

高中職學校行政領導之探討

江瑞卿

摘要

學校行政領導的有效與否，直接影響到校務的發展，因此，如何尋求成功有效的領導，以達成教育目標，一直是學校行政主管努力的重要課題。領導不僅是一門科學，而且也是一種藝術。換言之，用科學方法來領導部屬，雖然可以達成組織目標一部份，但要能組織功能充分發揮，仍有賴領導的藝術。領導者能夠領導部屬，係其具有領導影響力。領導者的影響力，有些是組織所賦予的，具有法定性質，帶有強制意味；而有些是領導者本身的知識、品德和能力所造成的。

領導的對象是人，如果離開了人，領導的影響力就無著力點。所以，領導者一個基本觀念，要把部屬當「人」來看待，承認每位部屬有其存在的尊嚴與價值。根據領導理論的發展，一種成功而有效的領導，乃是領導者能夠將其領導行為配合獨特環境的需求。這種觀念正可提供學校校長領導時參考。因此，不要認為某一種領導理論(如參與式領導……)是最佳領導方式。所以，校長在領導學校部屬時，應該顧及學校教職員的屬性與環境的需求，然後採取一種有效的領導方式，才能符合學校需要，發揮領導的效能。

良好的學校行政領導可發展學校的優質文化於學校組織之中，必須先明瞭、洞悉學校文化的意義、內涵及特性，知道學校組織文化中那些是優質的予以繼續發揚，那些是弱質的需求予以轉型，則在型塑學校文化時，就能掌握其重點及精髓。

本文針對學校行政領導的意義、領導特質與領導效能、費德勒(Fiedler)之權變領導理論、權變領導理論對學校行政的啟示與應用、學校組織文化領導的策略、從執行力檢視學校行政領導革新之道等相關理論進行探討。

關鍵詞：高中職、學校行政領導

壹、前言

學校教育的發展，在面對當前自由、民主、多元、開放的社會，必須是全面的、持續的、均衡的齊頭並進，一方面須適應瞬息萬變的時代要求，另一方面又須適應包羅萬象的社會需要，且須根據推陳出新的教育原理，期能培育有用人才，服務社會，造福人群。雖然教育的效果無法立竿見影，但其影響卻是綿長深遠的。

因此，學校中的行政領導者，如能以更宏觀的思維、更前瞻的規劃、更積極的作為，掌握領導的訣竅，妥為策劃，善加激勵，有效整合內部意見，建立共識，即能增進校內圓融的人際溝通，和諧處理錯綜複雜的教育問題，有助於提升學校教育品質，強化學校的競爭力。

領導是一種影響的交互歷程，領導者運用各種影響力，使成員之精神、力量全數致力於達成成員與組織機構的既定目標。在學校中，上至校長，下至各級行政主管都從事領導工作，肩負領導之責，它影響整個組織或單位的運作，同樣一件事務，有些單位做起來是「兩岸猿聲啼不住」，糾纏抵制，扞格不入；有些單位是「輕舟已過萬重山」，齊心協力，眾志成城。所以，學校領導的成功與否，關係著學校教育目標的達成。

學校組織具有科層體制的特質，但是又無一般公務機關的科層體制嚴謹，它存在行政與教學雙系統在運轉，再加上目標的抽象、使用技術無標準化、人員參與的流動性，呈現鬆散連結的組織現象，甚至有學者研究指出學校決策是「垃圾桶決策模式」。另外學校組織環境又遭逢急遽的變化，知識周期的縮短、多元文化的衝擊，參與人員激增，期望又殊異。學校領導者在組織內外環境的變遷與學校組織特質所型塑的情境中，更增加其困難度與挑戰性，也充滿著學校轉型的機會。

貳、學校行政領導的意義

領導的意義根據研究者自己主觀興趣做不同的定義，有從個人特質、行為對別人的影響而下的領導定義；有從互動型式、角色關係、管理職位、人對合法影響力的知覺等來定義，而且隨著時代的不同而有不同，過去五十年較有代表性的定義可

分從三方面敘述：視領導為過程的觀點；視領導為影響力的觀點；視領導為互動關係的觀點。

一、視領導為過程的觀點

Drath & Palus (1994) 認為領導是使人能了解與承諾一起做事，成為有知覺意識的歷程。此種領導定義重在領導的整個過程，它包含領導者、被領導者、領導情境變數；並在所關切的問題、對待的態度、激勵與決策的方式、過程的督導方法、結果的評鑑等整個的領導過程。

