

The Constructivist Leader

教育領導
建構論的觀點

原著——琳達·蘭伯特 Linda Lambert

黛博拉·渥克 Deborah Walker 黛安·金默爾門 Diane P. Zimmerman

庫普爾 Joanne E. Copper 摩根·黛爾·蘭伯特 Morgan Dale Lambert

瑪麗·葛德納 Mary E. Gardner 福特·史列克 P. J. Ford Slack

譯者——葉淑儀

G46
20077

港台書

教育領導

建構論的觀點

The Constructivist Leader

著—— 蘭伯特 Linda Lambert
渥克 Deborah Walker
金默爾門 Diane P. Zimmerman
庫普爾 Joanne E. Cooper
蘭伯特 Morgan Dale Lambert
葛德納 Mary E. Gardner
史列克 P. J. Ford Slack

譯—— 葉淑儀



國家圖書館出版品預行編目資料

教育領導：建構論的觀點／蘭伯特(Linda Lambert)等著；葉淑儀譯.--初版.--臺北市：桂冠，1999 [民 88]
面；公分.--(教師專業系列；6)
參考書目；面
含索引

譯自：The constructivist leader
ISBN 957-730-214-9 (平裝)

1. 教育 - 行政 2. 學校管理

526.4

89001323

52206

教育領導：建構論的觀點

The Constructivist Leader

著者——蘭伯特(Linda Lambert)等
譯者——葉淑儀
責任編輯——張慧芝

出版者——桂冠圖書股份有限公司
地址——台北市106 新生南路三段96-4 號
電話——02-22193338 02-23631407
購書專線——02-22186492
傳真——02-22182859~60
郵政劃撥——0104579-2 桂冠圖書股份有限公司

電腦排版——華穩電腦排版公司
印刷廠——海王印刷廠
裝訂廠——欣亞裝訂公司

初版一刷——2000 年 2 月
網址——www.laureate.com.tw
E-mail——laureate@laureate.com.tw

Copyright ©1995 by Teachers College, Columbia University
Chinese Copyright ©1999 by Laureate Book Ltd.
All Rights Reserved.

本書若有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回調換
ISBN 957-730-214-9 定價——新台幣350 元

桂冠「前瞻教育叢書」 出版緣起

臺灣地區的教育，經過半世紀的發展，配合內、外環境、生態的改變，在資源的提昇與軟、硬體的改善上，似乎已有頗為顯著的進步。但是，從另一個角度來看，在競爭激烈的國際社會裡，我們的教育發展，和歐、美、日等先進國家相較，不論在政策的研擬與執行，或課程的設計與規劃等等方面，其發展程度，似乎都遠不能和我們在經濟領域的成果相提並論。相形之下，我們的教育，甚至可以說，已無法因應當前急遽變化的社會之挑戰與要求。

從歷史的角度來看，半世紀來我國的教育發展，確實有其歷史性的障礙。然而，隨著社會的日益開放與多元化，這些障礙，早已消彌於無形。近年來，在各界關心教育人士的積極推動下，國人逐步建立起教育改革的共識，體認到教育發展的重要性，深切期盼，經由全民參與的教育改革運動，能為生長在這塊土地的下一代，提供更前瞻、良好的教育品質與環境，以因應國際社會的競爭，創造更健全而人本的社會。正是在這樣的背景下，「行政院教育改革審議委員會」應運而生。

然而，綜觀近年來教育改革政策的走向，探討它的著力點、用功處，無可諱言的，技術層次的努力多，根本問題的檢討少；應急、妥協的政策多，前瞻、長遠的規劃少。從校園的民主化、教材的本土化以至於多元入學管道、國小英語教學等等政策莫不如此。

