

校長領導之道—成功校長領導行為個案研究

*溫子欣、**秦夢群、***陳木金

*臺北醫學大學教師發展中心助理研究員；國立空中大學兼任教師

**政治大學教育學院教授；教育行政與政策研究所所長

***國立政治大學教育學院教授兼師資培育中心主任

摘要

本研究以成功校長為對象，透過質性研究的厚實敘寫以及理論與實務的反覆對照深化，探索成功校長的領導行為與實踐，並歸納出具體可行的原則與作法。本研究發現孔校長成功領導行為如下：1.孔校長的成功領導以分層負責以及完全授權為核心，以走動領導與啟發式溝通為方法。2.透過各處室能力的提升，培育各處室獨立行政與問題解決的能力。3.學校進入穩定成長期之後，則改以無為而治的領導風格進行學校領導。經由對於孔校長之成功領導行為分析，本研究研究結論如下：1.民主式領導為台灣學校場域最適用的領導模式；2.溝通能力在校長領導特質中居核心地位；3.成功領導是理念正確與有效實踐的結合；4.校長需能提高部屬道德判斷層次；5.心理性酬賞與激勵才能帶來卓越；6.成功校長是第五級領導人；7.校長對於行政團隊，技術性技能應能充分授權，觀念性能力必須協助培養。

關鍵字：校長領導、成功校長、卓越校長、領導行為

通訊作者：溫子欣

E-mail：kksunnccu@gmail.com



壹、緒論

作為學校效能保證的核心要素，校長領導在教育行政研究領域中的重要性不言而喻，學者專家們嘗試以各種領導理論對校長領導行為進行檢視與分析，眾多的研究也積累了豐碩的研究成果。但領導的研究本無止境，尤其近年來連串的教育改革措施，造成校長角色的明顯轉變，加以領導理論本身也推陳出新，轉型領導理論的路線與內容也不斷擴充；這樣的趨勢發展，不僅對校長領導研究產生了新的需求，也注入新的活力。

本研究將以學校領導實績卓著的成功校長為對象，以有別於過往校長領導研究的理論使用方式（單一理論）與研究方法（問卷調查），採質性深入探究以及跨時期綜合理論分析的方法設計，探究學校領導的成功之道，透過質性研究的厚實敘寫、實務與理論的交叉對話，為有志從事學校領導的教育工作者提供明確與務實的參考，也為領導理論的教育場域化作出貢獻。本研究之研究目的如下：

- 一、以質性研究取徑細膩描繪成功校長的領導實務與作法。
- 二、經由實務驗證理論與理論解讀實務的雙向分析，剖析成功校長的領導之道。
- 三、將資深優良校長的 success 經驗，提供現職校長或有志成為校長之教育工作者參考。

本研究的研究問題包括：

- 一、成功校長的實際領導作為為何？
- 二、領導理論在成功校長領導實務中如何展現？
- 三、成功校長領導實務展現如何就複數領導理論之精神與實務操作進行整合運用？
- 四、領導理論於台灣學校場域中如何進行調整與呈現？

貳、文獻探討

本研究之文獻探討，將針對領導特質論、行為論、權變論、轉型領導理論，作一重新審視與整合性之分析，以形成有效之研究分析理論基礎。

一、特質論視角的再審視

特質論基本假定為：某些人天生賦有適合於扮演領導者角色之人格特質或特徵，這些人格特質或特徵不僅使其與一般人不同，且能夠使具有這些特殊人格特質或特徵者獲得一般人的追隨；亦即領導才能實際上是個人人格特質的特殊結合（黃昆輝，1989）。領導特質研究的目的是，旨在認定或找出領導者或成功領導者的人格特質與特徵，俾藉以鑑別領導者與非領導者，或鑑別較成功的領導者與較

不成功的領導者（羅虞村，1985）。Mann、Murphy、Stogdill、Katz 等學者皆曾提出成功領導者所需具備的特質（Stogdill, 1974）。國內學者則有蔡培村（1985）、謝文全（1988）、黃政傑（1994）等人亦先後提出成功校長所應具備的領導特質。

綜合前述領導人特質的研究發現，可以將特質論本身特性歸納如下：1. 以人才的選擇與發掘為焦點；2. 先天論的偏向，領導人才天成，培育效果有限；3. 忽略領導情境的影響；4. 領導過程模糊化；5. 為領導研究奠定基礎，且領導者特質成為後續領導理論持續討論的重要範疇。