二、視領導為影響力的觀點

視領導為影響力的觀點，如 French & Raven (1956) 認為領導是團體中一部分人對其他部分的人的社會影響力，如果該一團體中一部分人對其他部分的人具有某種權力，那麼前者對後者便有某種程度的領導作用。此種視領導為影響力的觀點，其影響作用來自於權力，此種權力包含兩大類：一為職位權力；二為個人權力。

(一)職位權力(Position Power)

職位權是伴隨職位而來，誰擁有此職位，就擁有此權力，又稱既得的權力。職位權包含組織中或社會系統中與職位相關的權力、特權、義務和責任，管理通常擁有合法的權力去建立工作規則和分派工作給部屬；職權包含能控制金錢、資源、設備、原料與職位。

(二)個人權力(Personal Power)

指領導者個人的屬性是其影響力的來源，部屬不會因領導者權位不再而稍減對領導者的順從，這些屬性是領導者個人努力去學習或長期培養而成，又稱贏得的權力。

三、視領導為互動關係觀點

Yukl(2002)認為領導是一種影響的過程，使他人了解與同意要做什麼、如何做

且能有效能的做，而且在過程中，助長個人和集體的努力來完成共享的目標。

從領導為過程的觀點、影響力的觀點和互動關係的觀點，可以了解對領導會有不同的定義是因偏重的角度不同所致。事實上，領導乃是包含利用影響力、產生交互作用的整個歷程。另外，對不同組織而有各種不同的領導，如企業領導、教會領導、軍隊領導、學校領導等。我們也必須了解包含領導的現象：(1)領導是包含行為、關係、情境層面的複雜歷程；(2)領導存在兩個人、團體、或大到組織的關係；(3)領導從上到下延伸到各階層，有高階領導、也有低階領導；(4)領導發生在組織內部領導者和成員的互動，以及組織外部的情境環境；(5)領導的激勵方式包含內在的提升期望水準，和外在的獎酬系統。

所以，學校行政領導是發生在二人以上之學校的生態組織環境中，學校行政領導者與被領導者產生交互作用的行為過程，領導者運用各種影響力，使成員了解工作的任務、方法，助長成員精神、力量全數致力於達成成員與學校組織共享的既定目標。

參、領導特質與領導效能

一、吳煥烘(2004)指出，領導特質分為六項：

(一) 身心品德：

品德高尚，操守廉潔；身心健康；為人和善具愛心；個性樂觀開朗；態度端莊，風度高雅；談吐幽默；具穩定、祥和的情緒；具有自信心。

(二) 專業學識：

豐富的學術基礎；具有行政實務經驗；具有學術與研究經驗；時時進修，吸收新知；熟悉基本法規；對教育問題有深入的了解；對教育工作很投入；能以專業之能力處理教育問題。

(三) 人際關係：

與同事和樂相處；虛懷若谷，廣納雅言；善解人意，關懷同仁；容易與人交往；有耐心傾聽同仁內心想法與感受；能與社區人士取得良好溝通；善於察言觀色；人緣極佳。

(四)工作動機:

做事積極進取；具有辦學理想；做事非常專注；做事貫徹始終；具有創新意願；做事精神炯炯，孜孜不倦；做事善於掌握時機；做事設定目標，全力以赴。

(五)決定能力:

思考周密；有敏銳的判斷力；精於分析事理；能洞察問題癥結；做事能權宜變通，取決應行之道；處事先蒐集資料，研判事實再做決定；處世有獨到的見解；具有統觀全局，掌握關鍵的能力。

(六)督導能力:

處事公平公正；能讓同仁參與重要措施決定；能用人為才；能促使同事各盡其才；能讚賞同仁成就；有勇於擔當的魄力；會採納同仁建議且付諸實施；對待同仁寬嚴並濟，賞罰分明。

二、吳煥烘(2004)指出，領導效能分為七項:

