



學校領導的新趨勢：從金字塔到鑽石

蔡進雄／國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任

一、前言

學校是致力於教與學的組織，因此學校願景及使命應該與其他組織有所不同，進而言之，學校領導型態應該也和其他組織有所差別，才能契合學校組織之性質，否則盲目藉用企業或其他組織之領導理論，並未能有效領導學校組織之成員，達成教育目標。

早期談論的學校領導大都是借用一般領導理論，從特質論、行為論及至權變領導，而且也有豐碩的研究成果，如研究特質論可以尋求適切的校長領導特質，研究行為論可以探析校長倡導行為與關懷行為之重要性，研究權變領導可以發現只有最適合的領導風格，沒有最好的領導方式，校長領導要依情境而定。然而到了二十一世紀的後現代社會及大環境之變遷，亦影響著學校領導的型態，是以新型領導理論不斷推陳出新，教育領導已從仰賴企業管理學及行政學之領導理論，逐漸地開展出屬於自己的領導方式，如前述學校是致力於學習的組織特性，故教育領導研究努力發展屬於學校組織的領導理論是正確及必然的方向。

國內對於學校領導及校長領導的文獻可說是汗牛充棟，特別是近幾年來各種新型領導的提出，更豐富了學校領導及校長領導理論的內涵，例如策略領導、教學領導、願景領導、價值領導、靈性領導、建構式領導、教導型領導、家長式領導、轉型領導、互易領導、課程領導、參與式領導、情緒領導、服務領導、倫理領導、量子型領導等（林水波，2012；Jameson, 2006），由此亦反應出百花齊放之後現代領導特徵。此外，學校領導對學生學習之改善有很重要的貢獻，學校

領導者對學生學習是有所影響的（Leithwood & Riehl, 2005）。因此，更突顯出適切之學校領導的重要性。

觀諸學校領導的演變及參酌各家理論，本文由以下幾方面加以闡述學校領導的脈動與新趨勢，分別是「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」。在進行以下闡述之前，筆者必先說明的是以下各項都是採「從什麼到什麼」的論述，例如從轉型領導到分散式領導，但此並不是完成否定前者，而是藉此彰顯後者是未來發展的新趨勢。

二、從轉型領導到分散式領導

所謂轉型領導（transformational leadership）包括建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智及個別關懷等行為構面（蔡進雄，2000）。傳統上古典領導理論談的是特質論、行為論及權變理論，然這些領導理論都是以封閉式的角度來探討組織內部領導，故因應外在環境、強調建立願景的轉型領導，成為目前學校領導的顯學，但未來將會朝向分散式領導（distributed leadership）

（Harris, 2008）的方向演進，事實上轉型領導雖然有其良好的領導效能，但還是存在著英雄式主義的色彩、忽略團隊的建立、過度誇大領導者的功能及使成員被動等侷限（蔡進雄，2004a），而當今的領導是去中心化及分散在組織的每個角落（引自Earley & Weindling, 2004），分散式領導意指領導的來源不限於法職之正式領導者，而是在信任、



合作及共同參與的基礎下，每位成員在不同職位及不同角色上貢獻專業知能及專長，成為有影響力的領導者（蔡進雄，2011a），運用分散式領導可將教師的能力極大化，在權力及決策的分享下，讓教師能充份開展潛能及使組織更有活力。

分散式領導即將興起，此乃分散式領導是著重集體活動及集體目標，以專家為基礎而非階層權威（Copland, 2003），領導的分散模式意指學校內的角色及內部界線的重新定義（Harris, 2003）：1.分散式領導隱含領導者與追隨者間的差別變得模糊；2.分散式領導意味校內的分工與任務的分享；3.開啟所有教師在不同時間成為領導者的可能。Fullan（2001）亦表示在複雜的文化下，領導者主要角色是動員集體能力（collective capacity），以挑戰困難環境。質言之，共同領導的時代已將到來，組織主事者非妥妥適加以迎接不可（林水波，2012）。因此，重視專業分享及集體共同參與的分散式領導比轉型領導更能突顯出學校領導的新趨勢。

