

師苑教育叢書 352

學校領導理論研究

蔡進雄 著



師大書苑發行

477
2062

學校領導理論研究

蔡進雄 著



師大書苑有限公司發行

國家圖書館出版品預行編目資料

學校領導理論研究 / 蔡進雄. -- 初版. --

臺北市：師大書苑, 2005 [民 94]

面；公分

參考書目：面

ISBN 957-496-449-3(平裝)

1.教育 - 行政 2.學校管理 3.領導論

526.4

94003365

學校領導理論研究

著 者：蔡進雄

發行人：白文正

出版・發行：師大書苑有限公司

台北市和平東路一段 147 號 11 樓之 2

電話：(02)23973030・(02)23979969

傳真：(02)23975050

網址：<http://www.shtabook.com.tw>

電子郵件：shtabook@ms38.hinet.net

經銷處：師苑（圖書出版部）

台北市和平東路一段 129 之 1 號

（師大綜合大樓一樓）

電話：(02)23927111・(02)23973389

傳真：(02)23913552

出版登記：局版北市業字第 195 號

電腦排版：淵明印刷有限公司

初 版：2005 年 3 月

定 價：新台幣參佰參拾元整

自序

一般領導理論已不足應付及解決學校領導所面臨的問題，所以學校應該有屬於自己的領導型態。但學校領導之探討也不可閉門造車，企業管理或行政學所發展的領導理論亦有其參考之處。職此之故，學校領導理論應兼顧一般領導理論及學校組織的獨特性，融合轉化成爲教育領導的有用知識與理論，而這需要教育行政學術研究者的努力。個人進入學術界之後一直秉持上述的理念。

本書共計十七章三大部分，第一部分是學校領導基礎篇，探討領導理論的基本概念及國內教育領導的狀況，第二部分是學校領導理論篇，析論各種新型領導理論對學校領導的啓示，第三部分是學校領導研究篇，針對重要之教育領導議題進行實徵研究。本書內容爲近年來筆者的研究成果，感謝輔仁大學及輔大教育領導與發展研究所提供良好的研究環境，感謝本所所長林思伶教授平日的鼓勵，感謝所上林梅琴教授及師資培育中心吳美娟教授、林吉基教授、林偉人教授、徐靜嫻教授、潘清德教授，及賴麗珍教授平日的討論激盪，感謝文學院陳院長福濱教授在本書的架構上提供寶貴意見，也感謝本所洪正和老師、陳靜如秘書及丘姐的教學支援。

筆者的碩士學位及博士學位是在國立台灣師範大學教育研究所完成的，感謝台師大吳清基博士的細心指導，感謝教育所謝文全教授、梁恆正教授、高強華教授、張明輝教授、單文經教授、楊思偉教授、游進年教授、黃乃熒教授、高新建教授、



林逢祺教授等老師給筆者的諸多指導，感謝吳清山教授的提攜，感謝蔡培村教授的指導，感謝學術夥伴及學長張民杰教授、張芳全教授、顏國樑教授、何俊青教授的平日切磋，感謝師大書苑社長白文正先生的慨允出版，感謝國立台灣師範大學教育研究所博士班黃琬婷老師及林佩瑜小姐的耐心校稿，感謝研究助理徐朝愷及劉人豪同學的幫忙。

這是筆者的第五本教育專著，心中特別感到高興，一路走來非常感謝家人的支持，我會繼續不斷向前的。長期在雲林務農的父母是看不懂這本書的，但我的感恩豈是感謝兩個字所能表達的，特別感謝內人黃惠鈴老師的辛勞，平日教學之餘，還要教導孟學及雅筑，使我能全力於教學與研究，所以我要將這本書獻給我的至愛——黃惠鈴老師。