(一)領導者有清楚的個人願景，知道要追求或獲得什麼。

(二)注重影響深遠的事務，並與老師、同事一起努力。

(三)尊重教師的自主，保護教師不受額外命令、事務的干擾。

(四)好的領導者能高瞻遠矚，預期未來的變遷並做妥善的準備，使師生們不致驚恐或無能力因應。

(五)領導者做事能有系統與有計畫的進行，能夠抓住政治與經濟的現實面，有能力去談判和妥協。

(六)領導者能有效的與教職員生及相關人員清楚、充分溝通個人和教育價值，是反應與代表大家對學校的道德目的。

(七)領導者的情緒智商扮演重要的因素，領導者了解、控制與有效的處理自己的情緒。

從上述的這些研究中，不管是在企業界或是在教育界，姑且不論部屬特質、領導情境，有效能的領導者都要擁有健康的素質、堅強的精神毅力、情緒穩定、對事情專注、人際關係能力好的特質，他們確實擁有其與眾不同的特殊特質，而且除了少數特質不一樣外，多數的特質是雷同的，所以不管是整體效能、工作滿足感或是

學校組織氣氛，均有顯注的差異。

肆、費德勒(Fiedler)之權變領導理論

一、理論架構

Fiedler 在 1967 年及 1984 年分別提出兩種理論模式，1967 年所提出的理論模式是根據其 1951 年到 1964 年間的研究結果所提出。其權變領導理論採用特質論和情境論的觀點，認為領導者的人格特質與情境因素交互作用，才能產生領導效能，Fiedler 主要以團體績效作為衡量領導效能的指標，也就是說領導效能是由團體成員完成其主要工作的程度來評斷。因此，領導型式與情境控制的互相搭配是此一理論的重點所在，如圖一所示。

(一)在非常有利情境(高度控制情境)下

由於領導者與部屬的關係已屬非常良好，因此，再強調增進彼此良好關係的關係導向領導型式，並不會有太大效用。但此時工作導向的領導者卻可有所表現。因為彼此的關係已屬相當良好，則工作的強調，也不會破壞這層關係。因此工作導向的領導者即能兼顧與部屬關係和工作的要求，而比關係導向的領導者更具效能。