這些現象顯示，整體社會的教育知識水準與視野，決定了教育改革的品質與動向。前教改會召集人中央研究院李遠哲院長曾一再強調：教育改革是全民運動。教育植基在社會提供的基礎上，教改成就於社會的關注下。當社會讓我們的教育工作者沈落在校園的角落裡，日漸與社會的脈動脫節，當家長們無從接受正確而先進的教育知識養分時，教育就可能成為「照本宣科」的工作，學校反而更可能逐漸淪為另一種型態的補習班。

我們以為：一個成功的教育工作者，除了具備充足的學科專業知識外，更應充分掌握社會的脈動，擁有豐富而多元的知識。因為學生的成長依賴他多方面的指引與啟發，他的工作不只是「教書」，而且是「思想的啟蒙」與「眼光的開拓」。無可置疑的，我們也以此期待家長，以及所有關心教育的人。我們甚至認為，對教育發展的正確認知，已成為現代人生活的必要條件。因此，如何為每一個有心的教育工作者、家長，以及願意與時俱進的現代人，提供更多元而豐富的教育學書籍，便成了當前出版工作者不可規避的責任之一。先進國家的教育改革工作者有一個共同的體認：教育改革是永續的工作。永遠有更好的想法與做法等著我們去思考或發現。準此而論，教育出版品的日新月

異，便也成了出版工作者永續的責任。

基於這個體認，多年來我們常有編輯、出版一套教育學叢書的構想，並期待這是一個規模較為宏大而又具前瞻視野的出版計劃。經過多年的規劃，體認國內的環境限制，參酌先進國家的經驗以及與世界同步的最新出版資訊，並多方徵詢國內各界學者、專家的意見，終於有了這套**桂冠前瞻教育叢書**的出版。由於教育學所涉領域、涵括範圍甚為廣博，為方便各不同階段、程度的讀者研讀，我們將本叢書依知識的結構與功能區分為：**(一)教育通識基礎課程**，**(二)課程與教學**，**(三)教師專業**，**(四)幼兒教育(含學齡前與初等教育)**，**(五)教育與社會**，**(六)教育經典**，**(七)本土教育論叢**等七個系列。我們希望，這套叢書擁有以下幾個特點：

一、為了因應當前社會的急遽變遷與多元化，配合人類知識領域的快速累積與擴增，本叢書在題材的選擇上將力求寬廣與多樣，以呼應未來社會的通識教育需求。

二、各書的內容，不論是理論或實用，也不論是基礎或進階，都將以「植基於生活」為出發點，期使教育學的理念與應用，能落實於生活中，為人類提供最佳的生活發展指標。

三、基於國內環境的限制，以及對「他山之石」的期待，本叢書及各子系列的選題結構，將在考量國內教育需求的前提下，適度反映歐、美、日等教育先進國家的最新教育學知識結構，並以國內缺乏的題材為優先，使國內的教育相關讀物體系更為完備。

四、本叢書的寫作性質不一，有屬於翻譯的，有屬於創作的，也有屬於編輯的，但爲了強化教育學新知的引介，除教育經典思潮外，初期暫將偏重於逐譯國外知名教育學家 1990 年後出版，乃至於還在撰述中的著作。俟各子系列選題結構較具雛形後，再選納本土優良著作，逐步落實本土化教育的目標。

五、本叢書包括各種深度的著作，有供社會大眾閱讀的，有爲教育院系學生撰寫的，也有可供專業人士參考的。然而，每一本書都將力求深入淺出，讓所有的人閱讀都能獲益。

要在當前的出版環境與生態下，長期編輯、出版一系列包羅宏富、內容前瞻、理論與實用兼具的教育學叢書，並不是一件容易的事。我們誠摯的期望學界先進和朋友，以及社會各界人士，都能隨時爲這套叢書提供寶貴的意見，協助我們引介最新的教育學理念，建構更前瞻的教育視野，使我們的努力與嘗試，能對我們的教育發展產生更深遠的影響，爲生活在這塊土地上的人提供更健康、美好的生活指標，進而爲人類的未來福祉共盡心力。