個人才學有限，書中若有疏漏之處，尚請教育先進不吝指正。

蔡進雄 謹識

民國九十四年三月

目 錄

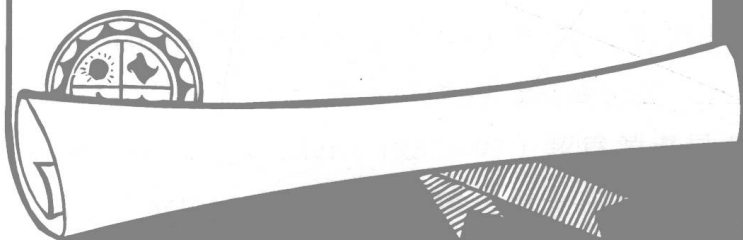
第一部分 學校領導基礎篇.....	1
第一章 緒 論.....	3
第二章 台灣地區近五十年來校長領導實徵研究之分析.....	13
第三章 台灣地區中小學校長轉型領導實徵研究之回顧與 前瞻.....	23
第二部分 學校領導理論篇.....	35
第四章 超越轉型領導：新轉型領導之建構與發展.....	37
第五章 建構式領導與學校領導.....	63
第六章 授權賦能領導與學校領導.....	71
第七章 後英雄式領導與學校領導.....	91
第八章 倫理領導與學校領導.....	105
第九章 性別與學校領導.....	117
第十章 領導者更迭與學校領導.....	129



第十一章	被領導之道與學校領導.....	135
第十二章	教師領導的趨勢與發展.....	143
第三部分	學校領導研究篇.....	153
第十三章	國民小學行政工作團隊建立之研究.....	155
第十四章	九年一貫課程實施下國民中學教師學習社群 之研究.....	173
第十五章	九年一貫課程實施下國民中小學學校願景 之研究	189
第十六章	九年一貫課程實施下國中教師課程領導之研究 ——以學習領域召集人為例.....	207
第十七章	國民中小學教師組織承諾之實徵研究.....	229
參考文獻		249

第一部分

學校領導基礎篇



第一章

緒論

第一節 領導的意義

領導（leadership）理論是複雜且重要一門學問，說它（領導）複雜是因為沒有一家之言能解釋所有的領導現象，且領導涉及的因素眾多，領導過程又千變萬化；說它（領導）重要是在於領導的良窳常是組織成敗的關鍵因素。

有關領導的定義各家看法不一，以下先引述國內外學者的觀點，以便對領導的意義有一概括的認識與了解。

Fiedler（1967：8）認為領導者乃在團體中擔任指導與協調（directing and coordinating）團體活動的工作，並負有實踐團體任務的主要職責。

Jones, Salisbury 和 Spencer（1969：127）等人將領導定義為：影響組織團體的活動，努力齊達目標的過程或行動。

Morphet, Johns 和 Reller（1982：97）認為領導是在社會系統中，行為者（actor）的行動、行為、信念和目標，於自願合作下為他人所影響。

Robbins 指出領導是影響團體達成目標的能力。這種影響力的來源可能是正式的，也可能來自正式組織結構之外的（李青芬等譯，民 91：342）。

Bateman 和 Snell 指出領導者是能影響其他人去完成目標的人（張進德等譯，民 91：448）。

Yukl（2002：7）認為領導是影響他人了解及同意什麼需要



完成及如何有效地完成的過程，並且促進個人及集體的努力，以完成共同目標的過程。

蘇伯顯（民 67：45）以爲領導乃是一個人以其實際的能力去解決機關團體中的許多有關問題，而且能影響機關中的人員接受他的領導的一種過程。

吳清基（民 79：226）指出，學校行政領導乃是學校行政人員藉由學校組織團體間交互作用歷程的運作，以集合學校組織成員的意志，運用充分的組織人力、物力，而冀求實現學校教育目標的一種行爲。

張潤書（民 87：392）認爲領導實爲影響力運用的結果，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行爲。

陳彰儀（民 84：153）陳述領導是一種對別人產生影響的過程，亦即領導者透過一些方法或技巧來改變被領導者的行爲，以達到預期的目標。

謝文全（民 92：243）認爲領導是在團體情境裡，透過與成員的互動來發揮影響力，以導引團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程。

林財丁（民 93：420）將領導定義爲是團體裡的某個人，影響其他成員，共謀組織目標之達成的過程。

蔡培村和武文瑛（民 93：10）將領導界定爲：領導是由個人人格特質與社會人際交互影響爲出發擴散點，以賦予權力爲手段，以激勵與驅策爲策略，來導引衆人完成組織目標之行爲。