三、從單一校長領導到教師領導

單一校長領導對一所學校的發展當然相當重要，但教師領導也是不容忽視的力量，一般教師都會認為領導是行政領導者的事情，但領導不應該只是被定位為行政領導，而是一種影響力，既然領導被定義是一種影響力，則不論是否擁有行政職務者都應該有影響力，是以任何教師都可以散發出影響力，因此教師應該也是可稱為領導者。從宏觀的角度看，政策趨勢是強調合作夥伴之治理（governance）而非統治（government）（Peters & Pierre, 1998），微觀的學校組織領導也應重視教師的參與及夥伴關係的建立。Hargreaves與Shirley（2008）就認為正

向改革不是來自上層而是應該由下湧現與擴散。

良好的組織在各層面都有許多領導者，並在組織中培養領導者（Fullan, 2001），Barth（2001）亦指出所有教師都能領導（all teachers can lead）的概念，假如學校要成為小孩及成人從事學習的地方，則所有教師必須要領導（all teachers must lead）。而所謂教師領導是教師對學生、學校行政人員、同儕、家長及社區等產生積極正面之影響力的歷程（蔡進雄，2005），此一定義已明顯指出新世紀所謂的教師領導已不是侷限於教室內對學生的領導，而是走出教室外發揮更大的影響力。換言之，教師領導不僅是教室內的領導，也包括教室外對同儕、校務及家長社區的領導。簡言之，傳統上我們都將領導視為擁有行政職務者才有資格稱為領導者，但人人都是可以成為教育的領航員，故無疑地教師領導將是未來學校領導的重要趨勢。

四、從封閉、開放到自我組織

如圖1所示，學校組織的型態將從封閉、開放到自我組織，因而影響學校領導的型態。重視上下位階的科層是封閉的，並不重視與外部環境的互動，開放的學校組織重視與外部互動的關係，而未來理想的組織型態將是著重自發再創的自我組織，重視成員間互動與連結之社群關係。

換言之，學校組織經營領導是從內部到外部，再從外部轉移內部，但此時的內部發展不是僵化的科層，而是彈性互動的自我組織，亦即自我組織強調系統的動態來自於系統的內部組織（屠益民，2011），自我組織的系統具有適應力，並不是被動地對事件作出反應而是會主動地把發生的情況轉變為自己的優勢，例如物種在變動的環境中不斷演化（齊若蘭譯，2002）。Day和Leithwood在



研究卓越校長的領導之後，亦建議我們應該將學校組織視為生命系統而非機械觀點（謝傳崇譯，2007）。透過自我組織適應變動的環境，並以新方法可以重新創造自己（賴珮珊和吳凱琳譯，2000）。

質言之，科層體制的優點是穩定有秩序，但流於僵化，開放系統重視與外部環境的互動，但忽略內部的自我創發，自我組織是因應外在環境而創發及自主調適，更接近新世紀的學校領導脈動。

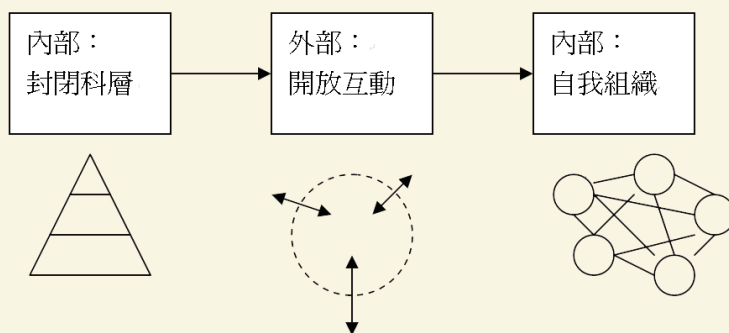


圖1 學校組織的演變

五、從科層學校到民主學校

民主當作政治制度的特質是人民主權、責任政治、多數治理、尊重少數與個人（呂亞力，2010）。有人認定民主只不過是一種政府的形式，不適用於學校，但學校確實可以成為民主的場域，強調民主生活方式，以及民主結構與歷程（白亦方、蔡瑞君、蔡中蓓、陳玉婷譯，2009）。

綜合相關文獻（白亦方等譯，2009；林鍾沂，1995），茲將民主的學校與科層的學校進行比較分析如表1。由表1可知，民主的學校強調平等、尊重、開放、由下而上、多數參與、合作、社群、多元、教育的思維、合理、增權賦能、夥伴關係，而科層的學校強調階級、權威、封閉、由上而下、少數參與、分工、個人、一致、法規的思維、合法、控制、長官一部屬關係。