桂冠「前瞻教育叢書」編輯室

1999 年 5 月

譯 序

本書作者本著對學校教育的關心，提出一個以建構論的概念為基礎的學習與領導理論。這個理論對於領導的定義有別於傳統，其不同的視野為教學帶來新的目標與方向，也為領導的性質與角色做了新的詮釋。除了理論的架構外，作者也在如何實踐方面，提出具體的方針與範例。因此，本書可以說是理論與實踐兼具。

傳統的領導是領導人與追隨者的關係，具有上對下的性質，權力集中於高階層人士。而建構論領導則講求合作，權力屬於所有的參與者。因此，建構式領導所營造出的組織文化將不同於以往。作者為建構式領導所下的定義為：「使得教育團體內的參與者能夠建構意義，並因而導向學校教育之共同目的之交互影響歷程。」

建構式領導期望將人與人的關係營造成牽連彼此的關係模式，而不是孤立隔離的狀態。教師、行政人員、學生、家長，每個人都在學校組織的網狀結構中佔有一席之地，彼此息息相關、共同參與。在此種關係的環境之中，人與人的交互影響得以發生，而這種交互影響更促使參與者為周遭的一切重新訂定意義。在這種重新訂定意義的過程中，個人得以成長，組織成員得以共

同發展。而訂定意義的行動能夠促使參與者反省，使其將新的經驗與舊有的價值、信念加以整合，組織裏的成員因而不再不假思索地承襲舊有的教學策略與目標，而能往共同建構出的目的邁進。這樣的歷程為學校組織的文化注入革新的動力，學校並因而能夠成為不斷更新本身的學習組織。而秉持建構論精神的領導人便是負責監控、引導改變，促使學校朝向共同目標行進的人。

至於建構式領導人應該如何促使團體成員形成良好的關係網絡，以及如何引導成員建構學校教育的共同目的，則需要高度的技巧。作者認為「會談」、「領導語言」、「故事與對話」等，是建構式領導人可以運用的技巧。作者對此也有精闢的分析，並且附有生動的實例。

建構式領導是一個新穎的理念，然而它不只是理想而已，作者也同時為我們勾勒出如何實現的藍圖。儘管它的成果並不是立竿見影的，而是要用心的經營與耐心等待，但是建構式領導為學校文化以及教育理念帶來的新氣象，卻是推動教育改革的動力。

原 序

由於公立學校教育仍然廣泛地被視為理所當然，使得階層化與管理依然是學校教育中主要的情景。年輕人被期望從教科書或是課堂上所提供的零零碎碎的施捨中學習。他們必須承認並接受由權威者所定義的客觀實體；他們必須精通能夠符合市場需求的技術。這終究是保守主義的方式：傳統和社會的實體不須加以解釋，也不須視不同的觀點而定；年輕人與他們的教師都不被期待從他們自己所處的觀點來說明他們是如何為他們周遭這個複雜的世界訂定意義的；他們不會被要求解釋這些事件是如何地衝擊他們的生活經驗，或是從對他們有利的立場來看，這些事件意謂著什麼。畢竟，意義被認為本來就存在於這些發生的事件裏。就如同教室裏的坐椅、區分每一節課的鈴聲、校長辦公室的門，這些都是「既定」的，它們是那麼簡單又客觀地存在在那裡。

然而，針對這些現象所做出的顯著挑戰，已是近十年來引人注目的事件。同時，在教育論述的領域中，也閃耀著對未來展望的新想像。思索著無數教育工作者不斷改變的觀點，我們很難不聯想到卡繆（Albert Camun）在《西塞佛斯的神話》（*The Myth of Sisyphus*）中所提到的，關於舞台布置崩場所帶來的感覺。「有一天，」他說，「『為什麼』甦醒了，每件事都從帶著

驚奇的疲倦之中開始。「開始」——這點是很重要的。」與「公元二千年目標」（Goals 2000）、「世界級標準」、「預先設定結果」（predefined outcomes）等等的時代背景相襯，新的想法正在尋求清楚的闡述，也因此聚集了最近磨鍊成的「進步的」方法、質的研究以及對學校教育世界中存在多重實體的覺醒。