綜合以上所述，筆者將領導定義如下：領導是指存在於團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力等各種資源，有效地達成組織目標的一種歷程或行爲。進而言之，學校領導是在學校組織環境中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力等資源，而有效地達成學校組織目



標的一種歷程或行爲。從此一定義，可以進一步闡述如下：

一、領導存在於團體之中

領導必須存在於團體之中，如果沒有存在於團體之中，充其量也祇能說是自我領導與管理，所以基本上領導要存在於二人以上的團體情境，其中有領導者和被領導者。

二、領導過程要運用各種資源

由於領導並不是憑一人之力完成任務，因此領導過程必須善加運用各種人力、物力、財力等各種有用的資源，以達成組織目標。

三、領導是影響力的發揮

從以上各家對領導的看法觀之，幾乎所有的論者都指出領導是一種影響力的發揮，而這種影響力的發揮可能來自正式的職位，也可能來自非正式的職位。依此而論，在學校組織中之任何成員若對別人的行爲或態度能有所影響，以達成組織目標，他（她）就是在進行領導。因此，廣義來說，學校組織中的任何成員皆有機會成爲領導者。

四、領導是促進組織目標的達成

領導是一種引導的過程，因此任何領導行爲都是在促進組織目標或團體目標的達成。換言之，有助於學校組織目標達成的領導才是有效的領導行爲，而學校領導最終的目的是在達成學校教育目標。



第二節 領導理論的發展

有關領導的理論或觀點，推陳出新，令人應接不暇，相關文獻可說是汗牛充棟，吾人若稍加注意，就會發現坊間有關領導方面的書籍，常是書架上的「常客」，而且各有各的論述。但若回歸領導理論之科學實徵研究，大致可分為特質論、行為論、權變論及新型領導等幾個時期。Bryman (1992: 1) 就指出領導理論的演進可區分為特質取向 (trait approach)、方式取向 (style approach)、權變取向 (contingency approach)、新型領導取向 (new approach)。各時期理論的內涵簡述如下 (蔡進雄，民 82；蔡進雄，民 89a)：

一、特質論

運用科學實徵研究領導，最早開始於特質論的研究，但有關領導特質的研究結果，各家結論紛歧，且理想的領導特質為何？又難一概而論，因而領導研究逐漸轉向領導行為的研究。Hanson (1991: 182) 對於特質論就指出四點頗為中肯的看法：(1)領導素質並不等於領導行為；(2)沒有一套合適的領導共同特質表；(3)測量領導素質所得分數不能預測領導效能；(4)素質研究顯然忽略個人與團體的互動關係。

二、行為論

特質論的研究強調靜態人格的分析，而行為論的研究著重外顯行為的探討，其中最有代表性的是美國俄亥俄州立大學的倡導與關懷雙層面領導行為理論。雖然行為論的研究為以後的領導研究奠定基礎，但仍有以下的侷限 (黃昆輝，民 78: 423)：(1)未能顧及情境因素；(2)尚難建立領導者行為與組織效能間之確切關係；(3)易使領導方式流於刻板。因此，領導研究不得不



另闢途徑。

三、權變論

領導權變理論的探討自 1970 年後逐漸成為領導理論研究的主流，權變論認為沒有最好的領導方式，領導行為應隨情境而調整，不能一成不變。各種權變理論中以 Fiedler (1967) 的理論最為有名，Fiedler 認為領導方式是否合宜，須視情境的有利程度而定，領導效能是領導方式與情境的有利程度交互作用的結果，換言之，領導方式須與情境的有利程度做適當的搭配。

四、新型領導

到了 1990 年代之後，有各種新興領導理論的提出，其中以轉型領導最廣為領導研究者及學者專家所注意。Bryman (1992) 認為新型領導與過去的領導理論所強調的有所不同，從表 1-1 的比較中，可以得知新型領導強調願景與使命而不強調計畫，著重傳達願景而不著重分配責任，注重引起動機與激發鼓舞而不強調控制與問題解決等。

表 1-1 新型領導理論所強調的主題

較 不 強 調	較 強 調
計畫	遠景／使命
分配責任	傳達動機
控制與問題解決	引起動機和激發鼓舞
創造例行事項和均衡	創造變革和革新
權力維持	賦予成員自主力
創造順從	創造承諾
強調契約責任	刺激額外的努力
重視理性，減少領導者對成員的依附	對成員感興趣並靠直覺
對環境的回應	對環境有前瞻作法

資料來源：Bryman, 1992: 111.



