



**學校組織與領導的演變  
趨勢與省思**



# 學校組織與領導的演變趨勢與省思

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任

## 摘要

學校教育之成效攸關國家競爭力，因此探討學校組織及領導演變有其重要性，是以本文首先闡述學校組織的演變趨向，接著探析學校領導的演變趨勢，之後梳理讓學校成為更有效能的領導與組織，最後進行理論與實務的省思，冀望本文的提出能供國民中小學組織與領導未來發展之參考。

經由本文之歸納探討，學校組織型態是朝專業學習社群及複雜理論方向演變，而學校領導的走向是分散式領導及教師領導。質言之，未來教育組織與領導必然從單一領導、行政領導、科層節制及正式組織朝向教師領導、分散式領導、教育專業領導、自我組織及專業學習社群等面向發展，才易促進學校效能及達成教育目標。對於教育行政、教育領導及教育組織研究之回顧，可發現這些領域已有了相當大的演變與轉移，本文所提供的觀點及省思值得學校組織與領導之參考。

**關鍵詞：**專業學習社群、複雜理論、分散式領導、教師領導

# **The Trend and Reflection of School Organization and Leadership**

Chin-Hsiung Tasi

Associate Research Fellow, Research Center for Education System and Policy,  
NAER

## **Abstract**

The purpose of this study is to study the trend and reflection of school organization and leadership. In order to improve school effectiveness, school organization should establish professional learning community and employ complexity theory. Besides, the author argues that trends in school leadership are distributive leadership and teacher leadership. In short, this study is to provide some suggestions for principals and educational administrators to improve the school organization and leadership.

**Key words: professional learning community, complexity theory, distributive leadership, teacher leadership**

## 壹、前言

學校教育之成效攸關國家競爭力，因此探討學校組織及領導演變有其重要性。基本上，中小學有雙系統之特徵，其一為行政系統，其二是教學系統，因此我們不能完全以行政系統之思維來經營及領導學校，因為科層體制重視依法行政、權威層級、人際互動不談人情等，且科層體制之缺點為創新能力太低(洪聖斐、郭寶蓮與陳孟豪譯，2008)，這些科層體制的特徵並無助於教與學的提升。顯然地，探究教育行政或教育領導之最為關鍵及最需要回答的問題乃是：讓學校更為美好更為有效能的教育組織與領導是什麼？基本上，學校是以教與學為核心，因此教育行政領導探究必須環繞在如何促進教與學，才容易回答上述問題，亦即學校應該有屬於自己的組織與領導型態。

從整個大環境來看，權力出現根本的變化，也就是說即使一個人也有能力對全世界散播他們的觀點，這樣的轉變起源於三大趨勢，分別是上網人口愈來愈多、社群網站的普及和分享的日益普遍(胡瑋珊譯，2005)。因此，新世紀的領導與組織也勢必有所調整，從嚴密控制到開放民主與相互尊重，特別是在網路社會中透明(transparency)及信任已成為很重要的組織及領導議題(牛文靜譯，2010)。廖春文(1995)也認為教育行政領導理論典範變遷是從機械化約探究途徑到有機整全探究的途徑、從單面向的線性思維到多面向的非線性思維、從充滿惰性的科層體制到重視分散彈性的扁平體制、從指導監督的威權一元領導到支持授權的自主參與領導。鄭燕祥(2001)表示學校教育改革趨勢是從改進到發展、從數量到數質、從外控到校本管理及從簡單技術到成熟科技。吳清山(2005)指出學校行政研究的未來取向為研究文獻國際化、研究方法多樣化、研究主題本土化、研究時間長期性及研究內容統整性。賴志峰(2010)認為學校領導研究的展望是「學校領導理論蓬勃多元的發展，個別領導模式與整全應用仍是重要議題」、「學校領導重要成分及其相互影響關係，仍有待系統地進行深入探究」及「質性方法及個案研究適用於學校領導研究，可補足量化研究未顧及的複雜現

象」。蔡進雄(2013a)也曾由「從轉型領導到分散式領導」、「從單一校長領導到教師領導」、「從封閉、開放到自我組織」、「從科層學校到民主學校」、「從行政領導到專業領導」、「從混沌到複雜」等面向闡述學校領導與組織的發展脈動。

基於上述，本文首先闡述學校組織的演變趨向，接著探析學校領導的演變趨勢，之後梳理讓學校成為更有效能的領導與組織，最後進行理論與實務的省思，冀望本文的提出能供國民中小學組織與領導未來發展之參考。