對於許多人而言（包括本書的作者），這些訂定意義的方式為他們帶來了卡謬所謂的「決定性的覺醒」。他們無法想像退回過時的行為主義，或是退回將真理視同客觀存在的實體等這類概念。在他們當前的態度中，有一點很重要，那就是：瞭解實體是社會性的建構，同時，很多過去是靜默無聲的人們（包括學生、教師、與家長）也參與了這個建構。對於學校和學區辦公室而言，
viii 正確的答案是由行政人員單獨決定的，因此上述的狀況代表了對許多架構的破壞。也因此，建構式領導的理論引起了強烈的爭辯。

突破具有某些特性；此外，對複雜的教育團體裏的相互影響歷程之瞭解，現在必須取代強制的協議以及全體一致——就像它們一直是經由官僚結構的方式傳承，它們對人們的影響常常就像漢娜·鄂蘭（Hannah Arendt）所說的「沒有人管理」（rule by nobody）的結果一樣。這種決策的匿名性，以及許多被傳承的非個人性，都將在本書當中揭露出來，並且接受挑戰。在這個辯論展開時，各種意義將自這樣的揭露與挑戰中散發出來。它們是由不同的思考者與實踐者在不同的環境裏所完成（以及正在完成的過程中）的意義。讀者將會熟悉共有的探詢以及共享決策等主張，就如同他們也熟悉充斥著批判式探詢之學習者團體的想法。諸如杜威（John Dewey）、皮亞傑（Jean Piaget）、維高斯基（Lev Vygotsky）、布魯納（Jerome Bruner）、貝特森（Gre-

gory Bateson)、葛德納(Howard Gardner)以及其他的前輩，他們的名字與作品也將為讀者所熟知。有趣的是，在本書中，他們將以嶄新的面貌呈現。這部分的原因是由於，作者就現在學校的許多面向求教了很多當代的心理學家、人類學家、語言學家、敘述文體專家(narratologists)、與實踐者。本書所提供的具體例子也賦予了本書活力與力量。這些例子皆致力於重新構想具有相互依賴學習團體特色之學校與學區內的領導。當我們發現自己努力於對話式會談，以及蘭伯特(Linda Lambert)所說的「合夥式」與「持續性」會談時——每一種會談皆與適合於發現問題與解決問題的「探詢式」會談互動，或為其鼓舞，或是與追求共有意圖，以及追求反思開放接受共同瞭解之機會等等這類會談互動——源自社會與人類科學家的想法將不再抽象，並且將呈現新的意義。

建構式領導被認為是「交互影響的歷程，這個歷程使得教育團體內的參與者，能夠建構出導向學校教育之共同目的的意義。」蘭伯特博士與她的同事們所走的路，遠超過管理的典型以及獨腳戲式的規範。這種相互作用的主張，不只鼓舞了多種的互動，也振奮了一些想像的活動，使人們能夠了解那些與他們有關聯的人如何感知這個共同的世界。吉茲(Clifford Geertz)寫下了「將團體視為商店，在這商店裏，諸多想法被建構以及被解構」的重要性，以及必須以何種方法將認知、知覺、想像、記憶理解成「它們自己，以及直接理解成社會的事件。」蘭伯特與她那些有趣的同事們，便是用這種方法來探討「建構式領導」。與吉茲一樣，他們希望能使「住在不同世界的人們相互之間有真正的、互惠的影響。」在他們努力使他們的實踐變得有意義，以及定義(以及重新定義)學校教育的共同目的時，他們談論中的引

人入勝之處，便是關於教育工作者的理想境界。領導因此成爲一種解放以及引領轉變的行動。人們將自由地面對可能有的情況以及應該要有的情況，一如他們被鼓勵在總是模稜兩可的世界當中努力構想他們的計畫。