二、行為論視角的再審視

因為領導特質論有其缺點與限制，因此學者開始另尋研究的新視角以求補救。領導行為論研究者一方面指出特質論的缺失，另一方面強調領導研究應從領導者外顯行為著手，來研究領導者行為、領導方式與組織效能之間的關係（黃昆輝，1989）。行為論研究者首先對領導者的行為進行分析，並將分析結果歸類為領導者不同的領導型態與風格，因此，領導者行為通常以領導風格（leadership styles）來表示；此外，部分研究者則進一步求取各種不同領導者行為或領導型態與組織效能之關係。至於領導的行為論的理論大致可分為單層面領導理論與雙層面領導理論兩大類，單層面領導理論的重要派別包括 Weber 的領導型式分類、Gibb（1969）的自衛領導型態與自足領導型態、Lewin(Walter, 1971)的民主式、放任式、獨裁式領導、Likert 連續性的領導型態（黃昆輝，1986）、Tannebaum 和 Schmidt（1973）校長連續性領導型態等。雙層面領導理論則包括俄亥俄州立大學企業研究中心提出的倡導行為與關懷行為（Stogdill, 1974）、Blake 與 Mouton（1964）的管理方格理論等。

綜合上述行為論研究結果，並與特質論相較，可將行為論的核心特質歸納如下：1. 以最佳領導模式為目標，最佳領導模式同時意味領導有著單一標準答案；2. 偏向剛性的理論特性，理論性與可操作性皆強，但缺乏彈性；3. 肯定領導者的主動性與可進步性，領導者只要依據理論操作，即可成功；4. 領導聚焦方法方面而未觸及環境面，領導情境的定位依然模糊；5. 方法明確但知易行難，同時維持高倡導與高關懷的領導風格，並非易事；6. 確立組織目標與成員需求的領導的基本層面，廣為後續領導理論所沿用。

三、權變論視角的再審視

領導特質論與行為論其對於成功領導的研究結果皆缺乏一致性，無法清楚解釋一位領導者之所以成功的真正原因，因此學者乃由對於領導者特質、領導型態的關注，轉向對領導情境的分析。持權變觀點的學者認為：沒有一種最佳的領導型態是絕對而放諸四海皆準的，有效的領導必須因應各種不同的情境狀況，而採取不同的領導型態以為配合（陳慶瑞，1989）。至此，領導研究試圖找尋唯一解

答的思考模式乃被打破，而領導情境一躍而成研究的重點。權變論者認為領導是一種難以清晰界定的複雜的過程，Hersey 與 Blanchard (2007) 即認為，領導程序乃領導者、被領導者以及情境三方面變項之函數，因此，領導的效能實際上取決於領導者的人格特質、被領導者特質與情境的變因三者的契合之程度。這種「人與情境交互影響」的觀點，乃特質理論與行為理論之結合（劉麗慧，1986）。著名的權變論包括：Fiedler「權變理論」、House「途徑—目標理論」、Hersey 與 Blandchard「生命週期領導理論」、Reddin「三層面理論」等。

與特質論與行為論相較。權變論是較為逼近於現實情境的，他既不將成功領導完全歸諸於個人特質與天才的展現，也不強求最佳領導模式的發現與追求，在理論上保持彈性，其優點包括：1.深入考量領導情境因素；2.同時突顯領導者與被領導者的存在與重要性；3.對於領導型態的劃分，既詳細又保持彈性，「彈性」與「漸層性」的概念開始於領導理論中獲得突顯，領導理論逐漸由特質論與行為論的「剛性理論」逐漸轉向「彈性理論」；4.理論主張清楚易懂，易於學習實踐；5.理論形成具有面面俱到、跨情境的中心價值。

權變論的限制則包括：1.情境因素納入越多，實際操作難度越高；2.領導者未必有足夠的能力、時間與精力去分析情境屬性；3.領導者隨時根據情境調整本身的領導風格，有其難度；4.權變論的「情境」因素分析，並未含括組織外部的環境與壓力。

四、轉型領導視角的再審視

Yukl(1989)認為轉型領導是指：「影響組織的成員在態度及假設上產生重大改變，對組織目標或使命建立承諾奉獻。」這項定義，可以明確了解到轉型領導是一種高層次的思想轉變。轉型領導的重要目的是針對特質論與行為、權變理論的缺失作出修正。綜合 Leithwood (2006)、Leithwood、Jantzi 與 Steinbach (1999)、Malone 與 Caddell (2000)、Robbins (1998)、Waddel (1996)、Roueché、Baker 與 Rose (1989)、Bass (1985) 等人對於轉型領導的觀點與主張，歸納出轉型領導的三個核心本質：1.轉型領導者的領導力來自於領導者本人，而非傳統的科層體制或是法理權威；2.轉型領導透過激勵與滿足成員需求，強化成員的向心力；3.轉型領導的領導者能夠有效的將組織成員的工作動機由交易式的利益交換，提升層次至內在層次與精神層次，使成員自願而樂意為組織付出。

轉型領導的基本步驟則包括：1.建立組織的發展願景，以激勵部屬對組織的奉獻；2.滿足組織成員的需求並鼓勵其以新的角度觀察問題，協助其了解組織轉型的需要；3.引導組織成員轉移自身的利益為組織而付出；4.組織成員以轉型後的行為實現組織目標（Bass, 1985）。