## 貳、學校組織的演變趨勢

組織是人類社會運作中不可或缺的一環，一般而言，組織可定義為是一種由個人組成，並能完成特定目標的社會結構(秦夢群，2011)。申言之，學校組織是一群人所組成的有機體，並藉由學校成員、結構與環境間互動來達成學校教育目的。準此，良好及適切的學校組織型態會正面影響學校效能的展現。

如本文前言所述，國民中小學是具有雙向系統，系統一是行政系統，系統二是教學系統，基本上行政系統是來服務教學系統，讓教學系統更能發揮效果以增進學生學習，是以行政是手段而教學才是目的是教育行政普遍接受的共識，依此而論，學校雖具有行政之科層特徵，但學校是教學專業單位，因此學校不宜過度強調科層特徵，此乃強調無人情味化的科層體制無法有效激發教師教學熱情。

科層體制的優點是使組織具穩定性，但並不全然適用於致力於教與學的學校組織，且社會環境不斷變遷，加上學校是一開放系統更必須與外在環境互動調適，故封閉的行政科層系統不能完全主導學校組織的發展。質言之，學校組織型態及運作必須更為彈性，以利於教學及學校經營發展。基於上述的脈絡梳理，專業學習社群(professional

learning community)及複雜理論(complexity theory)將是學校組織未來的重要發展趨向，闡述如下。

將學校視為社群在教育界逐漸受到歡迎與接受(Beck, 1999; Roberts & Pruitt, 2003)，甚至有學者指出學校最恰當的身分，就是一個專業社群(professional community)，而不是一個組織(organization)(蘇文賢、江吟梓譯，2009)。所謂專業學習社群是一群對所屬團體有歸屬感及認同感且有共同的目標與價值，並關注於學生學習，透過平等對話、分享討論及合作協助的學習方式，以增進專業知能，最後能提升學生學習成效並促進組織目標的達成(林思伶、蔡進雄，2005)，專業學習社群在實踐面上重視行動主體參與變革的行動意義，以集體責任取代績效競爭，發展互惠及信任的同儕關係，並營造尊重多元專業和包容差異之協作文化(陳佩英，2012)。具體而言，專業學習社群之內涵包括共同目標與價值、關注於學生學習、彼此支持及分享合作等重要元素(蔡進雄，2013b)。明白地說，專業學習社群是一群志同道合的人時常一起聚會，對話分享專業及工作上的經驗心得，並彼此合作以促進專業成長並達成組織目標。新世紀之新專業主義對於教師的期待也是希望從個人主義到合作，由科層到團隊(Hargreaves, 1994)。鑒此，新教師專業主義主張教師應積極參與教室之外攸關教育的活動與決策，以及本於專業意識，藉由合作參與的夥伴關係，達到教育革新與進步(黃嘉莉，2003)。換言之，新專業主義之特色在於賦予教師更大的責任(楊深坑，2002)。再者，有效能的學校通常會要求教師過一種高度合作與專業取向的生活，也就是說，要讓教師超脫於教室的小圈圈，投入整個學校大範圍的專業生活，營造出一個孕育專業合作與投入的學校環境，讓教師和行政人員一起成長(解志強、顏美芳譯，2006)。職此之故，教師除了教室內之教學外，還要走出教室外與更多的教師形成學習社群關係，彼此分享及專業對話。

再者，組織思想學者R.L.Ackoff也認為組織觀的變遷是從機械模式到社會模式，機械模式屬於控制型的組織，而社會模式之組織體是

相互緩慢地結合，其內部有許多不同的目的，而且具有共同目的的一種想法(陳耀茂譯，2012；黃佳瑜譯，2001)。Fisman和Sullivan也認為終極組織是沒有官僚、也沒有太多階級的網絡型組織(吳書榆譯，2013)，Ackoff的社會模式觀點及Fisman和Sullivan所強調的網絡型組織正與學校組織重要發展面向之專業學習社群的內涵及精神不謀而合。此外，蔡進雄(2013a)亦陳述學校組織的演變是從封閉式之科層組織，之後重視學校是一開放系統需要與外界進行互動，接著又從外部轉移至內部，此時內部重視的因素在於成員彼此間互動所形成的自我組織及平等對話的學習社群。準此，教育組織型態的演變趨向是從金字塔型到鑽石型(Reeves, 2011)，讓每位成員都像鑽石的每個面向能發光發熱，而專業學習社群的組織型態強調學校成員的平等關係及專業對話，進而讓每位教師都能發揮專業影響力，此組織型態與鑽石型組織之內涵精神相呼應。

複雜理論的提出及探討指引學校組織發展的重要面向，複雜科學研究的是一群「相互影響的個體」所產生的現象(林俊宏譯，2011)，其內涵包括互動湧現的自我組織及介於有序與無序的混沌邊緣。自我組織強調不受外在影響之自發性，以及組織成員間的互動性並展現出動態湧現(emergence)及去中心化之特質，而混沌邊緣是介於秩序與混亂之間，並在兩者之間動態游走，組織若能呈現混沌邊緣之特質則更能顯現生命力(蔡進雄，2013b)。