表1 民主的學校與科層的學校比較

民主的學校	科層的學校
平等	階級
尊重	權威
開放	封閉
由下而上	由上而下
多數參與	少數參與
合作	分工
社群	個人
多元	一致
教育的思維	法規的思維
合理	合法
增權賦能	控制
夥伴關係	長官一部屬關係

科層體制在學校組織有其存在的必要性，因為科層體制可以使學校經營穩定有秩序且不會人亡政息，但學校是以教與學為核心的服務性組織，不能純然以科層體制及依法行政為經營領導學校的主軸，相反地應該淡化科層色彩並融入民主的精神，如此才能掌握學校組織的性質及教育之目標。職此之故，強調平等、尊重、開放及夥伴關係的民主學校將是未來學校經營領導的重要型態與方向。

六、從行政領導到專業領導

學校存在著行政系統及教學系統兩大系統，故學校領導包括行政領導與專業領導，學校應該是強調由專業來領導而非由行政來領導，因為專業領導是植基於課程

教學與學生輔導，行政領導是植基於行政事務與管理，而學校存在的目的是為教與學而非為行政而存在的，吾人也常聽到「學生第一、教師優先」的校長辦學理念與口號。質言之，學校應該強調課程及教學為主的專業領導，此乃專業領導更能貼近教師的教學及學生的學習需求。值得注意的是，教師與行政人員應該是合作的夥伴關係而非對抗的關係，況且學校裡多數行政職務是由教師兼任，更宜發展出生命共同體之關聯。整體觀之，行政是來服務支援教師，而另一方面教師亦宜尊重行政人員合理的行政裁量權。

梅約醫學中心是美國非常知名且聲譽卓著的醫療單位，該醫學中心倡導以醫師領導而非以行政領導，該機構被設定是以病患和醫師為主（陳琇玲譯，2011）。同樣是服



務人群（即師生）的中小學之校園環境，更可以倡導以教師及學生為主的專業領導的概念，而行政部門則在於支援服務專業領導。

七、從混沌理論到複雜理論

混沌理論在教育行政已廣泛地被探討與研究，其內涵包括耗散結構、蝴蝶效應及回饋機能等（武文瑛，2003；陳木金，2002；蔡文杰，2000）。混沌科學的研究成果經過不斷的累積與融合，並逐步應用到化學、人類科學、經濟學當中，這些新的研究發展整合就形成了「複雜理論」（complexity theory）這門新科學（蔡敦浩、藍紫堂，2004）。複雜理論之承繼混沌理論對於未來無法預測之觀點，以及更重視調適、共同演化、互動關係之特性，頗有取代混沌理論之勢（陳成宏，2007）。而複雜領導理論不是由上而下及科層的領導模式，而是在知識生產組織脈絡下促使學習、創新及調適（Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007）。

學校是複雜、非線性及不可預測的系統，並因而深深影響學校之領導（Morrison, 2002）。換言之，領導這件事不是由單一個人行動所建構而是透過互動中所湧現的（Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton, & Schreiber, 2006）。因此，學校領導宜重視領導過程中的非線性及湧現之現象，並適時調適，而不是僵化地遵循原來的規劃（蔡進雄，2011b），Heifetz亦指出領導是一種驅使調適的活動（劉慧玉譯，1999）。舉學校變革為例，學校變革過程中並非一切均以計畫進行，變革過程有很多的因素是事前無法完成掌握的。因此，推動變革過程有些是可以掌握的必然，但有些是無法掌握的偶然，是以針對非線性及湧現之偶然，學校領導必須適時靈活調適（蔡進雄，2010，2011）。

複雜性代表另一種看待世界的哲學觀，強調整體性的觀點，由下而上的集合與湧現，是機率性的變化，沒有中央控制（湯偉君、邱美虹，1998）。身為領導者必須培養對失序有更高的容忍力，但這並不代表就要向失序舉白旗，相反地應該想辦法控制周遭一切，也就是說，「讓混沌叢生，然後掌控混沌（Let chaos reign, then rein chaos）。」（巫宗融譯，2011），亦即在混沌當中控制混沌，失序而不失控。易言之，未來學校領導趨勢將從混沌理論演變為更重視非線性、社群互動及主動調適的複雜理論，以回應新世紀的教育領導環境。

