

學校領導新議題

理論與實踐 ● 賴志峰 著

Current Issues in School Leadership

four walls surrounding the future

stork legend

Rather burn out, than rust out
Dr. George Leslie Mackay

two heads are better than one

Leadership is like a baobab tree

學校領導新議題

理論與實踐

Current Issues in School Leadership

賴志峰 著

高等教育出版

學校領導新議題：理論與實踐 = Current
issues in school leadership / 賴志峰著.

-- 初版. -- 臺北市：高等教育，2010.01

面；公分

參考書目：面

ISBN 978-957-814-970-0 (平裝)

1. 學校行政 2. 學校管理 3. 領導理論

526

98020183

學校領導新議題：理論與實踐

Current Issues in School Leadership

作 者 賴志峰
出 版 高等教育文化事業有限公司
地 址 台北市 100 館前路 12 號 10 樓
電 話 (02)2388-5899
傳 真 (02)2388-6600
郵 撥 18814763 高等教育文化事業有限公司
登 記 證 局版北市業字第 390 號

出版日期 2010 年 3 月初版二刷

定 價 420 元

ISBN 978-957-814-970-0

網址: www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

序

PREFACE

到逢甲大學服務之前，過去十幾年一直在從事教育行政工作，尤其在臺北市教育局服務的日子，每天開會、寫不完的公文、接不停的電話是每天生活的寫照，加班更是家常便飯，工作負擔和壓力格外沉重，雖然升遷機會頗多，同事常互相調侃另一半「悔叫夫婿覓封侯」，然而，這樣的歷練讓我的行政經驗迅速累積，成為重要的個人資產。難得的一次機緣，在國立臺北教育大學林文律教授的行程安排下，我有機會同臺北市立教育大學張德銳教授、臺北市教育局長官及諸位學校前輩，前往美國、新加坡考察中小學校長證照、遴選與專業發展制度，著實讓我大開眼界，留下深刻印象與美好回憶，可說是我和校長學（principalship）的第一次接觸。在政治大學就讀博士班期間，陳木金教授開設之「學校領導研究」，指定閱讀Bush所著《教育管理理論》（*Theories of Educational Management*）第二版，引領我進入學校領導理論的殿堂，開啓從事領導研究的大門，領導理論的深奧和博大精深，有如〈開經偈〉所言：「無上甚深微妙法，百千萬劫難遭遇，我今見聞得受持，願解如來真實義」，讓我對學校領導的議題產生濃厚的興趣。

在過去幾年的工作，每隔幾年都會有職務的異動，工作屬性也有所不同，每次都需要花費一段不算短的時間適應，造就我比較強的韌性和調適力，到逢甲大學服務，離開公務員受保障的生涯，開啓了臺中與臺北二地奔波的生活，在「六年升等規定」及教學、研究和服務的三大任務之高度壓力下，等同於「不出版就走路」（publish or perish），早做好萬一不成功就回鍋公務員的心理準備，開始過著一天當三天用的日子，平時在逢甲研究室大都工作到晚上十點以後，假日則陪孩子上圖書館做功課，我就在一旁埋頭寫論文，有如並肩作戰，個人學術發展有如跟時

間賽跑一樣，一刻都不能浪費。或許過去十幾年都任擔任公務員，或許是因緣際會，到逢甲服務的第二年開始兼任師資培育中心主任，更多的挑戰迎面而來。有一年暑假，在學校遇到一位悠閒準備渡假的外籍老師，得知我暑假還要到學校上班，忍不住的說：「I want to express my condolences!」，令人不知如何回應。然而，在許多貴人的協助下，所幸最後都安然度過，兼任行政並沒有對研究的進行產生嚴重的影響。

在仔細評估教育行政的相關領域之特性，且參考過去博士班期間所打下的基礎，我到逢甲的第二個月就決定以學校領導為主要研究領域，這幾年大量蒐集和閱讀領導、學校領導的相關文獻，陸續發表學校領導的實證性研究論文，在公共政策研究亦開設教育領導研究，指導同學進行學位論文寫作，將研究成果與同學相互研討，藉以激盪出更多的想法和火花，轉眼之間，已慢慢看到些許成效。偶然有一次機會，應邀到國家教育研究院授課，和國民教育輔導團輔導員分享領導的理論與研究心得，下課後，有一位輔導員問我：「是否有出書？」，在回答否定的答案之後，看到對方有點失望的眼神，當下雖然沒有立刻決定出書，卻埋下我日後出書的種子，在因緣際會的時機，這本書誕生了，歷經學術生涯的一些波折，終於讓我有一絲絲「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」的感覺。有一次，李昌鈺博士到逢甲大學演講，他提到生活藝術大師，「在工作中發掘樂趣，在勞動中體會閒情，在信仰中找到真愛」，讓我深深嚮往這種境界，這本書的寫作歷經三年的時間，過程雖然艱辛，但成果是甜美的，走過這一回，我更能體會生活藝術大師的境界。

