

教育管理： 領導與團隊



Megan Crawford, Lesley Kydd, Colin Riches / 編
黃婉儀、馮施鈺珩、陳堃、吳國志 / 譯

教育管理：領導與團隊

Megan Crawford, Lesley Kydd, Colin Riches／編

黃婉儀、馮施鈺珩、陳壘、吳國志／譯



香港公開大學出版社
OPEN UNIVERSITY
OF HONG KONG PRESS

**Leadership and Teams in
Educational Management**
教育管理：領導與團隊

Megan Crawford Lesley Kydd Colin Riches / 編

黃婉儀 馮施鈺珩 陳壘 吳國志 / 譯

© 香港公開大學出版社 2001

ISBN : 962-7707-27-9

版次：2001年第一版

2003年第二版

出版者：香港公開大學出版社

地址：香港九龍何文田牧愛街三十號

傳真號碼：(852) 2396 5009

網址：<http://www.ouhk.edu.hk/OUHKpress.htm>

本書翻譯自 Crawford, M, Kydd, L and Riches, C (eds) (1997) *Leadership and Teams in Educational Management*, Buckingham: Open University Press。原英文版為英國公開大學“Effective Leadership and Management in Education”學科的指定讀本。

《教育管理：領導與團隊》是香港公開大學“教育領導與管理”學科的指定讀本。

本書所載一切資料，出版人保留一切權利，任何人士未經同意，不得擅自轉載、抄錄，也不得採用任何現時或日後出現的電子、機械技術，以及其他方法使用有關資料，包括複印、錄音和將有關資料置入任何形式的資訊儲存或讀取系統內。

目錄

緒論	梅甘·克勞福德	1
----	---------	---

第一部分	領導與領導角色	11
1	領導是一種組織素質 羅德尼·小川、史蒂文·博瑟迪	13
2	領導的幾個維度 赫德利·比爾、布賴恩·考德威爾、羅斯·米利肯	37
3	小學校長職務與領導 傑夫·索思沃思	62
4	批判領導研究 傑拉爾德·格雷斯	98
5	從事教育管理工作的女性 瓦萊麗·霍爾	118
6	教育與動機 科林·里奇斯	145
7	教育機構的壓力管理 梅甘·克勞福德	168
8	組織內的衝突管理 R.E.沃爾頓	180

第二部分	在團隊中工作	191
9	教職員團隊及其管理 萊斯·貝爾	193
10	團隊的動態 邁克·華萊士、瓦萊麗·霍爾	212
11	小學校長與高效能團隊 約翰·約翰斯頓、蘇珊·皮克斯吉爾	236
12	管理者與傳意 科林·哈吉、丹尼斯·圖里希、奧雲·哈吉	256
13	教育管理與傳意 科林·里奇斯	271
14	有效的團隊建立 約翰·阿代爾	294
索引		311
詞彙對照		324
致謝		334

緒論

本文翻譯自 Megan Crawford (1997) 'Introduction' in Crawford, M, Kydd, L and Riches, C (eds) *Leadership and Teams in Educational Management*, Buckingham: Open University Press.

梅甘·克勞福德

任何有關人事管理的討論，都會將焦點集中在人們如何才能最有效地一起工作。在教育領域裏，領導和團隊協作是人力資源管理最常進行的活動，而對於一個教育機構來說，其教與學是否成功，這些活動也起着相當重要的作用。在建立高效能院校的過程中，領導扮演着重要的角色，而且這個角色在研究、政策制訂和實務方面，也愈來愈受到注意。當然，除非領導的工作能夠與組織內的其他人聯繫在一起，否則領導職責將會無法履行。本書的重點，是討論在組織和不同類型的團隊中，領導職責是如何履行的，也會探討領導如何影響到組織和團隊的整體效能。本書要指出的，是領導和團隊協作是人事管理的核心所在，是教育管理中最重要資源；事實上，對於不同領域的管理來說，這一點也是成立的。本書以領導和團隊協作這兩個課題作為重心，這個特點並不見於現存的教育管理讀本和教科書。

領導與團隊互相關聯、互相交流，以及互惠互利的情况，是

教育管理的關鍵所在。過去幾年，隨着愈來愈多的管理責任下放到個別機構，教育管理也變得日益複雜。由於教育變革接踵而來，我們實有必要將更多任務委派給院校裏的個別人士和團隊。因此，在教育機構裏，領導和團隊協作變得愈來愈重要。本書認為，在目前的情況下，管理者實在有必要發展領導技能，也需要學習如何成為團隊內的高效能成員，包括出任管理小組的領導者以及成為某年級或課程小組的團隊成員。不論在哪一個層面，所有這些團隊都需要有高效能的領導者和追隨者，因此領導所包含的維度並不只有一個。其實，整個領導的過程都會有許多人參與其中，不論我們所指的，是整個組織的領導，還是個別團隊的領導。院校要有好的表現，出色的領導和團隊協作是至為重要的。