轉型領導包含的領導理論派別多而豐富，包括魅力領導、願景領導、道德領

導、柔性領導、教導型領導、服務型領導、教學領導、學習型組織等等。魅力領導可以 Conger 與 Kanungo 以及 Shamir、House 與 Arthur 的理論為代表，願景領導則深受 Peter M. Senge 五項修練的共同願景主張影響。道德領導則以 Sergiovanni (1992) 為代表，教導型領導建立者則為密西根大學商學院教授暨全球領導夥伴課程 (Global Leadership Partnership Program) 主持人 Tichy 以及 Cardwell (2002)，學習型組織之概念則為 Peter Senge 所提出。服務型領導倡導者為 Greenleaf，柔性領導則由 Yukl 與 Lepsinger 提倡，教學領導則是為了學校場域量身訂做的轉型領導理論。

轉型領導重視願景、價值、主動、提昇、授權，但其發展亦有些重要特色須特別注意。經本研究分析，轉型領導的重要特質以及運用於教育領導上所需注意的重點如下：1. 轉型領導強調動機，在競爭性強、危機感重的組織中執行效果較佳；2. 轉型領導理論在實踐上，對於主動積極的部屬較為有效；3. 組織認同的訴求與危機感的塑造在基層學校與受養護組織中較難推展；4. 願景、認同塑造在企業環境與學校環境之本質有所差異，使用不慎易衍生道德與價值問題；5. 教育為一良心事業，轉型領導特別適合此一價值道德感要求高的工作場域；6. 對於權力定義與行使權力途徑觀點的改變：校長角色不應該是「指揮」他人，而是營造一種共同做決定的校園文化。就如同促進領導 (facilitative leadership)，其領導權力係「透過」(power through) 其他人展現而非對他人施以 (power on) 權力 (Lashway, 1995)。

目前，國內對於校長轉型領導的研究頗多，例如林杏霏 (2012) 在研究中指出校長轉型領導對於學習型學校具有預測作用；賴怡芝 (2012) 的研究則指出校長轉型領導與學校成員的組織公民行為呈正相關之關係。Sun 與 Leithwood (2012) 分析 14 年來的校長轉型領導與學生表現研究，則認為校長轉型領導對於學生學習成就確有小幅度的正向影響。

參、研究設計與實施

本研究採個案研究法，個案研究是一種兼重描述與分析兩種優質質性研究所需兼備的要素 (Yin, 1994)。個案研究法為取得個案最多研究所需要的資訊，可以極為彈性的並用多種研究方法。又質性研究經由過程中的發現會不斷調整研究方式，因此研究設計上可保持活性，以達到最佳之研究效果。本研究在研究設計上，主要以訪談法與文件分析法為主。

一、研究對象

研究個案的選擇會受到研究者本身哲學態度與研究取向的影響，但最重要的原則是，選擇能從中得到最多資訊的個案進行研究 (Merriam, 1998)。本研究的

基本設定是尋找資深而優秀的成功校長為研究對象，作為與領導理論互相應證與對話的發聲主體；因此，在研究對象選取上務求符合資深優良的要件。至於以資深校長為研究對象的理由，則是為了瞭解該校長在不斷的轉換領導環境時，如何因應環境的改變，持續保持其高度的領導品質。

本研究之研究對象—孔校長乃國立台灣師範大學教育學系畢業，畢業後旋即進入國民小學擔任教師，後轉任國民中學教師，由於處事明快、長於領導，因此獲拔擢擔任設備組長一年、後任訓育組長，半年後旋即獲拔擢為訓導主任。孔校長訓導主任資歷十年，在參加國中校長甄試時已是實務經驗豐富的行政人員。孔校長順利考取校長職務後，歷任逸少國中校長三年（1978-1981）、誠懸國中校長四年半（1981-1985）、崇如國中校長四年（1985-1989）。崇如國中任滿考取高級中等學校校長甄試，先後就任國立玄成農工校長四年（1989-1992）、國立蘭亭家商校長八年（1992-2000）、國立樂毅女中校長四年（2000-2004）。綜觀孔校長之資歷，其歷任教師、組長、主任、校長資歷完整，曾經任職的學校橫跨國中、高中階段；橫跨以男學生為主的學校以及女校；也包含一般高中、農工、家商。歷任校長工作皆在所屬學校創下該校校史上最高升學率記錄。孔校長與社區保持良好關係，報紙地方版並常有讚美孔校長的相關報導。而其從教師、組長、主任、至擔任校長的 27 年半任內，與同仁保持良善關係，從未被告或涉及訴訟，在學校行政與教師會常傳對立事件的今日，更屬難能可貴。以上領導實績，皆符合本研究對於成功校長領導表現的定義與標準。

孔校長獲獎記錄多不勝數，敘獎共計小功 26 支，嘉獎 168 支，在此不一一列舉，僅就記功嘉獎之外的重要獲獎記錄，擇要羅列如下：

- （一） 榮獲特殊優良教師（即今日之師鐸獎）。
- （二） 辦理升學士校績優獲國防部干城一等、二等獎章。
- （三） 榮獲師鐸獎特殊優良校長。
- （四） 逸少國中校長任內辦學績優，獲專案考績。
- （五） 誠懸國中校長任內辦學績優，獲專案考績。