複雜理論強調事先不可預測之湧現過程及調適結果(Yukl, 2010)，複雜理論是繼混沌理論之後學校組織可以預見的未來發展型態。基於複雜理論，學校經營宜朝建立學習社群的方向發展、去中心化採分散式領導型態、重視教師彼此關係建立及增強組織適應力(蔡進雄，2013b)。事實上，複雜理論與專業學習社群兩者有諸多概念是相通的，可彼此互為印證且都是將來學校組織的重要發展面向。

質言之，組織演變趨勢之走向為複雜理論、自我組織、專業學習社群及鑽石型組織等。也就是說，教育組織型態之發展趨勢是淡化科



層體制，並融入自我組織、複雜理論及學習社群之內涵精神才能激發教師教學熱情及提升學生學習品質。總括說來，人會影響組織，但不可否認地組織環境也會影響人的行為，是以我們設計或創造怎麼樣的學校組織自然會影響教師的行為表現，倘若完全以靜態組織結構來處理學校組織，則是猶如有體無魂一般，但若學校組織完全摒棄科層或靜態組織結構亦是不可能的情形，畢竟眾多的公立學校必須遵守政府相關法令，具體作法是淡化科層色彩，以避免過度強化科層而使學校喪失活力與彈性。此外，行政人員強調機械組織型態而教師重視專業有機組織(Lunenburg & Ornstein, 2004)，對於教師專業與行政科層的衝突緊張關係則宜透過溝通對話，以取得協商秩序(negotiated order)及共識(蘇文賢、江吟梓譯，2009；Fine, 1984)。一言以蔽之，未來學校組織型態的方式必然會更重視教師間的社群互動、動態湧現、去中心化及強調人際間信任的重要性。

### 參、學校領導的演變趨勢

學校有了良好的組織設計與發展，也要有適切的領導才能發揮學校效能，亦即組織與領導兩者應該是相輔相成、相得益彰的。所謂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為(蔡進雄，2005)。事實上，領導最關鍵的內涵及定義是影響力的發揮。

基本上，學校領導理論之演變脈絡朝雙軌發展，一方面吸取一般領導理論而同時又發展自己的教育領導脈絡。就一般領導理論來看，主要是依循特質論、行為論、權變論及新興領導理論之發展脈絡。以下進一步敘述一般領導理論的演變：1.特質論的研究時期：最早探討領導理論是從特質論開始，此時期的研究者企圖尋找一組最理想的領導者特質，然並未建構出全體適用的共同領導特質；2.倡導與關懷的研究時期：倡導與關懷之雙層面領導是大家最為熟悉的領導理論，多數研究結果顯示高倡導及高關懷是較為理想的領導方式(蔡進雄，

1993)；3.權變領導理論的時期：此時期的領導理論認為天底下沒有最好的領導方式，只有依情境而定的最適切領導方式；4.各種新興領導的研究時期：繼權變論之後，各種新興領導研究紛紛被提出，如轉型領導、服務領導、願景領導、靈性領導、教導型領導、情緒領導、後英雄式領導及真誠領導等(蔡進雄，2005，2009；Avolio & Gardner, 2005)。在眾多新興領導理論研究中，以轉型領導最受到注意且研究篇數亦相當豐富，轉型領導是從對政治人物領導之觀察與研究開始的，之後逐漸受到各領域之重視，過去十年可說是轉型領導研究的鼎盛時期，研究結果確實證明轉型領導是有效的領導型態(蔡進雄，2000)。

就學校發展自己的教育領導脈絡而言，顯然地，學校應有自本自根的教育領導理論而非全完要借用一般領導理論模式，其原因在於教育領導與一般組織的領導不同，且學校是致力於教與學的服務性組織，故早期學校專業領導是以教學領導為主，之後課程領導亦備受看重，近年來分散式領導(distributive leadership)及教師領導(teacher leadership)逐漸受到教育行政領導研究的注意，分散式領導強調集體活動及集體目標，以專家為基礎而非階層權威(Copland, 2003)，而新世紀的教師領導不僅關注教室內的教與學，且重視教師對於學校及同儕發揮更大的影響力，Barth(2001)也主張所有教師都能領導(all teachers can lead)的概念。申言之，分散式領導及教師領導是未來學校領導的重要面向，此乃學校發展及學生學習需要教師們共同來努力而不是只仰賴校長一人下命令，而對於增進教學與學習，需要的是民主參與式的領導風格而不是權威控制式的領導。Sergiovanni, Kelleher, McCarthy與Wirt(2004)也指出英雄式領導模式(heroic model of leadership)有其限制，並認為有效能的二十一世紀校長應該與成員建立堅固及信任關係。Harris(2008)亦主張未來教育領導的特徵或層面是集體而非個人、彈性及自我更新、回應內在需求、強調學習、多層面及網絡、領導能力而非角色、適合組織的領導、創新為中心、注意外在環境改變、前瞻及分散式領導。