故事的講述、集中的會談、指導、幽默、隱喻，這些皆可能引導出會談的新形式，以及冒險破壞原有架構的新方式。是的，差異與連貫、多樣化與一致，都必須被肯定。本書透過展示我們文化的風貌，帶給我們的讀者一趟引人注目的旅程，好似我們將自己視爲協力合作者，努力使公立教育朝向「海水引起的變化」（sea change）。這是一本學問淵博、包羅萬象、奇特而充滿活力的書。它請求讀者解釋他們所發現的一切；它請求奇妙的「爲什麼」能夠與希望一起甦醒，希望選擇建構式領導的人能夠就此開始。

葛瑞尼（Maxine Greene）

師範學院（Teachers College）

哥倫比亞大學（Columbia University）

謝辭

本書的作者們有幸在個人與職業生涯期間，享有許多人給予 XV
的友誼以及同事情誼——這些人影響了我們的研究工作，勇氣可嘉地支持我們，使我們的價值觀變敏銳，並且挑戰我們的想法。我們在此只能感謝這些好朋友當中的一小部分，因為想要致謝的人太多以致無法一一列出。我們相信，未來的發行將使我們有機會更進一步列出這個關係中豐富的人事記載。

蘭伯特（Linda Lambert）感謝她早期在科羅拉多州和加州與奧利佛洛（Jim Olivero）共事的經驗，她從奧利佛洛身上學到了過程的價值；她也感謝一九七〇年代在加州中級與中等教育改革（California's Reform in Intermediate and Secondary Education，簡稱RISE）計劃的工作經驗，以及與蘭伯特（Morgan Lambert）之間誼友友誼的萌芽——這起始於他們尋求瞭解民主參與的特性，以及使學校為孩童與成人運行的特質。朵拉（Del Della Dora）在將近二十一年間，讓她對於民主與自我導向的瞭解變得更加敏銳，並且一直是她親密的朋友以及同事。柯斯塔（Art Costa）與葛姆斯頓（Robert Garmston）使她對於以信任、自主、與學習為基礎的人際互動，有更進一步的瞭解與策略。一九八〇年代早期博士學位的指導教授荷達（Ellen

Herda)，在批判理論與新科學方面的建議書目以及所舉行的會談，引導了她在觀點上（以及生涯上）的轉變。當蘭伯特與葛德納（Mary Gardner）一起探究領導與建構論時，她們之間的友誼使她對於相互學習的意義有更進一步的瞭解。或許最應該感謝的是，她的母親塔德（Lucretia Mae Todd），她教導了蘭伯特如何學習。

渥克（Deborah Walker）特別感謝兩個人，她的大學夥伴朵拉（Delmo Della Dora）以及學區夥伴史密斯（Maribeth Smith）。戴爾（Del）以教師與領導人的角色為她示範了民主的實踐；使她體驗到，當學生在決策以及自我評量方面採取主動的角色時，大學的教育能夠變得多麼強而有力。史密斯則為她展示：當教師能夠建構他們自己的專業知識、一起訂定意義、參與共同的探詢、以及為他們自己的成長和學習負責任時，專業發展的活動可能會有什麼樣的影響。

xvi 金默爾門（Diana Zimmerman）從她與幾個會談團體的接觸當中，獲得了能量與啟發。他們不屈不撓地追求知識上的問題，因為這點，她感謝她在智力行為研究中心（Institute of Intelligent Behavior）以及皮革圍裙俱樂部（Leather Apron Club）這個較大的學習者團體的同事們。特別是要感謝柯斯塔（Arthur Costa）與葛姆斯頓，他們創造了學習者團體的視野。與貝克（William Baker）和修利特（Stanley Shalit）、阿瑞東多（Daisy Arredondo）和萊契納—布洛第（Judy Lechner - Brody）、以及立普頓（Laura Lipton）和薩賓（Joseph Sabin）的會談，也影響了這個著作的完成。智識的追求需要支持和鼓勵，為此，她感謝安菲德（Norm Enfield）與索曼斯（William Sommers）。最後，如果沒有她的先生金默爾門（Richard Zimmer-