此外，孔校長主辦各類教育廳委辦之大型活動，例如：1.兩屆教育建設座談會；2.兩屆台灣省高職電腦運用教學推廣研習會；3.全國多媒體電腦輔助教學應用軟體推廣分區研討會北中南東四梯次等等，足見其行政能力深獲教育行政長官之重視。

孔校長亦擔任國小校長甄試口試委員、國中校長甄試口試委員、國中小校長主任甄試口試委員、國中校長儲訓班輔導員、國中主任儲訓班生活輔導員。

本研究受訪人員含括校長本人、至親、行政團隊以及教師四類，受訪人員化名與身份，表列如下：

表 3-1

孔校長領導研究受訪名單

受訪者化名	受訪者身份	訪談次數
孔校長	成功校長研究對象	5
孔校長夫人	孔校長夫人	1
周主任 (校長)	孔校長玄成農工任內總務主任，目前已成爲南部知名國立高中校長。	1
常主任 (校長)	孔校長於蘭亭家商任內教務主任，目前已成爲中部知名國立高中校長。	1
梅主任	孔校長接任樂毅女中時之學務主任，後轉任教務主任。梅主任目前於北部某私立家商擔任教務主任一職。	1
鄭主任	孔校長接任樂毅女中時原爲組長，孔校長延請轉任校長秘書，後轉任總務主任兼任夜間部主任，鄭主任目前擔任學務主任一職。	1
張組長	孔校長樂毅女中任內組長。	1
王老師	孔校長蘭亭家商任內教師。	1

二、研究實施程序

Janesick (1998) 以「舞蹈」來比喻質性研究的設計過程，頗適合本研究當中對於研究程序的架構陳述，我採借 Janesick 的分類方式，分爲熱身、活動，舒緩三個階段來敘述研究進行的歷程。熱身階段包括：閱讀國內外文獻、選定研究對象、撰寫研究計劃、前導研究；活動階段包括：深度訪談、校園觀察；舒緩階段包括：資料處理與分析、論文撰寫、研究發表。

三、資料處理與分析

質性研究分析方法之程序都可被歸納爲：1.逐字稿之轉譯；2.精細閱讀逐字稿內容；3.形成不同概念類別；4.檢視重複編碼之分類與內容；以及 5.重複修正與再精細分類 (Thomas, 2000)。深度的個案質性研究的分析方法，如傳記、回憶錄、人物誌等，研究者必須長期回顧研究對象之經驗，經過不斷洞察相關經驗，融入整體的分析再加上因洞察經驗所獲得的新的領悟，使其分析結果被詮釋成可報導的型態，使其可以解釋社會的實相(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。而本研究的研究分析方式，則採取「紮根理論」的方式進行。

「紮根理論法」是一套完整的研究分析程序，其中包含三大部份的「譯碼」步驟：1.「開放性譯碼」(open coding)；2.「軸心式譯碼」(axial coding)；3.「選擇性譯碼」(selective coding)。而「譯碼」的分析，就是要從具體現象的觀察資料中，提煉出分析的「理論（概念）要素」，分析程序的目的，是要達到使資料達到「概念化」與「範疇化」的目標（萬文隆，2004）。而本研究編碼時著重訪談逐字稿呈現概念的「重要性」與「邏輯性」二者，注重發展出具有高度實用性的實務性理論，並且與領導理論相互對照以增益研究之貢獻與價值。在訪談結束後，即對逐字稿進行轉譯與精讀，歸納相關概念與方法，其次再就校長細部領導作法與這些概念歸類相互對照、解釋與補充，並且與領導理論相互映證與對照，此即由「開放性譯碼」、「軸心式譯碼」至「選擇性譯碼」，乃至結論形成的過程。

本研究訪談完成後，將於三日內完成訪談逐字稿謄錄作業，進行開放性譯碼以歸納校長領導行為的一般性作法，後以軸心式譯碼將校長領導行為歸類並產生領導行為類別，最後以選擇性譯碼向上層抽離出校長的總體領導風格與原則，並且分析出校長特定領導行為出現的時期類別以及領導風格的演變。

肆、研究結果分析與討論

本研究針對孔校長領導研究共進行了 12 人次的訪談，在訪談過程中與逐字稿分析時，可發現孔校長在帶領歷任學校，都採取了類似的措施與步驟，學校以由「浮動、穩定、發展而至高效能展現」的次序，銜接平穩而成效顯著。針對四位主任的訪談，研究者並未透露對校長訪談的內容，主任之間也不知彼此訪談時所做的陳述，但四位主任與張組長的受訪說法，在對於校長印象、領導方式、成功之道等等方面，皆展現了高度的一致性，而且與校長本人的陳述多有互相應證之處，可知孔校長在領導上是明快清晰且風格明顯的。

孔校長的學校領導之道「明快，而有節奏感（周主任訪談，2009/3/13）」，如果就原則面去看孔校長學校領導之所以成功，可以發現這些成功原則是非常明確而平易近人的。孔校長的成功領導是正確領導原則的累積組合，透過校長本身嚴謹廉正的操守、明快清晰的頭腦以及優秀的人際關係處理能力展現出來。以下分為避開新就任校長的領導陷阱、學校環境與氣氛的迅速改變、透過領導促成行政團隊能力的提升三部分，分析孔校長的成功學校領導行為。