總括而言，學校領導的演變一方面吸取一般領導理論的內涵，另

一方面又不斷發展屬於學校組織的領導型態，此外可以預見的是，後現代之學校領導對於領導者與被領導者之二分法將逐漸模糊界線，從領導者與被領導者關係變成夥伴關係，且更強調民主、協商、專業、分散、授能及多元的領導風格。

## 肆、讓學校更好更有效能的組織與領導

上述關於學校組織與領導的演變之探析已多少指出讓學校更有效能的組織與領導趨向，以下進一步從學校組織與領導需回應教與學、學校組織與領導宜動態平衡線性與非線性發展、學校組織與領導可融入治理概念等方面闡述讓學校變得有效能的組織與領導理論與實務。

### 一、學校組織與領導必須回應教與學

教育行政具有運作績效極難評鑑、屬於服務性的工作、履行社會的根本功能及顯明度高而易遭批評等特徵(謝文全，2009)。可見，學校組織與領導應該與其他組織有所差異。再者，如本文前言所述，探究教育行政或教育領導之最為關鍵及最需要回答的問題乃是：讓學校更有效能的教育組織與領導是什麼？因為學校是以教師教學與學生學習為核心，故教育組織與領導探究必須環繞在如何促進教與學，才能回答上述問題的重點，且不管概念及方法論的爭論問題，教育領導對學生成就的影響是顯著的(Leithwood & Riehl, 2005)。English, Papa, Mullen與Creighton(2012)也剴切指出教育應拒絕商業模式，因為商業模式與教育目的是少有關聯的，渠等更認為學校的目的不是改進管理而是改進學習，好的管理是不會產生好的學習，除非好的管理實務能引導改進學習。

筆者綜合前述認為未來教育組織與領導必然從單一領導、行政領導、科層節制及正式組織朝向教師領導、分散式領導、教育專業領導、自我組織及專業學習社群等方向發展，才易回應教與學及促進學

校效能，並使學校更為美好。

## 二、學校組織與領導宜在線性規劃與非線性湧現之發展間取得一種動態平衡

一般行政領導是依循計畫、組織、執行及評鑑的線性方式進行，但不論是混沌理論或是複雜理論都告訴我們的是學校組織與領導是非線性，因為學校領導與管理常是動態突發及非線性發展的，且學校組織應被視為是有機的生命系統(living system)而非機械式運作(謝傳崇譯，2009；Wheatley, 2005)，生命系統不會沿著線性路徑來發展(引自Fullan, 2001)。換言之，經營領導一所學校沒必然的線性發展，而是經常面對偶然的非線性情況，如何融合線性與非線性思維進而創造更美好及更有效能的學校，並發揮在意外及非預期的事件中發現機會之偶然力(serendipity)(王慧娥譯，2009)，將考驗著校長的領導智慧。而前述複雜理論、混沌邊緣、自我組織、專業學習社群、分散式領導及教師領導等都是一種偏向非線性思維的取向。

學校是複雜、非線性及不可預測的生命系統，並且深深影響學校的領導(Morris, 2002)，且領導也是動態的、集體的、情境的及對話的過程(Denis, Langley, & Rouleau, 2012)。職此之故，讓學校更有效能的組織與領導不能完全取決於線性思維，必要時應該在線性與非線性間取得一種動態的平衡。事實上，從學校組織策略發展的角度來看，有意圖的慎思熟慮策略(deliberate strategy)與缺乏意圖的湧現策略(emergent strategy)如同組織之兩腳均不可或缺(Mintzberg & Waters, 1985)，Hill與Jones(2001)也認為成功的組織必須兼顧由上而下的意圖策略及由下而上的湧現策略。領導應該反映出科層行政功能與複雜調適系統之非正式湧現間的動態關係(Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)。一言以蔽之，在複雜多變的教育環境下，學校組織與領導宜兼顧由上而下及由下而上之組織及領導過程，並在线性規劃與非線性湧現之發展間取得一種動態平衡。

