變項間的直接、中介、及調節效果，藉以有效累積優勢本位領導整體效益。

## 參考文獻

- 巴頓 (Patton, M. Q.) (1995)。質的評鑑與研究 (吳芝儀、李奉儒，譯)。桂冠。  
(原著出版於 1990)
- 王文科 (1993)。教育研究法。五南。
- 王世璋 (2006)。校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究。國民教育研究學報，16，27-53。
- 吳明清 (1991)。教育研究——基本觀念與方法分析。五南。
- 柯華葳、曾世杰 (2014)。教育改革是永遠的進行式：教改 20 年有感。國家教育研究院電子期刊，101。https://reurl.cc/W0Y5dk
- 秦夢群、吳勁甫 (2009)。國中校長轉型領導、學校組織健康與組織效能關係之研究：中介效果模式之檢證。當代教育研究季刊，17 (3)，83-124。https://doi.org/10.6151/CERQ.2009.1703.03

- 張慶勳（2006）。**學校組織文化與領導**。五南。
- 郭生玉（1995）。**心理與教育研究法**。精華。
- 黃麗鈴（2019）。從社會科學研究典範質量之辯探析混合研究。**臺灣教育評論月刊**，8（6），163-177。
- 蔡進雄（2005）。**學校領導理論研究**。師大書苑。
- 邁爾斯、休伯曼（Miles, M. B., & Huberman, A. M.）（2005）。**質性研究資料分析**（張芬芬，譯）。雙葉書廊。（原著出版於1994年）
- Akter, R., Hossain, M. A., Al-Amin, M., Alam, M. A., & Uddin, M. A. (2021). Empirical study on strength-based leadership and sustainable employment in a mediated model. *Bangladesh Economia*, 70-81.
- Aljofan, A., Faleh, R., & Alrofai, F. (2024). Skill obsolescence in the digital age: Grit, strength-based leadership approach, and employee's career adaptability in multinational corporations. *Open Journal of Business and Management*, 12, 3395-3416.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists.
- Brun, P. H., Cooperrider, D., & Ejsing, M. (2016). *Strengths-based leadership handbook*. Crown.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2000). *Now, discover your strengths*. Free.
- Burkus, D. (2011). Building the strong organization: Exploring the role of organizational design in strengths-based leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), 54-66.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler.
- Chang, L. (1994). A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205-215. <https://doi.org/10.1177/014662169401800302>
- Chu, X., Ding, H., Zhang, L., & Li, Z. (2022). Strengths-based leadership and turnover intention: The roles of felt obligation for constructive change and job control. *Frontiers in Psychology*, 13, 786551. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.786551>
- Corey, G. (2013). *Theory and practice of counseling and psychotherapy*. Brooks/Cole.
- Ding, H., & Yu, E. (2021). Strengths-based leadership and employee psychological well-being: A moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 49(5), 1108-

1121. <https://doi.org/10.1177/08948453211018807>
- Ding, H., Liu, J., & Yu, E. (2024). How and when do strengths work? The effect of strengths-based leadership on follower career satisfaction. *Personnel Review*, 53(6), 1392-1407. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0485>
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South African Journal of Business Management*, 51(1), a1832. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1832>
- Drønnen, M. (2022). *Positive leadership: Using positive psychology for a better workplace culture*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10816-7>
- Finn, R. H. (1972). Effect of some variations in rating scale characteristics on the means and reliabilities of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 32(2), 255-265. <https://doi.org/10.1177/001316447203200203>
- Forouhar, M., Hoveida, R., Jamshidian, A., & Ghanenia, M. (2021). The effect of strengths-based leadership on job crafting with mediating role of psychological capital and learning agility. *Human Resources Management in Oil Industry*, 12(47), 92-111.
- Gay, L. R. (1987). *Educational research: Competencies for analysis and application* (3rd ed.). Merrill.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- House, E. R. (1990). An ethics of qualitative field studies. In E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 158-164). Sage.
- Jingwa, L. I. (2019). *A case of positive teacher leadership: Positive deviance in a Canadian high school* (Unpublished master's thesis). University of Saskatchewan.
- Key-Roberts, M. (2014). Strengths-based leadership theory and development of subordinate leaders. *Military Review*, 94(2), 4-13.
- Key-Roberts, M., & Budreau, M. (2012). *Applications of strengths-based leadership theory for the U.S. Army*. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Linley, P., Govindji, R., & West, M. (2007). Positive psychology approaches to public services leadership: An introduction to strengths-based leadership. *International Journal of*

- Leadership in Public Services*, 3(4), 44-55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700029>
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee growth mindset and innovative behavior: The roles of employee strengths use and strengths-based leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 814154. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Ivey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- MacKie, D. J. (2013). *The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing transformational leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Leicester.
- MacKie, D. J. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137. <https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- MacKie, D. J. (2016). *Strength-based leadership coaching in organizations: An evidence-based guide to positive leadership development*. Kogan Page.
- McCarron, G. P., & Yamanaka, A. (2023). Effectiveness of a strengths-based leadership coaching program for women. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 38-50. <https://doi.org/10.12806/V22/I1/R9>
- Mind Tools Editorial Team. (2016). *Strengths-based leadership: Understanding strengths and weaknesses*. <https://www.mindtools.com/pages/article/strengths-based-leadership.htm>
- Mind Tools Editorial Team. (2019). *Strengths-based leadership: Focus on your team's strengths to build better teams*. <https://www.mindtools.com/pages/article/strengths-based-leadership.htm>
- Petrone, C. G., Luzynsk, C., Petrone, A. B., Holmes, M. H., Dagen, A. S., & Lockman, J. A.

- (2023). Effectiveness of a strength-based leadership coaching program for women. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 149-161. <https://doi.org/10.12806/V22/I1/R9>
- Pscenk, K. (2019). Coaching principals is calling and commitment. *Learning Professional*, 40(5), 10-12.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup.
- Rath, T., & Conchie, B. (2009). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup.
- Ruethaivanich, K., & Scott, A. (2017). The impact of an organization development intervention on the strength-based leadership behaviors of team leaders and team members: A case study in the health systems division of Philips Thailand. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 4(1), 57-77.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. Free.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shutt, T. L. (2023). *An examination of conflict resolution in dispersed organizations using strengths-based leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Abilene Christian University.
- Sieber, J. E. (1992). *Planning ethically responsive research*. Sage.
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.003>
- Sutton, J. (2021). *Strength-based leadership & the traits of successful leaders*. <https://www.212-careers.com/wp-content/uploads/2022/09/Strength-based-Leadership-The-Traits-of-Successful-Leaders.pdf>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., Ostrovskiy, A., & Hwang, H. J. (2021). Can social networks improve user subjective wellbeing: Role of passion and personality traits. *Journal of Global Information Management*, 29(4), 53-77. <https://doi.org/10.4018/JGIM.20210701.oa3>

- van Vianen, A. E. M., & De Dreu, C. K. W. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(2), 97-120. <https://doi.org/10.1080/13594320143000573>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior, 142*, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business, 47*, 539-547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>

2025 年 3 月 12 日收件

2025 年 5 月 29 日第一次修正回覆 & 通過初審

2025 年 9 月 8 日第二次修正回覆

2025 年 9 月 9 日複審通過