一、避開新就任校長的領導陷阱

金字亨、金永洙、趙泰賢（2006，王中寧譯）在《領導病毒》一書中提出了一個重要概念：領導者一旦獲取領導的職位，其才能與個人特質立刻受到無可逃避的無情考驗，「領導病毒」是每個領導者邁向成功的路途上，必然需要克服的

一個關卡。綜合 Goffman (1999) 戲劇論以及黃光國 (1995) 對於面子問題的論述，領導人在接掌領導大位時，會為「成功的領導人」描繪出一個形象，而自身努力扮演那樣的角色。這角色或許陳義過高，超越領導人本身的能力；或許這個領導人形象本身就是不恰當的，當領導人發現自己的領導窒礙難行，組織成效低落時，領導人感到丟失面子，並試圖挽救，而挽救的路徑往往以責任推卸作為捷徑，因為此時該領導人只是在處理「面子問題」，而非「領導問題」，因此領導問題仍在，而且更形嚴重。

存在於學校內的校長領導也會遭遇類似的問題，無論是初任校長或是新任校長，往往希望在其學校團隊中塑造某種特定的形象，但是何謂「好校長」或是「成功校長」的形象渾沌未明，新任（含初任）校長自認的好校長形象未必符合領導原則、未必符合該校的環境特質、也未必符合學校組織成員的期待，而校長卻又是那麼急切希望塑造良好的形象，操之過急的渴求表現，其結果往往適得其反。新任校長為了塑造「形象」，常會去誤觸引起一連串領導失敗的「領導陷阱」，這其中包括以下幾項：（一）急於對學校成員展現親和與民主而導致的「派系問題」；（二）執著於形象塑造與維持的「面子問題」；（三）成功領導的重要基礎——「操守問題」；（四）學校成員對於新校長的到任，多半會有些許不安，學校新舊任校長銜接時期容易造成的組織成員的「焦慮問題」，若不進行適當的處理，也容易形成領導陷阱。而孔校長在這幾個部分的處理，有其獨到之處，而且如同 Peggy、Genie 與 Ross (2012)，所言，校長的人格特質與領導風格與成功校長的領導準備高度相關，故以下分別詳述之：

（一）關於「急於對學校成員展現親和與民主而導致的派系問題」：

新任校長到新學校任職，對於新環境會有一定程度的焦慮感，這樣的焦慮感主要來自於「面對新環境，應如何融入」的問題。當校長孤身一人就任，面對的是早已相處多年的學校組織團隊成員，正確的校長領導是以合適的表現贏得學校成員的認同。但由於校長孤身一人的孤獨感與不安全感，部分校長急於採取「爭取盟友」的方式，刻意對初次接觸的人表現出親善、熱絡、無距離的態度，但因為各校環境與條件不同，校長此時可能已經誤觸形成派系的領導陷阱而不自知。

校長至學校上任，面對的第一件事情就是面對學校組織成員的迎接陣仗，而校長是否做了正確的反應與處理則至為關鍵。迎接校長的組織成員中，有本於職責者、有敏於社交者、有投機者、有示威者等等，風格與意圖各有不同，尤其是在較不穩定的學校，或是本身派系根深蒂固的學校，校長面對的「歡迎」狀況更為複雜。

新任校長常犯的錯誤，就是急於建立其親民愛民與民主形象，因此對於接近他的人一視同仁的給予過度的親密互動，雖然說校長多能覺察學校中那些未出現

迎接的—「沈默的多數」，希望藉由與身邊較接近的組織成員互動，達到宣示與示範其親合度與善意的效果，以表現出校長是可親近的、懷柔的、高度關懷的，但是由於不察接近者的形象與意圖，其效果常只是讓這些沈默的觀察者認為校長接近朋黨，容易討好，造成適得其反的校長形象破壞。學校作為一個微型政治場域（Blasé, 1989），校長選擇與部分群體親近時，就會開罪於其敵對群體，校長初始不察與自己接近的組織成員的實際情況，就容易淪為對方利用的人際籌碼，那麼遠觀的、低調而務實的多數教師或行政團隊成員便會感到失望，校長急於建立的好印象，完全由負向印象所取代，負向印象一旦形成，之後的領導便會窒礙難行。

孔校長之所以能夠成功避免這樣的領導陷阱，與幾個因素有關：1.孔校長屬於人際能力優秀但不好社交的領導者，在進入學校之初，孔校長可以敏感的分辨周遭的人試圖接近校長的原因與意圖；2.對於所有人皆給予禮貌性的尊重，表現出十足的誠意但不會過度親密；3.進入學校之後，所有的討論與意見交換都集中於校務發展之上，對於工作以外的邀約皆客氣拒絕；4.與學校成員的言談集中於校務與教學，投機者無法以逸樂性質的活動或是閒談博取校長的好感與拉近距離；5.對於學校過往的既存派系，在初期尚未消解前，孔校長展現出保持距離並且毫無興趣的態度，但也不會給予派系立刻的威脅感，因此派系間不會醞釀反制；6.對於學校成員的讚美討好表現出全無興趣的態度。對於孔校長的這種與學校成員關係的拿捏，受訪主任與組長皆特別提出討論：