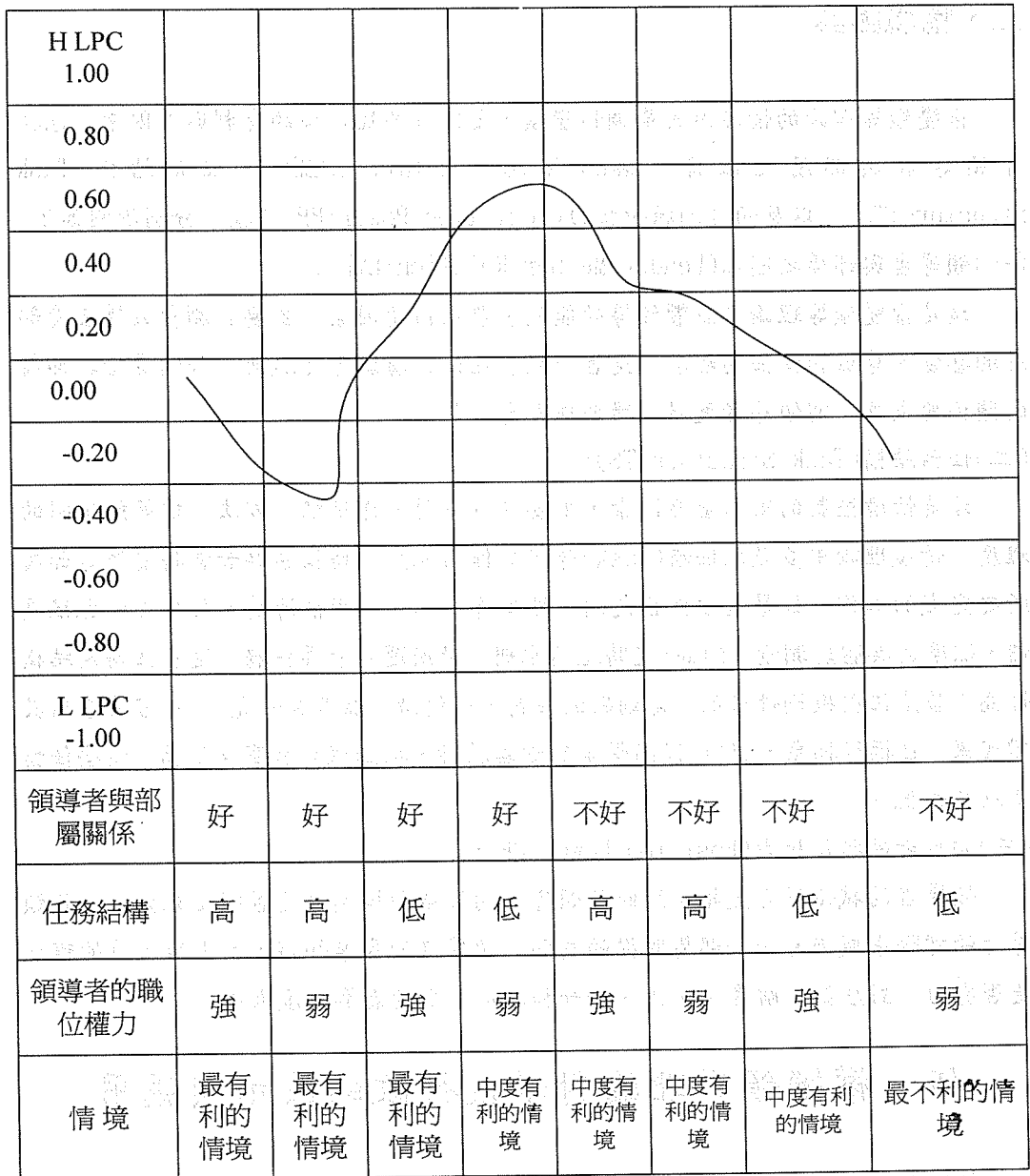
(二)在中度有利情境(中度控制情境)下

情境控制屬中度程度。因此，要趨向高度控制或低度控制，則取決於領導者。但是，因為領導者與部屬的關係對提升情境控制力所占的比例最大，所以，強調增進彼此關係的關係導向領導，要比工作導向領導更占優勢，而其領導效能也較高。

(三)在非常不利的情境(低度控制情境)下

由於領導者與部屬之關係、工作結構以及職權都較低，若想加強領導者與部屬的關係，倒不如強調工作的要求來得實際。雖然彼此的關係欠佳，但至少完成了工作。所以在此情境下，工作導向的領導者效能較佳。

所以，權變理論其領導型式與情境控制的最佳搭配是在高度控制情境中，以工作導向領導型式(低 LPC)；在中度控制情境中，以關係導向(高 LPC)的領導型式最好；在低度控制情境中，以工作導向(低 LPC)的領導型式最具效能。



圖一 Fiedler 權變領導理論模式圖

資料來源:Fiedler, (1967). P.146

二、情境因素

權變領導理論的情境因素是調和變項，要區分團體情境的有利與否因素，包括有領導者與部屬之關係(Leader-Member Relation;LMR)、任務結構(Task Structure;TS)、以及領導的職位權力(Position Power;PP)三種，分別說明如下：

(一)領導者與部屬之關係(Leader-Member Relation;LMR):

這是權變領導理論中影響領導效能最重要的情境因素，主要在測量領導者受部屬的喜愛、尊敬和信任的程度，是否能吸引並使部屬願意追隨他。若領導者與部屬的關係愈友善，則領導者獲得團體合作也愈容易。

(二)任務結構(Task Structure;TS):

這是情境控制的第二重要因素，主要在測量對工作目標、方法和標準能說明的程度。情境理論中多數以任務(Task)替代工作(Job)，任務指領導者當時要領導部屬所要完成的工作。如果這項任務是例行性工作、工作說明很清楚、程序方法也很具體、標準也具體能測量，例如：定時造薪水冊、舉辦運動會等任務，這些任務是結構性高；若是任務模糊性很高，是創新的任務、如何做、標準在哪兒、不容易看出具體成果，目標很抽象，例如：提高學生的愛國精神、推動誠實教育等任務，這些任務是結構性低。

(三)領導者的職位權力(Position Power;PP):

領導者的職位權力是指組織賦予領導者的權威和控制力是否明確充分。但是領導者的實際權威仍有賴於部屬服從的意願、領導者的專業知識、及上級支持的程度是否有力，對雇傭、解雇、紀律、晉升和增加工資的影響程度大小。