### 三、學校組織與領導可融入治理概念

治理(governance)觀念與教育領導與組織的新趨勢不謀而合，故學校組織與領導可融入治理概念。治理相關理論自1980年代末期自英國與歐盟興起成為當代公共行政的新顯學典範後，學術界探討治理著作有如汗牛充棟(陳癸郁，2012)。相較於傳統的公共行政，現今的公共行政之轉變趨勢為從科層轉變為網絡、自由市場模式轉變為社群模式、重視公私協力夥伴關係、以領控和協調作為治理分析過程(林水吉，2009)。由下往上及以公民為主體的社群治理模式是層級指揮命令模式和市場自利競爭模式的可能替代選項，或是彌補這兩種治理模式之不足的方案(陳東升，2012)。

治理與統治(government)所有差異，統治的權威來源是政府所賦予的權力，權力運作模式是由上而下，而治理的權威來源是機構內所有參與者所共同賦予，權力運作模式係上下互動(李志宏，2006)。Peters與Pierre(1998)也表示治理強調網絡的重要性、從控制到影響力、結合公私部門資源及多元工具的使用。

綜合上述關於治理的概念，讓學校更為有效能的組織與領導宜從科層模式、市場模式轉移至網絡模式，三者模式比較如表1所示。由表1可知，科層模式強調依法行政及指揮命令，市場模式主張環境適應及競爭，而網絡模式重視的是共同參與的組織，其領導是強調與教師、家長等學校利害關係人成為合作夥伴關係，並重視彼此的信任互動。質言之，校長是極為重要的角色，但校長也只有透過與他人的合作才能獲致成功，因此應強調團隊的合作型態(何佳瑞譯，2012；Hallinger, 2011; Owens & Valesky, 2011)。此外，Hatcher(2012)也表示網絡的概念是主張學校創新的希望是由下而上來自教師間平行合作關係所衍生的，Fullan(2001)亦認為在複雜的文化下，領導的主要角色是動員集體能量以挑戰困難的環境。故一個具有治理能力的校長，需要掌握學校內外情況並有效整合學校網絡中的各種力量，以促進學校目標的達

成。質言之，學校領導及組織宜從統理的概念轉移為治理的思維，才能讓學校經營發展變得更有效能。

表1 科層模式、市場模式與網絡模式

	科層模式	市場模式	網絡模式
組織	依法行政	因應環境的彈性組織	共同參與
領導	由上而下的命令	競爭、學校績效及行銷	夥伴互動關係及信任

#### 四、學校組織與領導應更重視互動關係建立、人際信任及社會資本的累積

從前述專業學習社群、自我組織、網絡型組織、教師領導、分散式領導及治理概念等探究，我們可以很清楚地梳理發現這些理論及概念都相當重視人們的互動關係，是以學校組織與領導應創造成員間更多的互動機會，才易產生更多一加一大於二的綜效。諸多學者都認為學校領導應重視關係之面向(Donaldson, 2001; Fullan, 2001)。

此外，為產生集體效能及綜效力量，組織成員互動關係的建立必須基於彼此間的信任，因為缺乏信任則成員互動關係是薄弱的，因此信任是未來學校組織及領導必須經營的重要課題，且在信任之下可進而累積更多的學校社會資本。所謂社會資本是個人或組織所擁有的社會關係，校內社會資本有助於凝聚教師專業學習社群，而創造校外社會資本有助於公共關係的建立及資源的獲取(蔡進雄，2004)。總之，重視成員互動關係、強調人際信任及創造社會資本是中小學組織與領導不可忽視的重要面向。

#### 伍、學校組織與領導的省思

分析讓學校更為有效能的組織與領導後，接下來筆者從學校組織與領導之理想與實務的落差、學校組織與領導缺乏批判觀點、學校組

織之負向領導有待探討等方面，提出個人對學校組織與領導的省思。

## 一、學校組織與領導之理想與實務的落差

理想上，由下而上之學校領導與組織運作是未來趨向，然觀察教育實務現場，吾人若期待各項教育改革是來自於草根式似乎是過於樂觀，例如教師專業學習社群雖然理論國內早已有倡導(林思伶、蔡進雄，2005)，然近年來各教育階段積極實踐教師專業學習社群，其主要原因也是教育政策的大力倡導與推動才逐漸形成一股風氣，故教育領導與組織之理想與實務是有所落差的，且由上而下的教育政策及教育改革有其必要性，教師的自發性仍有待努力，故可以採取由上而下及由下而上兩者互動的模式，以平衡學校組織與領導之理想與實務的落差。

再者，教師專業自主愈來愈受重視，故在學校領導與組織運作方面都賦予教師相當大的自主性及專業決定權，但此同時的配合條件是教師要更為自律及專業合作，惟實務面上教師自律及專業合作仍有努力的空間。