我補充一點，我印象中的校長，就是除了孔校長以外的幾個校長，他們大概當一段時間以後，都會讓人家覺得有一批比較親近的幕僚，就是有時候人家會講的很難聽說某某人是地下校長，校長都聽這個人的，但是孔校長不會這樣，就是各處室之間跟校長相處感覺起來都還滿等距的，這是比較，跟前後任的校長比較不同的地方。（鄭主任訪談，2009/3/2）

針對「急於對學校成員展現親和與民主而導致的派系問題」，孔校長採取如圖 4-1 的作法進行處理，圖形左方是孔校長採取的作法，右方是這些作法所造成的整體效應：

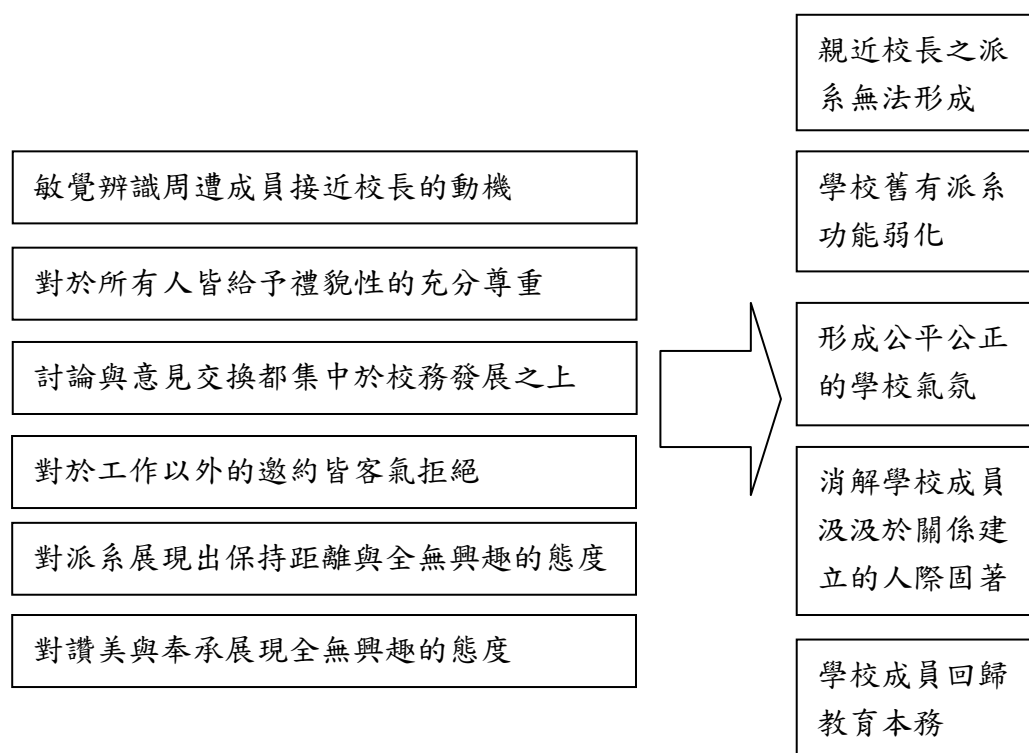


圖 4-1 「孔校長初入學校對學校組織成員之應對」圖

(二) 關於「執著於形象塑造與維持的面子問題」

新任校長急於建立的形象除了上述的親和形象之外，部分校長也執著且急於塑造校長應有的權威感。執著於權力之展現的原因，可能由於領導者本人對於其角色與成功領導的錯誤理解，也可能從心理面深究：校長之所以獨裁並且展現威勢，與心中害怕失去權力或權力被侵奪的深層恐懼有關（金宇亨、金永洙、趙泰賢，2006）。部分校長依據中國傳統官場文化「新官上任三把火」的教訓，急於展現官威，希望以威勢迅速壓制學校內的不穩定因素，這樣的方法，尤其處在今日的學校實況中，所得到的效果都只是適得其反，並且引起之後一連串的領導困難。孔校長對於這個部分有很高的警覺，對於部分校長專務展現權威與擺架子的情況也知之甚詳：

擺官架子的，男校長女校長都有，喜歡提很多問題，自己都已經有答案，然後就在那裡告訴別人怎麼做。喜歡教人，把部屬都當笨蛋只有自己最聰明，當你照他的意思做，做出一些問題來他又罵你啊！（孔校長訪談，2008/10/3）

有的校長會這樣，尤其在有外賓來訪的時候，就要在別人面前開始對部屬呼來喝去，想在外人面前表現出自己對這個學校很有辦法，下面的人有多聽話，基本上這樣帶學校後來結果都很慘烈。（孔校長訪談，

