

正向領導與學務創新經營

劉仲成 教育部學生事務及特殊教育司司長

壹、前言

近十年來，在教育改革推動過程中，教育生態已產生改變，形成「從傳統到開放」、「從專業束縛到專業自主」、「從權力控制到權力分享」三個教育發展趨勢，學務領導角色亦從以往偏向行政領導，轉為服務與學習兼重的多重角色。再加上近十年來臺灣社會快速發展，使得學務工作之不確定性增多，社會大眾對學務績效責任的要求也越注重等，這些確實都為學務長學務經營與管理帶來許多的挑戰及壓力。

領導者或管理者的工作繁雜眾所周知，學務長也是負擔沈重，全天候為學生的各項事務負責，不僅要處理例行性工作，更要應付許多突發或偶發事件的處理。

教育不僅是一種責任以及使命，更是一項志業，在面對學務工作的繁複、多樣且不確定的情況之下，學務的經營與管理除了要有堅定的信念，擘劃學務工作的願景，還要能放下身段，與學生、教師、家長、社區打成一片。為促使學務工作能帶動學校永續發展，且從普及到深化，讓每個孩子都成功，個人認為可以「正向領導」來引領新時代學生事務團隊的發展，透過正向意義幫助組織成員正向適應環境變革，以正向思考方式來處理相關學務工作，可以提高學務組織及其成員之成就，並建立學務共同願景。學校雖因社會變遷或教育革新造成組織文化的抗拒，學務長更應扮演好領導者的角色，規劃正向的學務理念來引導校務正常發展。以下提出正向領導的概念及「一價值二原則三願景四方向五方針」之學務創新作為，以為學校學務工作之參考。

貳、正向領導的概念

「正向領導」(positive leadership)是一個新的領導概念，又可稱為積極領導，是近年來受到重視的新興現代領導理論，其中應用了正向組織學、正向心理學、正向變革理論、正向組織行為學以及肯定式探詢等新興領域及理念所產生的領導理論(謝傳崇，2011)。

林新發(2011)指出領導最重要的目的，就是帶領成員共同實踐組織既定的目標，當領導的思維轉移到正視成員的長處、激發成員正向思維及重視成員的正向情緒等正向觀念時，所衍生出來的領導原則即可稱為正向領導。

謝傳崇(2011)指出正向領導是一種方法，能促進情感交流，激勵個人發展美德行為；強調個人和組織成就提升，並促進個人和組織的正向超越表現。

正向領導意指領導者透過正向思維模式來處理組織的相關事務。李仁傑(2013)將正向領導定義為：「組織領導者運用正向解讀及正像情緒等正向思維的模式來處理相關事務，透過樂觀、愛心、關懷、同理心等的正向態度關懷成員的表現，營造組織成員間的正向關係及正向氛圍，善用支持肯定的正向溝通建立起共同的願景，產生正向超越表現，進而提升組織整體績效。綜合上述文獻之正向領導的相關概念，茲分析正向領導要素如下：

- 一、正向領導是一種正向解讀的過程，透過樂觀、愛心、關懷、同理心等的正向情緒來解讀組織成員行為，並用正向態度關懷成員的表現。
- 二、正向領導善用智慧，運用正向意義連結個人與組織的價值感，並透過道德的反思與

分享、學習，激勵成員產生良善的美德，營造正向氛圍。

三、正向領導透過正向溝通的過程，建立具正向意義的共同願景。

四、正向領導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。

五、正向領導是一種能幫助領導者提高組織及其成員成就，產生正向卓著表現的領導策略。

參、學生事務的創新作為

為提升國際競爭力及政府行政效能，教育部配合行政院組織改造作業，於 102 年 1 月 1 日正式施行新組織法，將原本 7 司 6 處 5 室 9 會 4 小組，整合為 8 司 6 處 1 會的組織單位。學生事務包括生活輔導、服務學習、學生賃居、諮商輔導、生涯規劃、校園安全維護、全民國防教育、危機事件處理、衛生保健、特殊教育等，可謂包羅萬象，在整體考量學務業務屬性及其有效回應社會關注的前提下，原訓育委員會、軍訓處、特殊教育小組等三單位業務整合為學生事務及特殊教育司（簡稱學務特教司）。