從事質性研究常需要到學校進行訪談，有一次到一所學校找校長，遇到一位風趣幽默的警衛，他大致是這麼說的：「我們這裡有兩隻老虎，一隻是公的，一隻是母的，不過兩隻老虎都很溫馴。」當時不禁莞爾一笑，抬頭一看校名，原來這裡是國中、國小二所學校共用一個校園，各有男、女一位校長，有二套獨立的行政組織。事後想到這件事，對於警衛先生的深刻形容，真是感佩萬分。學校領導的相關研究日新月

異，歷經特質取向、型態取向、權變取向、轉型領導、分佈式領導及分享式領導等取向，文獻持續推陳出新，在持續蒐集最新文獻，不斷閱讀、理解的同時，想到上述這則有趣小插曲，所有的辛苦似乎瞬間蒸發，被拋到九霄雲外了。如今累積閱讀之領導專書超過百本，期刊論文不計其數，才終於體會古人所說「讀書破萬卷，下筆如有神」的意境。

我最喜歡和同學分享的小故事，莫過於〈人生三願〉，故事的大意是：爲了幫助完成兒子國小二年級的家庭作業，清華大學賴建誠教授許下人生三個願望，「吃得下飯、睡得著覺、笑得出來」，年幼的兒子不理解，以爲爸爸亂講，急得哭出來，沒想到卻得到全班最高分，老師甚至同理地說：「先生的工作最近不太順利，已經有好幾天睡不著覺，也只吃得下一點東西，你爸爸的三個願望很有意思。」每次講完這個故事，都會引起同學普遍的共鳴，人生旅途要時常實現三個願望還真的不太容易，人生三願的實踐何嘗不是「樂活生活」(LOHAS, lifestyles of health and sustainability)的展現。然而，對於學校領導者而言，工作壓力與日俱增，學校內外部環境多變而複雜，領導者需要有多元的解決問題策略與領導模式，這三個願望的達成程度，似乎可作爲衡量學校領導者是否勝任的另類指標；對上班族或公務員而言，或許「睡得越飽，升遷越快」。

學校領導研究是跨領域的，牽涉到領導、心理、社會、哲學、管理、行政、政策、評鑑、課程、教學與評量等領域的知識，內涵複雜且多樣化。本書的出版要感謝政治大學秦夢群教授、湯志民教授的博士論文指導，學校領導領域的啓蒙恩師陳木金教授，中正大學林明地教授多次的指點迷津；同時，也要向受訪學校的諸位校長、主任及教師致上最深的謝意，由於大家的熱心協助，本書可以順利完成，而求學期間，服務過單位的長官和同事，以及同學和朋友的支持和鼓勵，更是重要的支持力量，再者，高等教育出版公司的工作夥伴，提供書籍編輯的專業、優質服務，是本書出版的推手。最後，學校領導研究實在是博大精深，

筆者才疏學淺，不懂之處仍然很多，疏漏之處在所難免，尙祈學術界及實務界前輩不吝指正，期望在有限理性之下，就造無限的進步。

賴若峰

謹識

2009年11月於逢甲大學公共政策研究所

目錄 CONTENTS

序

第一章 緒論

第一節 學校領導的意義	1
第二節 學校領導模式的發展	8
第三節 本書撰寫之動機、目的與架構	16
領導沙龍	23

第二章 國民中學的學校領導：五種重要成分

第一節 前言	25
第二節 國民中學領導研究之理論基礎	27
第三節 國民中學領導研究之研究設計	31
第四節 國民中學領導研究之結果分析	34
第五節 結論與建議	53
領導沙龍	57

第三章 特許學校的學校領導：影響因素、實踐與效果

第一節 前言	59
第二節 特許學校領導研究之理論基礎	61
第三節 特許學校領導研究之研究設計	64

第四節 特許學校領導研究之結果分析	69
第五節 結論與建議	85
領導沙龍	89

第四章 華德福學校的學校領導：三元組織

第一節 前言	91
第二節 華德福學校領導之理論架構	93
第三節 華德福學校領導之實際架構	97
第四節 華德福學校領導之評析	101
第五節 結語	105
領導沙龍	106