2008/10/3)

孔校長對於部屬是有很高的驅動力與激勵效果的，可是這樣的「高倡導」的展現訴諸的卻是轉型領導的部屬個人自我驅策，因此部屬在高倡導情境中感受到的是高動力而非高壓力，在學校產生高績效的同時，組織成員所感受到的校長形象卻非常「溫和」。孔校長面對這樣的領導地雷，除了如前述本身對於派系展現出毫無興趣的態度，並且能夠敏於覺察接近校長者背後的動機外，孔校長還以其正確的領導風格之組成，透過信任與授權，讓學校成員不需要將時間氣力浪擲於維持校長的面子與架子之上，而能夠專注於其本身的教育與行政責任，孔校長的作法，如圖 4-2 所示，而其核心展現，就是讓學校成員認為校長：「無校長的架子，有校長的樣子」：

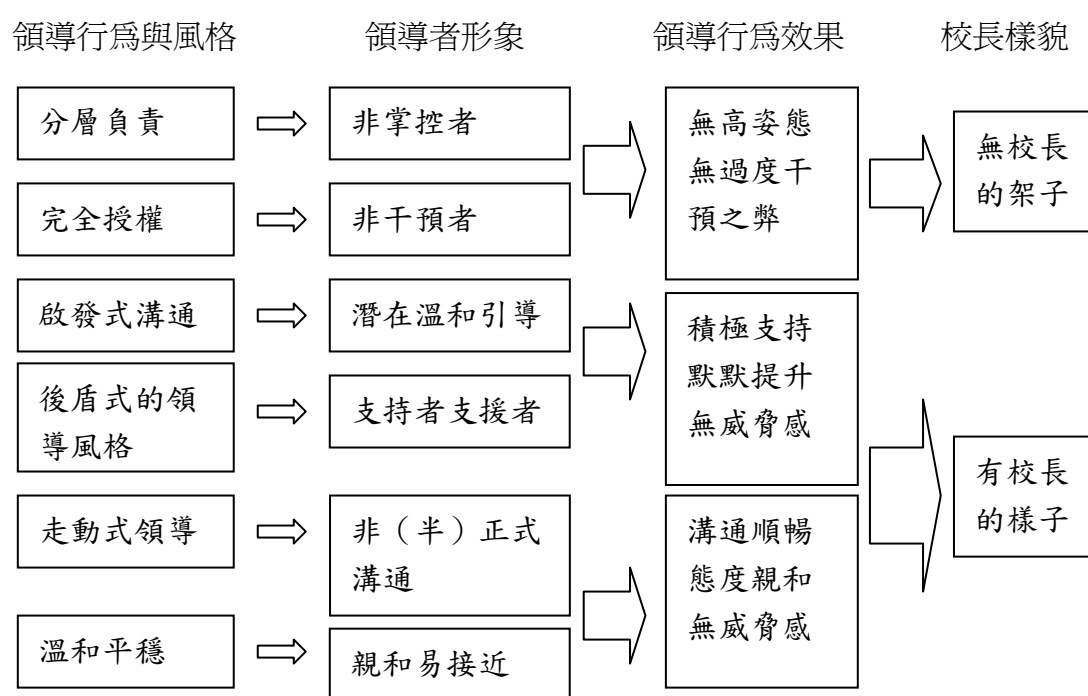


圖 4-2 孔校長「領導行為與風格及其效果」圖

(三) 關於「操守問題」

品德與操守是校長成功領導的根本，這是在孔校長及其部屬訪談中反覆出現的論點：

有些校長喜歡人家送東送西他就認為你是很好的幹部，這樣一來，大家認為在物質上滿足你就可以了，認不認真不重要。(孔校長訪談，2008/9/21)

跟著孔校長時，辦理教師甄選校長從不干預，自己也不知道原來校長是可以介入的，收紅包什麼的.....去開教務會議時，聽到很多學校的教務主任說他們最大的壓力就是辦教師甄選，辦教師甄選的話校長都會有個明示暗示的，說這個誰是我的親戚這個誰是怎麼樣.....(常主任訪談，2009/3/12)

操守問題是明顯的領導陷阱，特別是與清廉有關的問題，校長一旦在清廉上有所瑕疵，即使個人領導能力多麼卓越，都無法成功領導學校。在校長的操守問題上，清廉是基礎，以身作則則是核心，如果校長能夠以身作則，帶動組織成員學習，改變教師、行政同仁、乃至於學生的態度，就可以收 Sergiovanni (1992) 道德領導之效。尤其校長新至學校任職，既得利益人士往往會加以試探，若不明快與公平公正的處理，就會形成效長的負面形象。

關於操守問題方面，孔校長在此部分是非常明確嚴格的，其作法包括：1. 學校制度中明顯有利益輸送疑義者，於就任之初立刻根除改變；2. 合法但牽涉利益事項，例如教師遴聘，依法行政避免干預；3. 對部屬絕無公務以外之要求；4. 拒絕廠商與利益人士邀約，保持零互動；5. 就任之初聚焦於學校環境設備修繕改良，使師生明顯覺知學校預算的用途；6. 依法增加師生福利事項，學校資源由全校成員共享。如下圖 4-3：