政府組織改造後，學務特教司重新思考學務工作的定位與價值。經過全面的檢視與反覆的對話論述之後，設定新時代學務工作创新的首要目標為：將學務工作由傳統、被動性的輔導型態，轉化為積極、著重能力培養以及促進學生身心健康與全人發展之現代社會輔導機制，強調以建立學生尊重、包容的態度和正向人生觀為依歸。Carpenter(1996:7)認為教育中所做的每一件事，都有其主張的哲學基礎和如何教導學生的基本觀點。爰此，將學務創新理念奠基於「讓每個學生都進步，找到學習的快樂」的核心價值，及「引導學生適性發展」、「激發學生多元潛能」兩個原則，並在核心價值與原則下，進而構思三個教育願景、四個方向與五項方針，茲分述說明如下：

一、學務创新的核心價值—讓每個學生都進步，找到學習的快樂

國家需要人才，人才培育得靠教育，學校應該要成為每一個孩子成功的園地，而不是挫折纍纍的地方，學務工作的核心價值在於讓學生發現、找到、看見自己的優勢能力，並且幫助每一位學生向上、向善發展。

學習是學生最重要的任務，而幫助學生快樂學習則是教師的責任，要如何讓學生快樂學習？就是要幫助學生「找到學習的快樂」。因此，學校應提供健康快樂、安全無虞的學習環境，讓學生願意學習並樂在其中，進而內化為終身學習的行動力。

秉持這樣教育理念的中心思想就是「愛」，幼教之父福祿貝爾(Friedrich Froebel)曾說：「教育之道無他，唯愛與榜樣而已！」。每一個孩子都具無法取代的獨特性，學務工作重視孩子的需求，提供機會並鼓勵孩子找到屬於自己學習的優勢，活出生命中的精彩。

二、學務创新的二項原則—「激發孩子多元潛能」、「引導孩子適性發展」

學生就像種子，不同的種子有不同的培育方式，不同的學生當然也有不同的學習風格。美國心理學家 Howard Gardner 在 1983 年提出多元智能（語文、邏輯數學、空間、音樂、肢體動覺、人際、內省、自然觀察）的觀點，他認為每一個學生都是潛在的天才兒童。學務教育是以學生為主體的中心概念去開展，所以重視每位學生不同興趣及學習方法，採用多元參與體驗的策略，協助學生找尋適合自己個性和興趣的志向，並運用有效學習策略，以激發學生的多元潛能與專長。所以，教師應尊重學生的學習風格，欣賞學

生多元智能的表現方式，提供豐富多元的學習刺激，以引導學生適性發展，在進步中不斷地成長。

三、共創學務的三大教育願景

學務工作是教育事務的基礎，學務創新思維除秉持一個核心價值及二項原則之哲學思維外，更需要形塑其教育願景，做為學務教育政策重要的指引。學務創新的教育願景奠基於 Maslow 的需求層次論——「生理需求」、「安全需求」、「愛與隸屬需求」、「自尊需求」與「自我實現需求」，以「營造健康、友善、安全之優質校園環境」、「培養良好的公民」、「促進學生自我實現」為三大教育願景。

(一)「營造健康、友善、安全之優質校園環境」

以八零政策打造「健康」、「友善」、「安全」的優質校園環境，讓學生處在「零體罰」、「零拒絕」、「零霸凌」、「零歧視」、「零污染」、「零障礙」、「零中輟」、與「零限制」的優質學習環境。

(二)「培養良好的公民」

學生在「健康」、「友善」、「安全」的優質校園環境裡愉快地學習新知，擴展人際關係，鼓勵學生透過不同服務學習機會，來提升公民素養，進而成為有品德、重感恩、富教養的良好公民。

(三)「促進學生自我實現」

在擴展人際關係與服務學習歷程中，讓學生藉由與不同的人事物接觸，找到心靈的歸屬感和同儕情誼，獲得自我價值和成就感，並願意力行服務與奉獻，進而達到自我實現的目標。

四、學務創新的四大重點方向

基於前述學務創新的哲學思維及願景，擬定學務創新的四大方向，期望在既有的基礎之下，能更強化學務創新的政策論述，茲說明如下：

(一)推動服務學習，培養學生公民意識及責任

服務學習是將社會資源轉變為學生學習場域的教育過程與方法，它豐富學生學習內容、深度與廣度，也使學生習得專業知識、了解自己，並建立積極正向的價值觀。另推動服務學習能促進學生的社會與公民責任、在真實生活境的學習能力、提升學生畢業後在職場上的軟實力，以及尊重、包容及正向思考的態度和行動力。