第一部分：領導與領導角色

這部分會討論領導者應如何在不同的環境中履行領導職責，才能夠使組織有出色的表現。根據卡卡巴德西等（Kakabadse et al., 1988, 188 頁）的觀察所得：“有關領導的研究、討論和爭論，可能比其他管理領域的要多。”領導這個概念很容易令人產生混淆，因為每個有關領導的定義似乎只強調領導的一個方面。無論我們討論的是有關領導的哪一個觀點，我們一般都會同意，領導是指影響其他人，使他們朝着某一特定方向邁進。不管領導的定義是什麼，領導在教育機構裏都起着極大的作用，其重要性是不容忽視的。就領導而言，本書所採用的定義，範圍比較廣闊，我們會從不同的組織層面，以及規模和複雜程度都不盡相同的團隊，來說明各種領導角色；我們所指的領導，也包括正式的職位或者是假設的職位。這個定義包含了以下主要原則：我們在思考領導者

的行為時，也要同時考慮追隨者的行為。

許多人對構成高效能領導者的元素持有特別的看法，並假設領導者會因為其職位而享有一定的權力或權威。在有關領導的研究文獻中，這個觀點稱為特質理論。根據這個理論，研究人員設法確定不同的高效能領導者在人格方面有什麼共通的特點。很多時候，這些特點取決於領導者當時所面對的情境，而領導者率領的群組對其效能亦有很大的影響。另一方面，領導風格理論的研究者要探究的，是領導者應該選用什麼管理風格，才能最有效地影響他的追隨者；例如，參與式的管理風格之所以受歡迎，是因為這種管理風格可以令成員更加投入，達到團隊的目的。另外，權變理論的研究者則認為，哪一種領導風格最為合適，要視乎領導者、被領導者、要完成的任務和所處的環境而定。以上所舉的領導理論在某程度上都過於狹隘，亦受到不少人的批評。這些理論都似乎過分強調領導的一個方面，那就是領導者在群組內運用權威或權力，使追隨者採取某些特定的行動。這些理論只強調領導者本人的重要性。我們要指出，領導的概念其實不是如此狹隘的，領導也受組織環境的影響。我們可以把領導看成為一個過程，而領導者則是指那些對帶領他人及領導工作有特別貢獻的人。因此，團隊裏總有超過一個人擔當領導角色。本書的第一部分，旨在幫助讀者認識到我們可以從許多不同的角度來了解領導。另外，我們也要把領導看成為團隊內一個特定的過程。某人在團隊內的正式職位，可以讓他影響到團隊的決策方式，但一個運作良好的團隊卻可以有超過一位領導者。高效能的領導者也需要認識到，在一個特定的環境中，他們未必需要履行領導者的所有職責。

因此，本書的第一部分首先把領導看成是組織的一種素質，

然後討論幾個用以思考領導的不同方法，這些方法都是相當有用的。接着，我們會探討這些思考方法如何在不同的教育領域中體現出來，最後才批判地分析整個領導的觀念。本書會同時探討性別在管理風格上的差異，以及動機對決策和專業生涯的各個層面的重要性。我們在思考動機這個課題時，不期然就會想到領導者及追隨者所面對有關壓力的許多問題。這些壓力、張力和衝突是需要透過談判才能夠解決的。高效能的領導者就是要妥善處理這些問題，並取得成功。另外，本書嘗試從團隊協作的框架來討論這些問題。

在第一章，小川與博瑟迪（Ogawa and Bossert）指出，我們應該將領導這個概念看成為組織的一種素質。他們認為，領導會在構成組織的角色網絡中流動。人這個因素，對領導如何塑造那些產生互動規律的系統是非常重要的，而人的因素也影響到其他人如何看待在組織內發生的事件。這個取向把重點放在領導的道德及組織的象徵維度。小川與博瑟迪指出，近期的研究都朝着這個方向走，但我們仍然有必要在文獻中，再三強調領導這個組織素質的重要性。