第五章 課程領導：基本信念、實際作為與具體效果

第一節 前言	109
第二節 課程領導研究之理論基礎	111
第三節 課程領導研究之研究設計	119
第四節 課程領導研究之結果分析	124
第五節 結論與建議	146
領導沙龍	151

第六章 以學習為中心的領導：理論與啟示

第一節 前言	153
第二節 以學習為中心領導的基礎架構	155
第三節 以學習為中心領導的理論架構	162
第四節 以學習為中心領導的啟示	166
第五節 結語	167
領導沙龍	169

第七章 分佈式領導：理論與評述

第一節 前言	171
第二節 分佈式領導的起源與意義	173
第三節 分佈式領導的構面與主張	177
第四節 分佈式領導的內涵	186
第五節 分佈式領導的評述	198
第六節 結語	202
領導沙龍	204

第八章 分佈式領導：學校實踐之探析

第一節 前言	205
第二節 分佈式領導研究之理論基礎	207
第三節 分佈式領導研究之研究設計	213
第四節 分佈式領導研究之結果分析	217
第五節 結論與建議	242
領導沙龍	247

第九章 校長共治模式：理論、實例與評述

第一節 前言	249
第二節 校長共治模式之理論基礎	251
第三節 校長共治模式的特性	256
第四節 校長共治模式實施的實例	261
第五節 校長共治模式的評析	265
第六節 結語	268
領導沙龍	271

第十章 教師領導：理論及實踐之探析

第一節 前言	273
第二節 教師領導研究之理論基礎	275
第三節 教師領導研究之研究設計	281
第四節 教師領導研究之結果分析	285
第五節 結論與建議	300
領導沙龍	304

第十一章 綜合結論與展望

第一節 綜合結論	307
第二節 學校領導研究的展望	313
領導沙龍	319

參考文獻	321
------	-----

索引	357
----	-----

表次 CONTENTS

表 1-1	當前領導理論的回顧	11
表 1-2	各種領導模式	13
表 2-1	國民中學領導研究參與訪談人員資料表	33
表 3-1	特許學校領導研究參與訪談人員資料表	67
表 3-2	研究結果之分析與討論架構	70
表 5-1	校長課程領導個案研究之成果摘要表	115
表 5-2	課程領導研究學生接受訪談人員資料表	122
表 8-1	分佈式領導研究參與訪談學校及人員資料表	215
表 9-1	校長共治模式的概念性架構（North Carolina 的 High Point 學區）	258
表 9-2	校長共治模式的優缺點：North Carolina 的 High Point 學區	266

圖次 CONTENTS

圖 1-1	埃及象形文字：領導、領導者和追隨者	3
圖 1-2	領導的樹狀圖	4
圖 1-3	領導的典型模式	10
圖 1-4	不同領導模式的光譜	14
圖 2-1	瞭解領導的架構圖	29
圖 3-1	學校領導研究的分析架構圖	62
圖 3-2	特許學校的概念架構圖	63
圖 4-1	華德福學校的三大支柱	95
圖 4-2	華德福學校的發展階段	98
圖 4-3	成熟階段華德福學校的組織架構	100
圖 4-4	宜蘭縣慈心華德福國民中小學的組織架構	102
圖 5-1	課程領導研究之分析架構圖	121
圖 6-1	校長領導與學生成就關係	156
圖 6-2	學校領導對教師和學生的影響	158
圖 6-3	引導領導效果研究的一般架構	159
圖 6-4	領導者如何影響學生表現的模式	159
圖 6-5	領導與學習的連結	161
圖 6-6	以學習為中心領導的架構圖	164
圖 6-7	教師文化的五種類型	165
圖 7-1	分佈式觀點的領導實踐	177
圖 7-2	傳統與新的命令鏈	180
圖 7-3	單一領導與分享式領導的連續圖	184
圖 7-4	分佈式領導的類別	193

圖 7-5	學校永續分佈式領導的模式	194
圖 7-6	分佈式領導的溫度計	196
圖 8-1	分佈式領導的提升因素及阻礙因素	210
圖 9-1	Winfield 中學 (Putnam County, West Virginia) 的校長 共治模式	259
圖 10-1	教師領導研究之架構	282
圖 11-1	Upjohn 公司的座右銘	308
圖 11-2	領導的連續集合	315



緒論

領導是最常被觀察到的，且最少被全盤瞭解的現象之一。

——Burns (1978)