八、結語—從金字塔到鑽石

歸納而言，本文所強調學校領導未來趨勢之分散式領導、教師領導、自我組織、民主學校、專業領導、複雜理論等，讓我們可以很清楚地瞭解學校領導的板塊及典範已經在轉移了，而且是從金字塔型（pyramid）的領導型態演變為鑽石型（diamond）的領導型態，前者是由上往下的領導，強調命令與控制，焦點在上層的行政領導者，猶如金字塔型般，而後者是強調組織成員每個人都是重要人物，猶如鑽石的每個面向都能發光，溝通存在於組織各處而非從上往下，且整個組織都是創新的來源，不像金字塔型的領導其發光及意見的來源是上層行政領導者（Reeve, 2011）。因此，學校領導應該強調由下而上之教師賦權增能（empowerment）（陳佩正譯，2005；Blase & Anderson, 1995），而不是一人或少數人之階層領導。Raelin（2003）陳述新世紀的領導4C是同時（concurrent）、集體（collective）、合作（collaborative）及同情（compassionate）。Lussier與Achua（2007）認為舊管理典範之管理者主要是運用權威、作所有的決定及嚴



密的控制，新領導典範之管理者主要是採取參與、分享管理及彼此影響以持續改善組織。Harris（2008）也指出未來教育領導的特徵是集體而非個人、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。Yukl（2010）在其廣泛被引用的《組織領導》（leadership in organizations）一書也指出，近年來興起的領導概念是分享及分散領導、關係領導及複雜理論。可見，本文的觀點及歸納亦與Raelin（2003）、Lussier與Achua（2007）、Harris（2008）及Yukl（2010）等人的看法是不謀而合的。

展望未來學校領導的發展趨向，其領導思維必須要有很大的翻轉，也就是朝向鑽石型的領導型態，讓教師人人都是英雄、都能發揮潛能，但這並不是將校長或行政領導者弱化，而是領導過程中更重視社群互動連結、民主參與、教師影響力、多元意見整合、專業對話及集體能力以共同達成目標。值得提醒的是，學校存在的功能與目的是教育下一代，學校也是教與學的場所，是故學校領導應該與其他組織的領導型態有所差異，此為本文不斷論述的重點。

總括說來，學校領導的對象主要是教師，對於教師的領導應該是專業對話及真誠互動，因為威權控制的領導方式無法有效激發教師的教學熱情，且學校也是知識傳授及重視創新的組織，是以鑽石型的領導更能激盪出教師的光與熱。行文最後，再從權力觀、組織觀、領導觀、文化觀、學習觀及人性觀來看，金字塔的權力觀是以法職權為主，鑽石型的權力觀是以專家權為主；金字塔的組織觀是機械式的組織，重視科層之上下位階，鑽石型的組織觀是有機式的組織，強調平行之社群互動；金字塔型的領導觀是英雄式、個人導向，鑽石型的領導觀是後英雄式、團隊集體導向（蔡進雄，2004b）；金字塔型的文化觀是控制與秩序，鑽石型的文化觀是開放與尊重；金字塔的學習觀忽視學習的重要性，鑽石型的學習觀是組織內處處都是學習的場所，人人都樂於分享；金字塔型的人性觀是人性本惡、強調監督及控制，鑽石型的人性觀是人性本性、著重激勵與信任。整體而言，本文歸納的學校領導新趨勢，可發現未來教育領導是強調非中央控制、專業分享、集體動能及民主參與，學校領導者更需要的是溝通協調及整合的能力，以從多元意見及聲音中匯聚統整更大的力量，以達成教育目標。

參考文獻

- 白亦方、蔡瑞君、蔡中蓓、陳玉婷（譯）（2009）。民主學校。M.W.Apple & J.A.Beane主編。台北：冠學文化。
- 呂亞力（2010）。政治學。台北：三民。
- 巫宗融譯（2011）。葛洛夫給經理人的第一課。A.S.Grove原著。台北：遠流。
- 林水波（2012）。領導學析論。台北：五南。
- 林鍾沂（1995）。行政責任與公共組織。載於江岷欽、林鍾沂編著，公共組織理論（頁585-626）。台北：國立空中大學。
- 武文瑛（2003）。從混沌理論探究學校領導圖像之型塑。學校行政雙月刊，25，35-42。
- 屠益民（2011）。動態決策—系統分析迎戰多變年代。載於黃丙喜等合著，領導未來的CEO：12堂EMBA名師的管理必修課（頁217-243）。台北：商周。