## 二、學校組織與領導缺乏批判觀點

持批判性觀點的學者主張學校存在於大型的政治經濟、社會組織與文化情境中，封閉性系統的研究觀點會讓大多數的研究者忽略了校內領導者與整個大環境之間的互動關係(李安明，2006；蔡進雄，2007；Marshall, 1995；Maxcy, 1995)，是以未來的教育要能真正轉化不合理、不平等的社會結構，以實現社會正義(黃嘉雄，1996)，在形式上的社會正義必須符合教育機會均等原則，而實質上的社會正義則需符合差異原則及弱勢優先(鄭崇趁，2012)。

此外，革新(transformative)一詞所傳達的理念是根本的改變，也就是對抗根深蒂固的信念與社會結構的改革方式(高新建等譯，2000)，是以革新型領導(transformative leadership)重視的即是批判及社會正義

的彰顯(Shields, 2013)。批判領導研究者Foster(1989)也主張我們要以嶄新的思考方式來理解教育領導，領導在本質上是一種批判性的實踐(leadership as a critical practice)，Foster進一步表示，領導就是指領導者與其他人合作，把學校教育文化和實踐裡一些不理想的特質加以轉化，這些不理想特質可能是：種族歧視和性別歧視，對個別宗教或地區團體的偏見，對殘障人士或弱勢社群的偏見(黃婉儀等譯，2001；蔡進雄，2007)。

綜言之，學校組織與領導之功能除了是達成組織與領導目標外，還需要擴及更大的社會環境改造，為發展更為理想的教育及實踐社會正義而努力，此一觀點是過去教育組織與領導較少被探究的，值得進一步加以開拓。

### 三、學校組織之負向領導有待探究

過去人們都關注重視正面、正向的領導理論，反而忽略了毀壞型、有毒害及不當督導等負向領導之探討(Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)，不當督導及校長毀壞型領導之相關主題亦值得注意，筆者研究顯示教師將剛愎自用、缺乏溝通及同理心等列為校長毀壞型的領導行為(蔡進雄，2013c)。由於眾多研究顯示不當督導或毀壞型領導會負向影響部屬工作態度及績效(吳宗祐，2008；Khan, Qureshi, & Ahmad, 2010; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)，故探討負向領導可突顯出人際間尊重信任、彼此關懷等正向領導之價值，並盡量避免不當督導及毀壞型等負向領導，進而選擇更為適切良好的領導行為，此為負向領導究對教育領導之最大啟示。申言之，經過肯定、否定、再肯定之迂迴歷程，對於領導又會有更深刻、更全盤的了解與體悟，故負向領導對於如何讓學校更美好之領導理論探究與領導實務應用均具有啟發性，是值得開關及關注的領域。

### 四、學校組織與領導可多進行跨領域研究

跨領域研究是豐富教育組織與領導之內涵不可忽略的重要面向，



是以除了掌握教育組織與領導之核心及本質外，對於管理學、社會學、法學、倫理學、組織行為學、心理學及公共政策學等學門宜有所探討，並將適用於學校組織與領導之跨領域相關理論加以轉化，如此將可豐富教育領導與組織之內涵並得到另類思維及意想不到的啟發，並可藉此引導學校創新經營及發展。

## 五、學校組織與領導研究宜多元化

就學校領導學術研究而言，研究理論模式、研究對象及研究方法宜朝多元化的方向發展。教育領導研究議題及理論模式可說是百花齊放，如情緒領導、科技領導、道德領導、教學領導及正向領導(林新發，2011)等紛紛被提出，可見組織領導理論模式是朝多元化發展的。就研究對象而言，除校長領導外，學校中階主管、教師及被領導者亦受到重視(蔡進雄，2013b)。再者，在研究方法方面，在1970年代以前的教育行政主流思想是實證主義，之後主觀論和相對論取代先前的實證論，成為80年代教育行政主流思想，然至90年代以後，後現代主義成為教育行政思想主流(郭秋勳，2005)，故教育組織與領導研究宜兼顧質與量的多元研究方法。

## 陸、結語

所謂組織商數(organizational quotient)可稱為OQ(蔡卓芬、李芳齡譯，2011)，而筆者認為所謂領導商數(leadership quotient)則可稱為LQ。顯然地，高OQ及高LQ才能創造卓越的組織績效，就學校而言，倘若學校領導者有高OQ及高LQ，則對於教師教學及學校效能將有極大的助益，而密切了解及充分掌握學校組織及領導方向將可提升OQ及LQ。經由本文的歸納梳理，可發現學校組織與領導是從由上而下轉變為由下往上或上下互動交融，亦即由下而上的力量將會愈來愈明顯。過去是緊密控制，未來趨勢則是強調社群互動連結及分散領導。而筆者必須要強調的是，二十一世紀的校長領導及學校行政系統並沒有弱