領導的真正挑戰不在於領導者知道多少，而是當不知道做什麼的時候，領導者是如何作為的。

——Shapiro (引自 Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006)

領導就像美女一樣，難以定義，但是當你看到它，你就會知道了。

——Bennis (引自李元墩、陳璧清譯，2006)

管理者控制資源，領導者使活力倍增。

——Tessien (引自 Cashman, 2008)

第一節 學校領導的意義

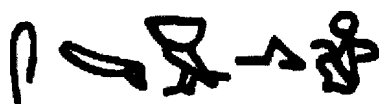
學校領導理論的研究係建基於一般的領導理論之上（林明地，2002a），學校領導的定義亦與領導有密切的關聯。Gourmont認為，定義就是一袋麵粉壓縮成一根頂針（thimble）（引自Bass, 2008），故從定義著手是瞭解概念的重要方式。DuBrin（2007）、Pierce與Newstrom（2006）認為，領導的定義是非常多元的，顯示領導的複雜性。早在5000年前，大約西元前3000年，埃及象形文字（hieroglyph）就出現領導、領

導者、追隨者的文字（Bass, 1990），如圖1-1。Stogdill（1974）認為，領導一詞的出現大概是在1800年左右。而Cuban（1988）引述Bennis的看法，認為基於數十年的分析和數千個研究的結果，學者提出的領導定義超過350種。Bass（1990）認為，領導的定義包括：(1)領導是團體歷程的焦點；(2)領導是個人特質和其效果；(3)領導是行動或行為；(4)領導是目標達成的工具；(5)領導是一種角色的區分；(6)領導是結果的發動者；(7)領導是引導順從的藝術；(8)領導是影響力的運用；(9)領導是說服的過程；(10)領導是權力的關係；(11)領導是角色結構的激發；(12)領導是多種要素的組合。而Yukl（2005）認為，領導是影響他人去瞭解和同意做哪些事和如何做的過程，以及促進個人和集體努力達成共同目標的過程。Daft（2005）則認為，領導是領導者和追隨者之間的影響關係，其意圖在於產生可以反映共同目的之真實變革和結果，故領導涉及領導者、追隨者、影響、意圖、共同目的、變革、個人責任和信實等要素。Davies（2005）則認為由語源學的觀點來看，領導者可以看作是「為他人指引旅程方向的人」。再者，Shriberg、Shriberg與Kumari（2005）認為新的領導方式建立在十個基本前提，包括：(1)我們過去對於領導的認知，將影響現在對於它的瞭解；(2)領導沒有固定的公式；(3)領導的區隔不在於環境背景，領導實踐應該適用於各種背景；(4)要瞭解領導，必須從多種不同的角度；(5)從各種人性的差異來研究，是二十一世紀領導研究的唯一途徑；(6)透過隱喻最能瞭解何為領導，透過典範最能間接描述領導；(7)唯有倫理領導才是領導；(8)優質的領導者亦是優秀的追隨者；(9)每位領導者各有不同的領導方式；(10)領導是動詞。

此外，Leithwood與Riehl（2005）則從實證（empirical）、概念（conceptual）和規範（normative）的層面，指出領導具有以下的取向：(1)領導存在於社會關係和組織，達成社會目的：雖領導者是個人，但領導不是個別或個人現象；(2)領導牽涉目的和方向：領導者追求清晰和執



領導 (Seshemet-Leadership)



領導者 (Seshemu-Leader)



追隨者 (Shemsu-Follower)

圖1-1 埃及象形文字：領導、領導者和追隨者

資料來源：Bass (1990: 4).

著的目標，為其成效負起責任，而學校教育的目標在於學生的學習；(3) 領導是一種影響的過程：尤其是他人的思想和行動，使他人更為有效；(4) 領導是一種功能：不同職位的人可能也從事領導的工作，雖然他們有不同的資源、能力和傾向去進行領導；(5) 領導是情境的、權變的：沒有一種有效的領導公式可以應用在所有情境，應該視社會組織的本質、所追求的目標、牽涉的個人、資源和時間、領導者的特性等因素而定。基於上述的取向，Leithwood與Riehl將學校領導界定為動員和影響他人的行為，以連貫和達成學校共同之目的與目標。而校長領導雖然不是學校領導的唯一研究對象，卻是主要的研究對象，學校領導或校長領導可以對成員發揮一定的影響，產生許多正面的效果。

Gordon與Berry（2006）認為，「樹」可作為領導重要成分整合之類