- 陳木金（2002）。學校領導研究：從混沌理論研究彩繪學校經營的天空。台北市：高等教育。
- 陳成守（2007）。複雜理論對教育組織變革的解釋和啟示。《教育研究與發展期刊》，3（3），197-217。
- 陳佩正（譯）（2005）。學習的績效—老師與學校的領導者可以掌控的績效。D.B.Reeves原著。台北：心理。
- 陳琇玲（譯）（2011）。向梅約學管理：世界頂尖醫學中心的三贏哲學。L.L.Berry & K.D.Seltman原著。台北：美商麥格羅·希爾。
- 曾威揚、李培芬（2004）。生物系統中的自組織現象。《全球變遷通訊雜誌》，45，24-27。
- 湯偉君、邱美虹（1998）。複雜系統、突現及其對科學教育的啟示。《科學教育月刊》，301，17-25。
- 黃乃熒（2001）。論學術自由及理想的學術組織經營型態的建構。《教育與社會研究》，2，91-122。
- 齊若蘭譯（2002）。複雜—走在秩序與混沌邊緣。M.M. Waldrop原著。台北：天下遠見。
- 劉慧玉譯（1999）。調適性領導。R.A.Heifetz原著。台北：大塊文化。
- 蔡文杰（2000）。從混沌理論探究教育革新的走向。《教育資料與研究》，35，74-83。
- 蔡敦浩、藍紫堂（2004）。新興產業發展的複雜調適系統觀點—以台灣E-Learning產業為例。《管理學報》，21（6），715-732。
- 蔡敦浩、藍紫堂（2004）。新興產業發展的複雜調適系統觀點—以台灣E-Learning產業為例。《管理學報》，21（6），715-732。
- 蔡進雄（2000）。轉型領導與學校效能。台北：師大書苑。
- 蔡進雄（2004a）。學校轉型領導的理論與實際。《教育研究月刊》，119，53-65。0 2345678
- 蔡進雄（2004b）。領導新典範：後英雄式領導的意涵及其對學校行政領導的啟示。《教育政策論壇》，7（1），111-130。
- 蔡進雄（2005）。中小學教師領導理論之探討。《教育研究月刊》，139，92-101。
- 蔡進雄（2010）。從複雜理論探討學校領導與經營的趨勢。《教師之友》，51（2），12-19。
- 蔡進雄（2011a）。論分散式領導在學校領導的實踐與省思。《教育研究月刊》，202，64-76。
- 蔡進雄（2011b）。自我組織、混沌邊緣與新世紀的校長領導。《學校行政雙月刊》，71，117-131。
- 賴珮珊、吳凱琳譯（2000）。混沌邊緣。B.Cohen原著。台北：商周。
- 謝傳崇譯（2007）。變革時代卓越的校長領導—國際觀點。C.Day & K. Leithwood主編。台北：心理。
- Barth, R.S.(2001). *Learning by heart*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Blase, J., & Anderson, G.L.(1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. New York, NY:Cassell.
- Copland, M.A.(2003). Leadership of inquiry:Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-395.
- Earley, P., & Weindling, D.(2004). *Understanding school leadership*.London:Chapman.



- Fullan, (2001). *Leading in a culture of change: Being effective in complex times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2008). The fourth way of change. *Educational Leadership*, 66(2), 56-61.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership and school improvement. In A. Harris et al. (2003), *Effective leadership for school improvement* (pp. 72-83). London: RoutledgeFalmer.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. New York: Routledge.
- Jameson, J. (2006). *Leadership in post compulsory education: Inspiring leaders of the future*. London: David Fulton.
- Leithwood, K. A., & Riehl (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: Teachers College Press.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, S. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 2-12.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Effective leadership*. Thomson: South-Western.
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge.
- Peck, M. S. (1987). *The different drum: Community-making and peace*. New York: Simon and Schuster.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 223-243.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Reeves, D. B. (2011). *Finding your leadership focus: What matters most for student results*. Teachers College Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.