比爾等（Beare et al.）的一章所討論的範圍相當廣泛，他們探討了傑出學校的領導方式有什麼主要特點。這一章指出影響力的重要性，並明確地將重點放在轉化型而非交易型的領導風格。領導是學校文化的中心。讀過比爾等的一章後，學校管理者可以認識到，在實際的情況下，履行領導職責包括了什麼工作。接着，傑夫·索思沃思（Geoff Southworth）批判地檢討了在小學管理範疇裏有關領導這個課題的文獻，他發現這些文獻大致上仍然只是集中探討校長的工作。他的研究指出，對某些小學校長來說，校長職務與風格和角色無關，而只是校長用來確定職業身分的一部分

而已。他從文獻研究得出了以下的結論：人們目前對小學領導的認識仍然有許多不足之處，有待改善。

傑拉爾德·格雷斯（Gerald Grace）的一章，探討了他所講的“批判領導研究”，他同時主張我們要為領導研究發展一個新的取向。格雷斯指出，為了理解教育領導，我們不單要發展出一個新的框架，還要為構思理想的領導模式發展一套新的方法。他指出，領導者必須證明自己對領導的基本道德價值觀有一定的理解，以及釐清在有關機構內價值觀與行動之間的關係。在討論中，格雷斯對性別這個課題的討論儘管相當簡單，卻十分有趣。至於女性在教育管理中的參與，瓦萊麗·霍爾（Valerie Hall）在檢視過有關的研究文獻之後，指出這些文獻一直都未能有系統地討論性別這個課題。她認為，英國在這方面的研究遠遠落後於美國；即使是現存的研究亦只是集中探討“事業”這個概念，或者是找尋“女性”的管理風格。現有的研究大多是屬於描述性質，所根據的樣本相當細小；她主張我們要作更深入的研究，將性別看成是了解教育管理的一個非常重要的概念。

正如科林·里奇斯（Colin Riches）指出，由於教育界日益重視人力資源管理，人們開始對動機進行研究。里奇斯指出，提高他人努力工作的動機以取得工作成果，是管理的核心所在。這一章討論了不同的動機理論，以及這些理論對學校和學院管理者的啟示。不過，里奇斯承認，有時我們未能成功地提高他人的工作動機，他認為壓力是其中的一個原因。在接着一章，克勞福德（Crawford）更深入地探討壓力這個備受爭議的概念，並指出個人和機構都應該對壓力管理這個問題有更深入的了解，這樣才會有出色的表現。管理者必須對壓力是怎樣產生以及如何處理本身的

壓力有一定的認識，才可以找出辦法協助組織處理員工備受壓力困擾這個問題。

最後，在許多情況下，組織若要改善自己的表現，便得注意領導的另一個範疇——談判。沃爾頓（Walton）在簡述衝突管理時，提出了一個用以診斷衝突的框架，並建議了幾種管理者可用以控制或化解衝突的方法。這一章指出，如果我們要改善衝突管理，就必須確保涉及衝突的有關人士都能夠參與對話，而對話應由管理者妥善管理。在這種情況之下，通常都會有一個第三者一起參與談判。

第二部分：在團隊中工作

在緒論的開始部分，我已經指出，從定義來看，帶領和跟隨本身就是一種群組或團隊活動。教育機構是由很多不同的正式或非正式的群組所組成；但是，在我們的討論當中，團隊有着一個特別的位置。團隊是一種很特別的群組，組成團隊不同於只把一些人非正式地集合在一起；相反，團隊的成員為着一個共同目標或目的而一起工作。作為一個正規的群組，團隊會依循時間表定期讓其成員互相交流。帕斯洛（Parsloe, 1981）認為，團隊這個詞語“充滿正面的價值觀”。因此，每當文章的作者提到“團隊”一詞時，他們都會使用非常正面的語調。當然，如果團隊運作良好，團隊成員便能夠互相扶持，能夠提高團隊的動機，並運用各種不同的技能，履行團隊的職責。但是，如果團隊運作得不好，許多問題便會出現，這包括內部問題（例如團隊衝突）和外在工作問題（例如團隊的價值觀與組織內其他人的價值觀出現很大差距）。如果團隊想有高效能的人際互動，群組動力是相當重

要的。在討論團隊時，讀者必須同時認識到，將一個群組稱作“團隊”，並不一定表示這個群組就可以像團隊那樣運作。里奇斯（Riches, 1993, 13 頁）從不同的文獻之中總括了一些成功和高效能團隊的指標，他指出這些團隊都有以下特點：

- 由價值主導；
- 成員經常保持溝通；
- 以協作方式來處理事務；
- 充分利用成員的才能；
- 能夠以有效的方式聆聽別人；
- 願意解決問題；
- 成員都樂於成為團隊的一分子；
- 團隊成員都有很高的動機；
- 充滿動感；
- 靈活變通；
- 能夠處理對抗及衝突；
- 與其他團隊保持聯繫；
- 有高效能和高素質的領導者。