(二)落實學生輔導，引導適性及全人教育

以學生為主體，以學校為本位，從全人教育觀點促進全體學生之全人發展，引導學生適性發展，進而培養學生能與其所處之人文及自然環境建立良好和諧的互動關係，並且落實及維護學生身心健康、全人發展及接受適性輔導服務之權益。所以，學務創新要健全學生輔導三級體制，達成促進學生全人發展、自我實現、學習效能、生涯發展及社會適應的目標。

(三)營造健康校園安全，讓學生安心就學

維護校園安全一向為學務工作首要課題，學務創新必須保障學生受教權益，創造優質學習環境，以加強各級學校校園安全應變處理機制，防範學生暴力偏差行為、保護高關懷學生及加強學生校外生活輔導，落實教育八零政策，建構健康、安全、

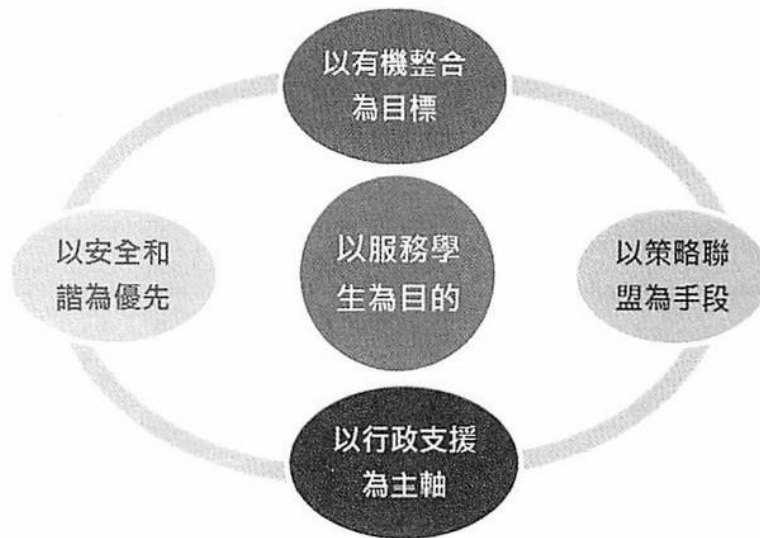
友善的安心就學環境。

(四) 關懷及維護特教生權益，建構支持系統

為了體現教育機會均等及教育公平正義，弱勢學生的照顧也是學務創新的重要方向。在不能放棄任何一個孩子的教育愛基礎之下，學務創新強調維護身心障礙學生平等受教權及學習權，以發揮適性教育功能，並建立個別化支持服務和統合資源，使其充分發展身心潛能，培養健全人格，增進服務社會能力。

五、學務創新的五項推動方針

政府組織改造前，學務工作隸屬於不同單位執行，組織改造之後，學生事大部分已整併歸納到教育部學務特教司。為整合此龐雜業務，學務創新具體提出以服務學生為目的、有機整合為目標、行政支援為主軸、策略盟為手段、安全和諧為優先的五項推動方針，作為引領大專校院學務創新工作推展更精進且有效率的執行，如圖一。



圖一 學務創新推動方針概念

(一) 以服務學生為目的

學務創新首重以服務學生為目的，因教育主體為學生，學生在校園內所面臨的生活、課業、情感、經濟、安全等議題，皆為學務的工作。服務是學務夥伴發揮互助合作的團隊精神，也是陶冶學生品格、尊重他人、正向思考的重要指標。藉由學務服務來改變教師、學生與同仁的疏離關係，使其成為彼此互相學習的夥伴。

(二) 以有機整合為目標

創新是組織永續發展的重要關鍵，學務業務相當龐雜與多樣，唯有透過有機整合的概念，才能在組織內、外部形成有效的支援網絡，學生事務相關議題遂能藉由橫向溝通和協調，以及縱向連繫和傳達訊息，達到集思廣益且迅速提出解決策略之效，也才足以回應社會各界對組改後學務工作的期待。