化，而是角色的轉變，也就是從命令及支配的角色轉移為重視溝通協調、建立社群夥伴互動關係及整合各種資源朝共同目標發展的角色。

行文最後，值得提醒的是，「學校領導」之所以有生命力是因為一切領導是為學校、一切領導是為學生，所以是學校及學生讓領導有了方向及使命感；「學校組織」之所以有生命力也是因為一切組織設計發展是為學校、一切組織設計發展是為學生，所以是學校及學生讓組織發展有了方向，因而決定學校組織的型態。綜言之，學校領導的選擇及組織的設計均必須呼應學校及學生的需求，這也是本文一再強調的重點，而學習社群、複雜理論、分散式領導及教師領導等學校領導及組織理論正可回應學校經營的趨勢並有助於學校發展、教師成長及學生學習。

## 參考文獻

- 牛文靜(譯)(2010)。透明領導力。W.Bennis, D.Goleman與J.O'Toole原著。臺北市：城邦。
- 王慧娥(譯)。我的人生沒有偶然。勝間和代原著。臺北市：三采文化。
- 何佳瑞(譯)(2012)。學習導向之領導：40年來經驗研究的教導(下)。P.Hallinger原著。教育研究月刊，213，97-102。
- 吳宗祐(2008)。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，50(2)，201-221。
- 吳清山(2005)。學校行政研究。臺北市：高等教育。
- 吳書榆(譯)(2013)。破解組織潛規則。R.Fishman與T.Sullivan原著。臺北市：大塊文化。
- 李安明(2006)。學校領導研究分析。載於張鈿富主編，學校行政理念與創新(頁65-91)。臺北市：高等教育。
- 李志宏(2006)。從組織治理談非政府組織的責信度。非政府組織學刊，創刊號，103-126。
- 林水吉(2009)。跨域治理—理論與個案研析。臺北市：五南。
- 林俊宏(譯)(2011)。大科學。N.Johnson原著。臺北市：天下文化。
- 林思伶、蔡進雄(2005)。論凝聚教師學習社群的有效途徑。教育研究月刊，132，99-109。
- 林新發(2011)。華人地區學校校長正向領導模式初探。國民教育，52(1)，1-6。
- 洪聖婁、郭寶蓮與陳孟豪(譯)(2008)。行政學—公部門之管理。G.Starling原著。臺北市：五南。
- 胡瑋珊(譯)(2012)。開放式領導。C.Li原著。臺北市：經營新潮。
- 秦夢群(2011)。教育行政理論與模式。臺北市：五南。

- 高新建等(譯)(2000)。**革新的課程領導**。J.G.Henderson 與 R.D.Hawthorne原著。臺北市：學富文化。
- 郭秋勳(2005)。教育行政理論哲學思想的演進與發展。載於「**第6次地方教育行政論壇**」會議論文集(頁17-27)。臺灣教育政策與評鑑學會主辦、國立暨南大學教育政策與行政學系承辦。
- 陳佩英(2012)。教師專業發展的第四條路：學習社群實踐的理論轉化。載於中國教育學會主編，**教育願景**(頁307-358)。臺北市：學富文化。
- 陳東升(2012)。社群治理與社會創新。**臺灣社會學刊**，**49**，1-40。
- 陳癸郁(2012)。治理理論與國家職能的辯證：英國觀點。**政治科學論叢**，**53**，1-52。
- 陳耀茂(譯)(2012)。**突破管理**。司馬正次原著。臺北市：鼎茂圖書。
- 黃佳瑜(譯)(2001)。**交響樂組織**。R.L.Ackoff原著。臺北市：大塊文化。
- 黃婉儀等(譯)(2001)。**教育管理：領導與團隊**。M.Crawford, L.Kydd, 與 C.Riches編。香港：香港公開大學。
- 黃嘉莉(2003)。英國的教師專業發展與管理主義。**教育資料集刊**，**28**，51-75。
- 楊深坑(2002)。從專業理念的新發展論我國師資培育法之修訂。**教育研究月刊**，**98**，79-90。
- 解志強、顏美芳(譯)(2006)。**邁向卓越：如何創造更好的學校**。J.Langer原著。臺北市：文景。
- 廖春文(1995)。**二十一世紀教育行政領導理念**。臺北市：師大書苑。
- 蔡卓芬、李芳齡(譯)。**領導不設線：組織圖框不住的動員力**，J.R.Katzenbach與Z.Khan原著。臺北市：天下雜誌。
- 蔡進雄(2000)。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學**