綜言之，領導理論之科學實徵研究可分為傳統領導理論及新型領導理論，前者包含特質論、行為論及權變理論，後者則呈現各種新興領導理論，而其中以轉型領導最受矚目。值得注意的是，各時期之領導理論並不是互斥的關係，而是在既有的領導理論基礎之上，不斷推陳出新，以因應時代環境的變遷。

第三節 本書的組織架構

基於上述，本書第一部分之第二章即從特質論、行為論、權變論及轉型領導四方面，分析台灣地區近五十年來校長領導之實徵研究，第三章則針對台灣地區中小學校長轉型領導之研究進行回顧與前瞻。

由於 1990 年以後有各種的新型領導，因此本書之第二部分即提出有別於傳統領導理論之各種學校領導新論包括：新轉型領導、建構式領導、授權賦能領導、後英雄式領導、倫理領導、性別與學校領導、教師領導等。

最後，本書之第三部則對於當前重要學校領導議題包括行政工作團隊、教師學習社群、學校願景、課程領導及教師組織承諾等進行實徵研究。

茲將本書之各章組織架構，進一步臚列說明如下：

第一部分 學校領導基礎篇

第一章 緒論

本章旨在闡述領導的意義及領導理論的發展與演變。

第二章 台灣地區近五十年來校長領導實徵研究之分析

本章由特質論、行為論、權變論及轉型領導探討台灣地區



有關校長領導的實徵研究，以作為未來研究校長領導的參考。

第三章 台灣地區中小學校長轉型領導實徵研究之回顧與前瞻

本章針對有關中小學校長轉型領導的現況進行分析，並根據分析結果提出建議，以供校長運用轉型領導的參考。

第二部分 學校領導理論篇

第四章 超越轉型領導：新轉型領導之建構與發展

本章首先說明轉型領導的意涵，其次針對轉型領導的侷限與迷失，建構出新轉型領導之行爲模式。

第五章 建構式領導與學校領導

本章闡述建構式領導的意涵，並進一步提出其對學校行政領導的啓示。

第六章 授權賦能領導與學校領導

本章分析授權、授權賦能和授權賦能領導的定義，之後敘述授權和授權賦能的差異，最後提出校長如何運用授權賦能領導的一些原則和方向。

第七章 後英雄式領導與學校領導

本章陳述後英雄式領導的意涵及與後英雄式領導相關的領導理論，並分析後英雄式領導在學校行政的運用原則。

第八章 倫理領導與學校領導

本章首先解釋倫理學的性質，並進一步說明倫理領導的涵義，最後闡述校長如何展現倫理領導。

第九章 性別與學校領導

本章的重點在於探討性別與性別角色的意涵，接著提出性



別、性別角色與教育領導的關係，最後指出女性教育領導者的困境與突破之道。

第十章 領導者更迭與學校領導

本章參考領導者更迭的相關理論，闡述領導者更迭對前後任校長的啓示，以供教育領導者的參考。

第十一章 被領導之道與學校領導

本章在說明被領導之道與領導是同等重要，以及闡述被領導之道的相關理論，最後提出學校教育人員被領導之道，以喚起學校教育人員認識被領導之道，並扮演好自己的角色及發揮影響力。

第十二章 教師領導的趨勢與發展

本章首先敘述教師領導的內涵，其次說明教師領導的理論基礎，之後探討相關法令與教師領導的關係，最後提出促進教師領導的因素。

第三部分 學校領導研究篇

第十三章 國民小學行政工作團隊建立之研究

本章旨在研究國民小學行政工作團隊建立的困難，以及促進學校內各處室行政工作團隊建立的方式，最後根據研究發現提出建議以供學校相關人員的參考。

第十四章 九年一貫課程實施下國民中學教師學習社群之研究

本章在於探討九年一貫課程實施下國中教師學習社群建立的情形，並研究凝聚國中教師學習社群的可行方式，以供學校相關人員的參考。