(三) 以行政支援為主軸

學務工作並非一個單位的事，它是需要大家共同合作、群策群力方能完成的一項志業。行政團隊的支援是學務工作運作順暢的關鍵，惟有統籌行政支援的力量，

才能在第一時間找到解決問題的關鍵，並讓組織內同仁在團隊的努力和支持下，持續保有熱情助人的向心力。因此，行政支援是學務創新不可或缺的支柱。

(四) 以策略聯盟為手段

學務工作的執行無法立刻見到效果，它需要與不同組織之間的跨部門且長期的攜手合作，並藉由策略聯盟的方式和腦力激盪來產生的創見，共謀解決問題之道，如此才能看到成效。如此，學務工作才能長期經營，激發更多學務創新的思維和作法，讓校際資源能有效發揮最大的價值。

(五) 以安全和諧為優先

維護學生校園安全是學務第一樞紐，要讓學生安心就學、快樂學習，必須營造良好的校園生活學習環境，學校建立支持網絡，彼此互相合作，強化辨識及預防作為，協助學生解決在校問題，落實追蹤輔導機制，健全學生身心發展，以建構健康、安全、友善之校園。

肆、以正向領導來提升學務團隊效能

學生在當今的社會環境下，不僅正處於身心發展劇變階段，更有許多家庭問題、人際情感問題、職涯規劃問題及學校課業壓力等挑戰，致學務工作倍增繁雜。正向領導是一積極性的領導，可在學務困境中找到正向意義與價值，並藉由正向領導建構良善的組織文化及優質校風。茲將如何以正向領導來提升學務團隊效能的作法說明如下：

一、培育組織正向氛圍

領導者利用正向情緒促使學務員擁有較佳的運作成果及激發卓越表現，以愛心、關懷、樂觀、專注傾聽、同理心的智慧倡導方式，來鼓勵成員的正向情緒，使學務團隊成員樂於表現出寬容、感恩與同情的思緒，如此才能造就學務團隊正向文化及優質互動的氛圍」。

二、建立成員正向關係

領導者要用正向態度理解學務團隊的困境與難處，提供成員們所需的支持與協助，與成員們建立良好的夥，伴關係，並能積極回應與滿足組織成員的需求；善用正向思考來解讀成員行為表現，培養成員的信心與能力，帶動成員生理與心理健康，建立組織成員相互尊重、接納、扶持、信任與互惠的關懷行為，彼此建立良善的正向關係，以提升成員自信與能力。

三、促進彼此正向溝通

領導者要善用支持性的溝通，使用肯定與支持的語言，避免使用消極與批判的語言，關注團隊的優勢、肯定成員對組織的貢獻、給予成員最好的回饋意見；即使是負面訊息的傳達，也儘量採用支持性以及能有效協助成員成長的方式來表達。促進組織成員彼此的正向溝通團隊內充滿正向的能量，並增強團隊成員的正向行為，以提升團隊效能。

四、尋求正向共同願景

領導者應善用正向思考與正向溝通，經由參與、對話、反思的過程，幫助團隊成員釐清工作的意義及價值，指引團隊發展明確的方向，帶領團隊超越個人利益，引領團隊成員形成共同追求的願景，並培養團隊成員的正向意義感，讓團隊的共同願景與個人的

工作價值相結合，提升團隊的績效。

綜上，正向領導可以發展有效能的學務團隊，正向積極的學務團隊可以建構學務優質特色及提升學校形象，亦可營造學校關懷、健康、友善、安全等人文價值，進而全面提升學校教育競爭力。以下提出以正向學務團隊來發展學校教育力如下：

一、展現學校生命力

學校教育的核心價值是人文關懷及永續發展，學務組織更是一個充滿生命力的有機體，需要系統性及持續性的專業發展與成長，因此學務工作應結合親師生共同合作，凝聚學校行政、教師以及校友、家長組織的力量，同時整合校內外資源，以提升學務行政與管理效能，展現旺盛的生命活力。具正向領導的學校不會死氣沈沈、了無生趣，而應活潑、有朝氣、充滿熱情的快樂園地，且是一個具有源源不絕的創意、精益求精及永續發展生命力的學校。