- 校效能關係之研究**。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡進雄(1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡進雄(2004)。學校競爭力的關鍵：論人力資本與社會資本的提升。**初等教育學刊**，17，105-122。
- 蔡進雄(2005)。學校領導理論研究。臺北市：師大書苑。
- 蔡進雄(2007)。批判領導對學校領導的啟示。**研習資訊**，24(2)，121-125。
- 蔡進雄(2009)。國民中小學校長領導之研究：專業、情緒與靈性的觀點。臺北市：高等教育。
- 蔡進雄(2013a)。學校領導的新趨勢：從金字塔到鑽石。**教育人力與專業發展**，30(3)，73-80。
- 蔡進雄(2013b)。教育領導研究：組織環境、領導者與被領導者探析。臺北市：五南。
- 蔡進雄(2013c)。國民小學校長毀壞型領導之研究。(未出版)
- 鄭崇趁(2012)。教育經營：六說、七略、八要。臺北市：心理。
- 鄭燕祥(2001)。學校效能及校本管理：發展的機制。臺北市：心理。
- 賴志峰(2010)。學校領導新議題：理論與實踐。臺北市：高等教育。
- 謝文全(2009)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇(譯)(2009)。變革時代卓越的校長領導—國際觀點。C.Day 與 K.Leithwood主編。臺北市：心理。
- 蘇文賢、江吟梓(譯)(2009)。教育行政與組織行為。E.M.Hanson原著。臺北市：學富文化。
- Avolio, B., & Gardner, W.I.(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership*

- Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barth, R.S.(2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beck, L.G.(1999). Metaphors of educational community: An analysis of images that reflect and influence school scholarship and practice. *Educational Administration Quarterly*, 35(1), 13-45.
- Copland, M.A.(2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity of school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-395.
- Denis, J., Langley, A., & Rouleau, L.(2012). The practice of leadership in the messy world of organizations. In M.Preedy, N.Bennett, & C.Wise(eds.), *Educational leadership: Context, strategy and collaboration*(pp.115-127). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Donaldson, G.A.(2001). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. New York: Teachers College Press.
- English, F.W., Papa, R., Mullen, C.A., & Creighton, T.(2012). *Educational leadership at 2050: Conjectures, challenges, and promises*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Education..
- Fine, G.A.(1984). Negotiated orders and organizational cultures. *Annual Review of Sociology*, 10, 239-262.
- Foster, W.(1989). Towards a critical of leadership. In Smyth, J.(ed.), *Critical perspectives on educational leadership*. London: Falmer Press.
- Fullan, M.(2001). *Leading in a culture of change: Being effective in complex times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hallinger, P.(2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hargreaves, D.V.(1994). The new professionalism: the synthesis of

- professional and institutional development. *Teaching & Teacher Education*, 10(4), 423-438.
- Harris, A.(2008). *Distributed school leadership:Developing tomorrow's leaders*. New York:Routledge.
- Hatcher, R.(2012). Leadership, participation and power in the school system. In M.Preedy, N.Bennett, & C.Wise(eds.), *Educational leadership: Context, strategy and collaboration*(pp.269-282). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R.(2001). *Strategic management theory: An integrated approach*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Khan, S.N., Qureshi, I.M., & Ahmad, H.I.(2010). Abusive supervision & negative employee outcomes. *European Journal of Social Science*, 15(4), 490-500.
- Leithwood, A,K., & Riehl, C.(2005). What do we already know about educational leadership. In W.A.Firestone & C.Riehl(ed.), *A new agenda for research in educational leadership*(pp.12-27). New York, NY: Teachers College Press.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C.(2004). *Educational administration: Concepts and practice*(4 th). Belmont, CA: Wadsworth.
- Marshall, C.(1995). Imagining leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 484-492.
- Maxcy, S.(1995). Responses to commentary: Beyond leadership framework. *Educational Administrative Quarterly*, 31(3), 473-484.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A.(1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morrison, K.(2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge.

- Owens, R.G., & Valesky, T.C.(2011). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B.(2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Peter, B.G., & Pierre, J.(1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Reeves, D.B.(2011). *Finding your leadership focus:What matters most for student results*. New York, NY: Teachers College Press.
- Roberts, S.M., & Pruitt, E.Z.(2003). *Schools as professional learning communities: Collaborative activities and strategies for professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sergiovanni, T.J., Keller, P., McCarthy, M.M., & Wirt, F.M.(2004). *Educational governance and administration*. Boston, Mass: Allyn and Bacon.
- Shields, C.M.(2013). *Transformative leadership in education: Equitable change in an uncertain and complex world..* New York: Routledge.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B.(2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Wheatley, M.(2005). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J., & Duffy, M.K.(2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Yukl, G.(2010). *Leadership in organizations*(7th ed.). Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.