伍、權變領導理論對學校行政的啟示與應用

權變領導理論雖然有許多缺點，不夠完備，驗證工作也未完全獲得支持，但是它已用不同的特質去建構各種不同的領導情境，再進一步考慮領導行為要如何因應配合，來達到高的效能。這些權變理論對學校行政的啟示與應用：

一、領導者要學習各種不同的領導行為

雖然有些理論認為領導者的行為只有一種，不會隨情境改變而改變，但多數還是認為領導行為可以學習、可以改變，可以因應不同的情境以不同的領導行為領導。不管將領導行為分為兩大類，或是分為四種類型，每一種領導行為均需要學習知識與技能，並且要與日俱進的學習。例如：要用高工作高關係取向領導行為，領導者就要知道此項任務的知識、技能與經驗，才能給予指導；也要了解部屬的心理動機與需求、參與決定的技巧、人際關係技能等，才能知行合一，恰如其分的表現高工作高關係取向領導行為。

二、了解與確認情境變數

不同的權變理論，其所著重的情境特質不同。如 Fiedler 的權變理論著重與部屬的關係、任務結構性與領導者的職位權；Hersey 與 Blanchard 的情境領導理論著重部屬的工作成熟度；House 的途徑-目標理論的情境因素即調和變項包含部屬的人格特質、環境的壓力與需求；Kerr 與 Jermier 領導替代理論著重個體特質、任務特質以及組織特質會抵銷領導行為的效果；Yukl 的多元連結模式著重的中介變數包括部屬的努力、部屬的角色明確性、部屬的任務技能、工作的編組、團結和合作、資源與支援服務、外界的協調配合等。

三、有不斷改善提升的計畫

情境因素會隨著時間的改變而改變，本來有利的、新穎的，變成不利的、過時的；處在競爭且快速變遷的時代，不但要轉移改變現有不利情境變數，還要提升情境變數使其更有利。例如：九年一貫課程的實施，情境特質如何，課程內容是否予以整合，教師是否具備能力與知識，所有相關人士是否均已了解與支持，如否，就需要一套教育訓練計畫改善情境的不利性。對現有的人員素質、工作流程、設施裝備等必須有計畫的去提升，進步是有計畫且永無止境的。

四、制度化的建立與創新的提倡

例行性的工作予以標準作業程序化，法規與角色明確化，可使部屬從事任務時，有清晰的方法與權責，不會有所顧忌，事事請示，使領導者陷入雞毛蒜皮、例行公事上打轉，而身心俱疲，無法構思真正影響深遠的事務。組織內外部均不斷的改變，組織的作為也需要變革予以因應，鼓勵創新、不怕失敗，甚至獎勵創新失敗，從而獲得新知識與技能。創新需要全員參與，領導者須建立鼓勵創新的激勵計畫，保障創新的風險，並予以充分的支持與協助，才能有成。

五、團隊願景的建構

領導者必須高瞻遠矚，建構組織的長短期目標。更重要的是這些長短目標或願景，不僅僅是領導者自己的，它必須經過辯證、溝通、協調、對話而產生共識，變成團體成員的共同目標與願景。組織成員了解共同目標與願景，進而認同共同目標與願景，內化成自己的價值、信念與規範，才能形成承諾、產生共力。有了方向目標，領導者也要和部屬共同尋覓達成目標的方法手段，讓部屬有能力、有意願與信心，激起內在動機達成目標。

陸、學校組織文化領導的策略

組織文化包括組織內成員所共同認定的信念和價值，在一個新的組織要形成一個文化比要改變一個歷史久遠的組織文化要容易的多。組織的文化受到領導者行為的影響，例如：領導者的榜樣，領導者關心的事，如何處理危機，獎賞和升遷解聘的決定。學校組織文化領導的策略有：

一、型塑尊重多元、承諾與開放的校園文化

多元包含各種多元的族群，不同年齡、不同社經背景、不同性別、不同地區、不同能力等，校園中有機會接觸與自己背景、經驗不同的人，在互動中挑戰自己既

有的刻板印象、偏見，學習、了解、並尊重別人的不同而帶來觀念的轉變與自我的成長。

二、領導者學習領導與調和多元文化的能力

當代領導人重要的領導能力是領導與調和多元文化的能力。因為組織內外環境愈來愈複雜，組織所面對的問題也愈來愈難以解決，兩難式的問題也愈來愈多，過去用二分的方式處理問題已不適用，成功的領導者需具跨文化職能才能解決。