man) 在她追求她知性的夢想時，欣然地「固守堡壘」，她不可能為這本書貢獻心力。

庫普爾 (Joanne E. Cooper) 的著作最早時受到史賓德 (Dale Spender) 的影響，這是她在英國休假時的事。她的博士學位的指導教授唐萊普 (Diane Dunlap)，以及葛路梅 (Madeleine Grumet) 皆在重要的時機鼓勵並認可她的著作。最近他的著作與荷蘭的波利 (Margreet Poulie) 與荷門斯 (Hubert Hermans) 的著作有互補之處。

蘭伯特 (Morgan Lambert) 在智識上的啓蒙，起始於早遠時在加州大學柏克萊分校與托門 (Edwin Chace Tolman) 和山佛 (R. Nevit Sanford) 之間的互動，以及稍後來自於帕爾森思 (Theodore Parsons) 與史東 (James Stone) 的引導。較近的影響包括了朵拉、柯斯塔、葛姆斯頓 (Bob Garmston)，以及喬伊斯 (Bruce Joyce)。回顧起來，可以明顯感受到，與三個加州學校校區卡斯多山谷 (Castro Valley)、諾維托 (Novato)、拉岡尼塔斯 (Lagunitas) 的同事之間的互動，強力地幫助了他建構關於改變與更新的意義。這種互動式的學習，在他目前所從事之重新組織網狀結構的研究上，仍然持續地進行著。最重要的一點是，與蘭伯特 (Linda Lambert) 之間二十年的共同教導關係，使他的領會變得更深入精闢。

葛德納 (Mary E. Gardner) 感謝巴爾斯 (Roland Barth)、萊凡尼 (Sarah Levine)、蘭伯特、蘭伯特、以及吉伯森 (Nancy Giberson)，這些人在許多的會談當中扮演了誼友的角色，幫助她發展了對領導的瞭解。她也感謝塞拉托加學區的同事與團體，給予她實踐建構式領導理論的機會。感謝友人與家人，特別是女兒蒂爾拉 (Deirdra) 以及金柏莉 (Kimberly)，她們總是能讓

她開懷大笑。

史列克 (P. J. Ford Slack) 感謝在她所寫作的章節中提及之團體的意見。如果沒有他們的聲音，這些文字將變得空洞且缺乏韻律。卻斯 (Nadine Chase) 與葛瑞尼 (Maxine Greene) 提供了以幽默和生活的故事為背景的樂譜。歐騰 (Anne Auten) 關懷的眼神則為這個曲調增添了結構和廣度。在聖·湯瑪斯 (St. Thomas) 裏研究教育領導的同事們，一直是批評與支持的聽眾，他們是貝夏 (Nina Bascia) 、唐萊普 (Diane Dunlap) 、荷林渥斯 (Sam Hollingsworth) 、鮑爾斯 (Chet Bowers) 、以及洛普 (David Rupp) 。旋律與和聲來自於巴格歐內勾西學校 (Bug-O-Nay-Go-ShigSchool) 的教育團體，一九九三年研討校長職務的班級，以及城市中學那些精力充沛以及有洞視力的學生。王蓮 (Lotus Wang) 與金理 (Li Jing) 提供了持續性的談話與智慧，使她能豎耳傾聽一個不同的團體的樂曲。本書的其他作者、在聖保羅 (St. Paul) 的團體、以及唐萊普 (Claire Dunlap) ，他們和煦的教導對於探討團體的這個章節都做出了其貢獻。

本書的作者特別感謝朵拉、葛姆斯頓、柯斯塔等人精心的編輯，以及感謝所有慷慨付出時間與他們自己的人士。我們感謝蘭伯特創造了建構式領導的概念，並且邀請我們為這本書奉獻心力，沒有她的聲音與視野，我們不可能有這個會談。我們期待未來的合作。