第二部分所討論的，正是上述某些素質與團隊工作的關係。

第二部分包括了兩項研究。第一項是有關團隊動力的實徵研究，這項研究的對象是一所中學的高層管理組；第二項研究則針對小學的團隊。這兩項研究顯示，團隊效能主要取決於人際技巧的應用，本書的第一部分已經討論了當中的一些技巧。成功的傳意對團隊表現非常重要，當然，正如上文所說，動機、談判和領導也是同樣重要的。如果我們能夠更深入地認識團隊成員的工作模式，便可以發展那些與建立團隊有關的技巧，從而改善在團隊裏工作的過程，並且有更出色的表現。

萊斯·貝爾（Les Bell）討論了我們應該如何去管理與教育有關的團隊，他認為我們必須加倍着重持續和良好的專業工作關係。這一章探討高效能團隊管理中的四個要素：個別團隊成員、任務、團隊和領導，並提出幾種發展團隊資源的方法。在華萊士與霍爾（Wallace and Hall）的高層管理組研究當中，他們考查了團隊動力和團隊協作的過程，並探討他們所研究的團隊當中，集體決策是否常見。另外，兩位作者亦探究了高層管理組內外的人用什麼準則來判斷團隊的效能。約翰斯頓與皮克斯吉爾（Johnston and Pickersgill）的研究，是關於校長對自己所擔當的角色有何觀感；他們發現，校長覺得自己已竭盡所能，但未受到重視，而且支援不足，資源匱乏。兩位作者指出，校長在解釋大部分組織所遇到的問題時，往往都認為這些問題反映了他們個人方面的失敗。作者質疑，以團隊的方式來處理校長職務，是否就能夠克服部分的困難。

哈吉等（Hargie et al.）探討管理者的傳意方式，他們特別分析了在哪些情況下，教育管理者在傳意上會遇到最大的障礙。哈吉等認為，他們所提出的一些傳意技巧是克服這些常見障礙所必須的，也是高效能團隊協作所不可或缺的。里奇斯在他所撰寫的一章中，也提出了傳意是一個重要的領域，以及將重點放在有關傳意的各種概念和理論立場上面，然後考查這些概念和理論與院校管理的關係。他指出，教育管理者必須小心檢視傳意的各個階段、內容及過程，以期制訂一個積極的傳意政策。

在最後一章，約翰·阿代爾（John Adair）專注探討團隊的建立，並分析領導者應該如何致力完成訂下的計劃以及投入團隊本身，這樣團隊才可以發揮最大的潛力。雖然阿代爾指出，我們不

能將所有事情直接歸因於團隊建立的過程，但是如果沒有團隊建立的過程，團隊是不可能順利運作的。

摘要

我們在這裏已經指出，領導是建立高效能團隊的關鍵所在。本書各篇文章可以讓讀者對自己身處教育環境的領導者和團隊有更深入的認識。

參考書目

- Kakabadse, A, Ludlow, R, Vinnicombe, S (1988) *Working in Organisations*, London: Penguin.
- Parsloe, P (1981) *Social Services Area Teams*, London: Allen and Unwin.
- Riches, C (1993) *Managing Change in Education*, E326, Milton Keynes: The Open University.

第一部分

領導與領導角色

1 領導是一種組織素質

本文翻譯自 Rodney T Ogawa and Steven T Bossert 'Leadership as an organizational quality'. 原文摘自 Ogawa, R and Bossert, S (1995) *Educational Administration Quarterly*, 31(2): 224—43.

羅德尼·小川、史蒂文·博瑟迪

坎貝爾（Campbell, 1988）憶述蘇人〔譯註：Sioux 是美國印第安部族之一〕著名的薩滿教僧布萊克·埃爾克（Black Elk）說過的話：“我看見自己站在世界中央山脈之顛，放眼四望，為世界神聖莊嚴的一面所懾，由是產生一個遠景目標。但中央山脈無所不在”（111 頁）。坎貝爾解釋說：“世界的中心就是 axis mundi〔譯註：拉丁文，即地軸〕，即中心點之意，一切都圍繞着這個地軸轉動”（111 頁）。

背景

社會上有不少概念影響着我們所做的眾多事情。由於這些概念是重要的，我們便在獨特的地方尋找它們。看來，領導就是這樣的一種概念。大多數人都同意領導是重要的。我們期望當選的官員、傑出的學生和運動員都具有領導才能，而對具有領導才能的人我們也表示欽佩。領導又的確關係重大，我們知道，領導方