三、了解學校組織文化，轉變與發展學校優質文化

在塑造學校文化的領導工作中，診斷學校組織文化為首要之物，然後才能指出學校組織文化發展方向，以及管理學校組織文化。所以為求轉變與發展學校優質文化於學校組織之中，必須先明瞭、洞悉學校文化的意義、內涵及特性，知道學校組織文化中那些是優質的予以繼續發揚，那些是弱質的需求予以轉型，則在型塑學校文化時，就能掌握其重點及精髓。

四、從行政作為中具體實踐學校文化的核心價值

學校組織文化的核心價值要由日常的行政作為中予以實踐，才才能具體顯現學校文化的獨特性，成員也才能了解與體認學校的核心價值在那裡，因為它必須經過長時間、於各種組織作為中去學習、關摩、型塑而成。

五、用心規劃各種儀式與典禮，做組織文化傳承與強化的工作

儀式與典禮具有三項共同特徵：第一、保存與維護生活秩序；第二、由於他們是公開的集體活動，有助於建立難以變更的社會共識；第三、由於舉辦這些活動要耗費大量資源，因此常用於表揚有助於傳播組織價值觀的優秀成員。

六、利用人造器物彰顯學校文化

學校建築環境係人為建構的潛隱性文化教育空間，其所建構的「境教」環境，具有「教育性」、「象徵性」、「文化性」、「時代性」與「藝術性」。在校徽、校歌、校服、校旗中，顯現學校的價值觀念、傳統精神及校風。這些象徵學校精神的校徽、校歌等都可經全體師生共同完成、或票選產生。

七、把握領導的主要原則，適度運用領導權威

現代社會民主，校園開放，在舊組織文化未解組新組織文化未定型的變革中，學校校長宜擺脫傳統威權心態，必須運用以人性為本位，人文為方法，溝通為基礎，民主為依歸的領導模式；應本公平正義、同理恕道、民主程序、真誠接納及互為主體之領導原則。

柒、從執行力檢視學校行政領導革新之道

執行力才能夠讓組織邁向願景達成組織目標，執行力能夠讓組織明顯地自其他組織區別出來。傳統的組織強調領導者必須具有許多領導技巧與魅力，而認為執行是屬於次級主管甚或是員工的工作，而執行力則提出另一種論點，認為執行是全體組織成員，包括領導者、次級主管與員工皆必須齊心努力的方向。

一、執行力的意涵

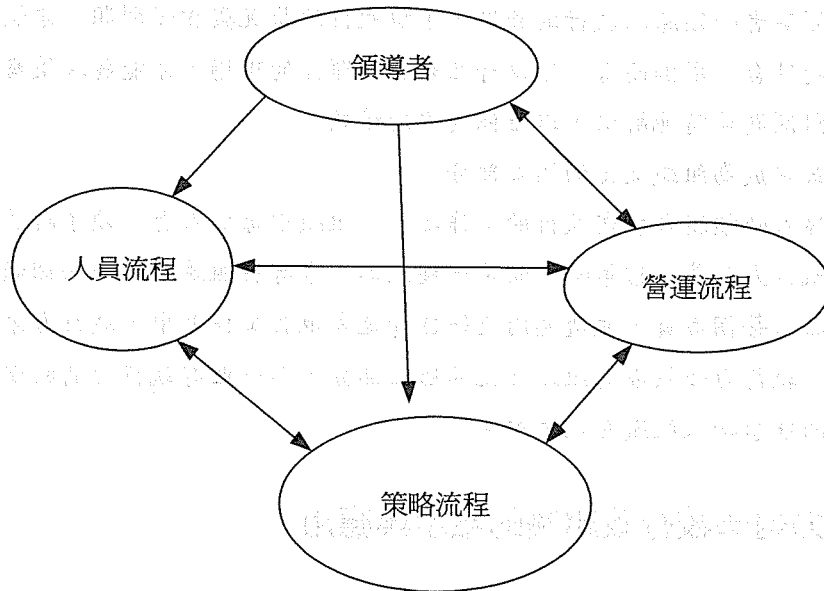
就執行的定義來說，執行是一種紀律，是策略中不可分割的一環，是企業領導人首要的工作，其必須成為組織文化的核心部分。