二、創造學校吸引力

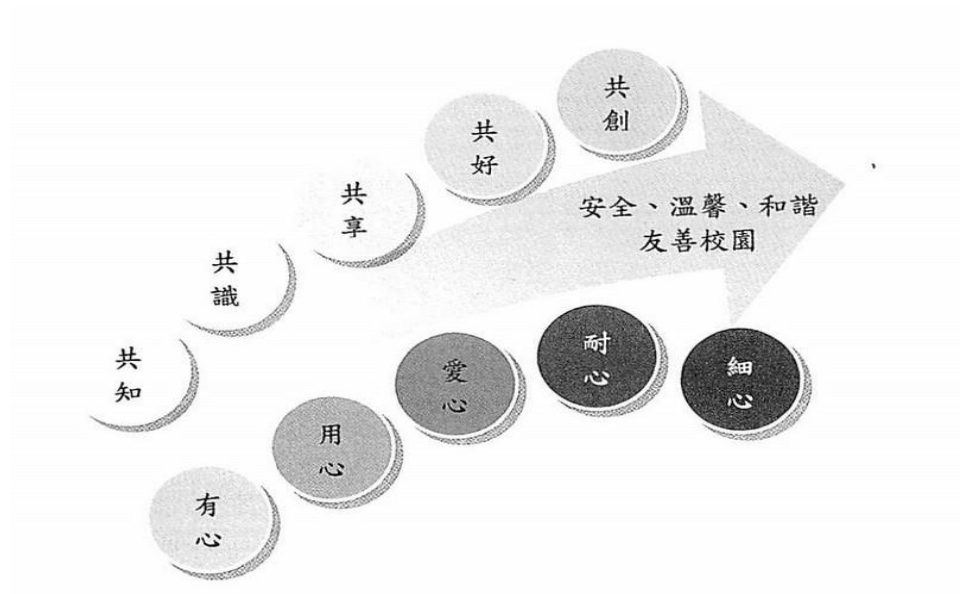
少子化衝擊及市場選擇權的競爭之下，學校經營面臨生源減少的挑戰與形塑特色的迫切性。學校需要秉持創新經營的理念，創造具特色的吸引力，來增加學校的能見度、提升家長對學校的信任感與社會的聲望。混沌理論所謂的奇特吸引力，指的是某些元素或力量浮現出來，成為一個中心的元素，讓其他組成元素，環繞著它來運轉與循環（劉仲成，2011）。在學校經營層面也必須找出一個主要能吸引眾人注意的特點，運用學務創新經營的技巧，型塑優質的組織文化，以展現學校獨特的風格，讓眾人感受到這所學校與眾不同之處。

三、建構學校學習力

學校教育要獲得眾人認同，必須要有競爭力與績效，其成功之道，取決於學校同仁的凝聚力及向心力，因此，學校應是一個 A+ 的學習型組織，以自我超越、改善心智模式、團隊學習、系統思考、建立共同願景等五項修練，來重塑學校成員新價值、新觀念和組織文化，提升學校的適應力和效能，以正向領導建構深具學習力的優質學習型學校。

伍、結語——學務正向領導從心做起

「態度決定高度，格局決定結局」，正向領導的成功，繫於「觀念」的改變，也就是要以改革人的觀念為首要，所謂智者遇到危機是看到機會，愚者遇到危機等於是碰到擺脫不掉的夢魘，成功與失敗往往就在每一個轉折點拉開距離。學務創新需要「五心」：有心、用心、愛心、耐心與細心來做好每一份工作、解決每一個問題、滿足每一項需求與服務每一位學生，透過團隊成員共知、共識、共享、共好與共創的學務歷程來持續推展與深化學務創新（如圖二）。「心之所向，身之所往」，內心所嚮往的、所想達到的目標，行為自然會朝向該目標前進，學務創新要從心態的改變及觀念的調整做起，改善成員心智模式，建立學務團隊共知共識，營造正向領導的組織文化，展現學務生命力，幫助每一位學生都找到學習的快樂，擁有一個美好的未來！



圖二 學務願景建構歷程概念

參考文獻

- 李仁傑 (2013)。南投縣國民小學校長正向領導與學校組織績效關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班，臺中市。
- 林新發 (2011)。再論學校校長正向 領導模式之建構。國民教育，52 (2)，1-12。
- 劉仲成 (2011)。校長專業領導應具備 的能力及價值實踐。南投文教，31， 6-9。
- 謝傳崇 (2011)。校長正向領導一理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- Carpenter, S. (1996). The philosophical heritage of student affairs. In A. L. Rentz & Associates (Eds.), Student affairs practice in higher education (2nd ed., pp. 3-27). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Gardner, H. (1983). 多元智能理論。2014 年 9 月 2 日，擷取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%9A%E5%85%83%E6%99%BA%E8%83%BD%E7%90%86%E8%AB%96>