它所包含的意涵有：

(一)執行力是一種紀律，是策略不可分割的一環

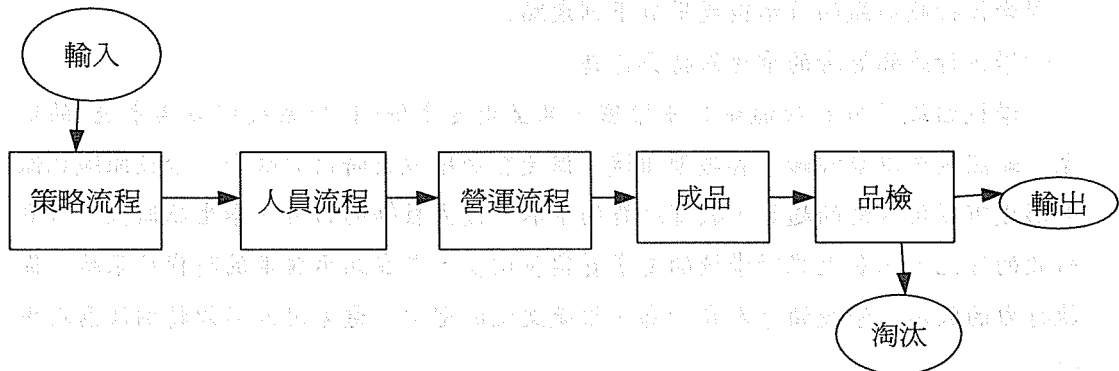
執行是一套系統化的流程，嚴謹地探討組織的運作該「如何」與組織的策略「是什麼」，不斷地提出質疑、不厭其煩地追蹤進度，並在執行的過程中，確保權責分明。

執行力是一套系統化的流程，著重領導者必須掌控策略、人員與營運三大流程，並以執行力作為貫穿組織運作的準則(如圖二)。其不若傳統的品質管制模式(如圖三)，將品檢置於最後的流程，以致於將許多的時間人力耗費在可能會遭淘汰的產品上，而是自輸入至輸出的每一個階段，都包含著品質管制的理念。



圖二 執行力的運作系統圖

資料來源：包希迪(Larry Bossidy)與夏蘭(Ram Charan)的《執行力》(2004)



圖三 傳統的組織運作流程

資料來源：包希迪(Larry Bossidy)與夏蘭(Ram Charan)的《執行力》(2004)

(二) 執行力是企業領導人首要的工作

領導人必須對企業的營運、人員與環境有完整的了解；唯有透過領導人親自深入執行的實質面、甚至某些細節，才可能讓執行力展現出來。

傳統的領導者訂定願景目標、提出運作策略的領導方式，是不足夠讓組織有績效地運作，領導者必須深入執行的領導，了解執行的狀況與實際問題，才能將策略與現實緊密的結合。舉例而言，領導者必須深入運作的現場，才能發現策略實行的難處，並針對問題適時地解決，以確保運作的績效。

(三) 執行力必須成為組織文化的核心部分

除了領導人必須親自參與執行的工作之外，組織中每個人也必須了解並執行例行的紀律。執行力不是一種策略，而是一種紀律，唯有在組織運作的每個過程，都能將其理念深入每個成員，並透過內化後自覺地表現於工作之中，執行力才能發揮效果。因此，執行力必須成為組織文化的核心部分，而一個有執行力的組織，則必須將執行力的理念融入組織文化之中。

二、執行力對學校行政組織的啟示與應用

執行力在教育上是指教育單位能夠正確的、徹底的把一項教育任務或教育策略完成的能力，能夠達成任務而無延誤，即具有執行力；反之，則不具執行力。執行力對學校行政組織的啟示與應用有下列幾點：

(一) 學校行政領導者的重要修持與作為

學校組織具有科層體制又不緊密，又呈現雙系統(科層系統與專業系統)的現象，雖然長久以來被歸為養護型組織，但是整個環境與時代的改變，學校組織已儼然形成市場化導向的趨勢，教育經費的爭取、優秀教師的聘用、學生註冊數、教育績效的評比、社會大眾對學校的要求質與量增多，在在顯示競爭的時代已來臨。從執行力的啟示，學校領導人在行為、組織文化的型塑、選才用人尚須特別注意與用心。

(二) 學校行政組織中人員流程的調適

目前學校的人事制度隸屬公務系統，校長遴選制度的實施與任期制，使得未當校長的必須汲汲經營，當上校長的有連任的壓力，加以校長看似有權，實則權力有

限，也不敢大刀闊斧的作；教師的遴選與聘用，事前學校沒有一套發展願景，更無一套學校人事發展計畫，經過職位分析，學校需要那些人才，欠缺那些專長人才，那些是自己進行培訓，那些是要自外面甄選補充；再加上防弊甚重的教師甄試制度，使得學校人員專長重複，欠缺所需要的人才。

(三)學校行政組織中營運流程的調適

學校目前遭遇的「學校中長期發展計畫」，是供上級視導以及對外宣傳用，都是一堆紙上作業，實際執行上沒有人認真去檢視；人員異動後也不連續，另寫一套「學校中長期發展計畫」；甚至「學校中長期發展計畫」經上級正式核定後，也不做準備，施政失去連續性與穩定性；實際的組織運作未落實每年去檢討與改進，只是被動的因應。

(四)學校行政組織策略流程的調適

在企業組織中，其設想的策略是為獲得更多的利潤，而學校組織在制定策略的目的上是為了使學校永續發展，使學生能習得更多有用的知識。學校組織執行的策略除多數需因應政策發展而來，但是學校也要依學校背景、體質、資源去分析，建構學校的願景目標，依目標發展出學校的核心能力發展策略，發展學校特色。

捌、結論

領導人應將整個靈魂沉浸於組織經營當中，進而將執行力視為一種紀律，使深植於企業中的執行力與美好的願景相呼應、改善組織流程，競爭力才能提升。企業運作的核心，是人員、策略、營運三項流程如何銜接起來。領導人除了要駕馭個別流程外，也必須重視三者如何能像一個整體般共同運作。這些乃是執行紀律的根本所在，居於策略構思與執行的中心位置，也是讓組織由競爭中脫穎而出的關鍵。

學校組織策略的制定必定也要有全員的參與，具體落實的建構執行策略，才能成事；如果未能全員參與制定，將使學校願景空洞與制式化，組織成員亦無法了解其內涵，致使行動方案未能確切落實，更遑論要後續追蹤執行情形。目前許多學校行政革新的措施，也充分顯露出領導者的權威必須有所轉變，更須檢視其能力特質，使組織溝通管道增加，組織文化才能轉化，組織成員才會對該組織有向心力，也熱衷於參與組織，而非喊喊口號而已。

高中職學校行政領導是重要的，良好的行政領導可使學校有更好的發展，可提升學校的名譽及學校教職員中的團結合作。所以，行政領導者應學習優質的領導風範，建立良好的領導形象，使教職員同仁都能心服口服接受其領導。領導者自己受性格、教育、人生歷練等形成自己的領導風格，加上在職位上擁有一些權力，能影響事務的決定、人事的考核遷調等，經常受到部屬或他人的稱讚或奉承，到底真實的狀況如何，領導者需時時自我評估與反省，避免自己與現實脫節、驕傲自大。

參考文獻

- 吳煥烘(2004)。學校行政領導理論與實務。台北:五南圖書公司。頁 1-10。頁 109-124。頁 526-542。
- 邱錦昌(2001)。教育視導與學校效能。台北:元照出版。頁 80-95。
- 陳慶瑞(1995)。費德勒權變領導理論研究。台北:師大書苑。頁 255-276。
- 張明輝(2003)。三項管理新議題對學校領導人的啟示。教育研究月刊, 111, 頁 29-35。
- 蔡進雄(2001)。學校行政領導。台北:師大書苑。頁 224-245。
- Drath, W.H. & Palus, C.J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. pp201-226.
- Day, C., Harris, A., and Haddfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. International Journal of Leadership in Education, 4(1). pp39-56.
- Hargreaves, D. (1999). Helping practitioners explore their schools culture. In Prosser, J. (Ed), School culture. Thousand Oaks, CA: Sage. pp48-65.
- Yukl, G.A. (2002). Leadership in organization (5th ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc. pp156-180.