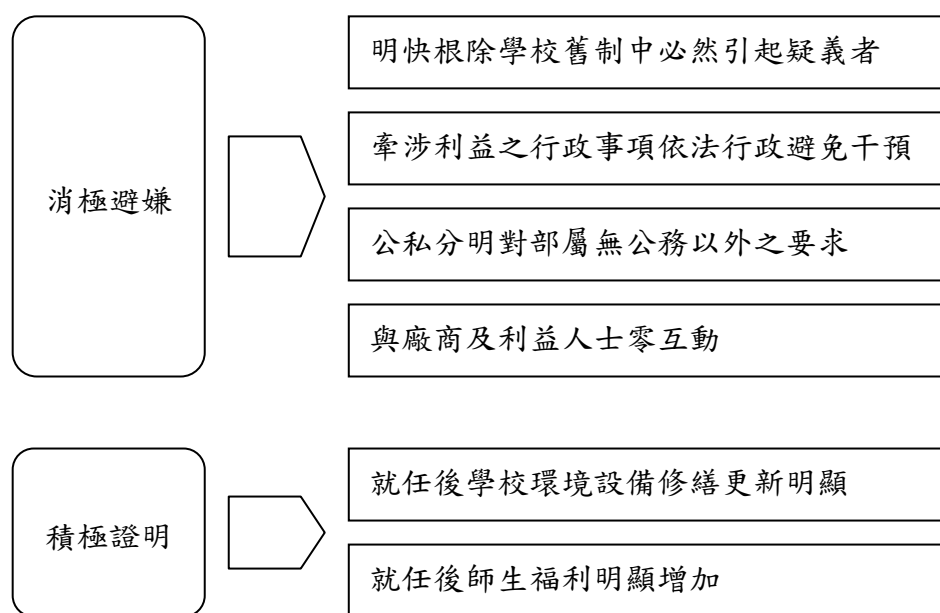


圖 4-3 孔校長操守與清廉形象之維持方法圖

(四) 關於校長異動對於組織成員造成的「焦慮問題」

校長進入新任學校，因對於環境以及團隊的陌生，會產生一定程度的焦慮感，而當學校組織成員面對一位新任的領導者，同樣也會產生焦慮感，因為人依其慣性會害怕改變，擔心既存利益會流失，因此往往抗拒變革與改變 (Kotter, 1996)。學校成員的焦慮是必然的，若處理不當則容易於第一時間在學校成員心中留下負面印象，造成其後一連串的領導困難。反之，若能妥善處理學校成員的焦慮問題，則可迅速展現校長魄力與領導能力，並可讓組織成員把心胸放開，避

免臆測，相信自己有機會、也有能力與新校長相處良好。

孔校長深諳學校成員迎接新校長的焦慮心理，因此在到任初期，採取「歸零哲學」作出宣示，歸零哲學分為數個面向，包括：1.「既成印象歸零」：強調視每一個部屬如白紙，由實際互動重新認識；2.「派系勢力歸零」：校長隻身赴任，未引進行政團隊，不改組原有行政人員，以行動證明自己不屬於任何派系，也不加入任何派系，對於「以派系為考量的建言」採取漠視態度。3.「校長領導風格歸零」：告訴組織成員重新去感受新校長的領導方式，而不是以與過去校長的相處經驗臆測新校長的行為與思考，部屬透過互動認識校長，無須向他人探聽校長的風格與行事。4.「整頓謠言的歸零」：孔校長就任之初即明確宣示各部屬「各安其位、各盡其職」、把自己的份內事做好，以阻絕相關的人事謠言與整頓謠言。孔校長歸零哲學原理，相關訪談引文如下，並圖 4-4 所示，左方是組織成員的疑慮，經過歸零哲學處理後，右方是組織成員更新後的正確認知，以及不帶焦慮的正面思考：

在第一次校務會議的時候，我就會說，對各位都沒有印象，看起來各位都是正經八百的都很認真很負責任，都像我想像之中，都很好，沒有一個是...不管前任校長或是誰認為你怎麼樣，但是我看到的，你上班認真，你就是一個好老師好行政。我大概到每一個學校都會這樣講。絕對不會因為有人講你壞話就認為你不好。(孔校長訪談，2008/10/3)

我去了就會開校務會議啊，我就會告訴全體教職員工，現在學校新來了一位校長，這位校長叫什麼名字，以後要怎麼做決定，就是孔校長說，跟任何哪一個主任說他聽校長說的已經沒有任何關係(此學校過去有地下校長等等派系問題)。各位是現在這個校長的主任，所以各位的心要放在這個新來的校長的想想法跟做法上，不要再去說以前誰怎麼樣以前誰怎麼樣，未來大家能認真做事，把事情做好我就很感謝了。(孔校長訪談，2008/10/4)

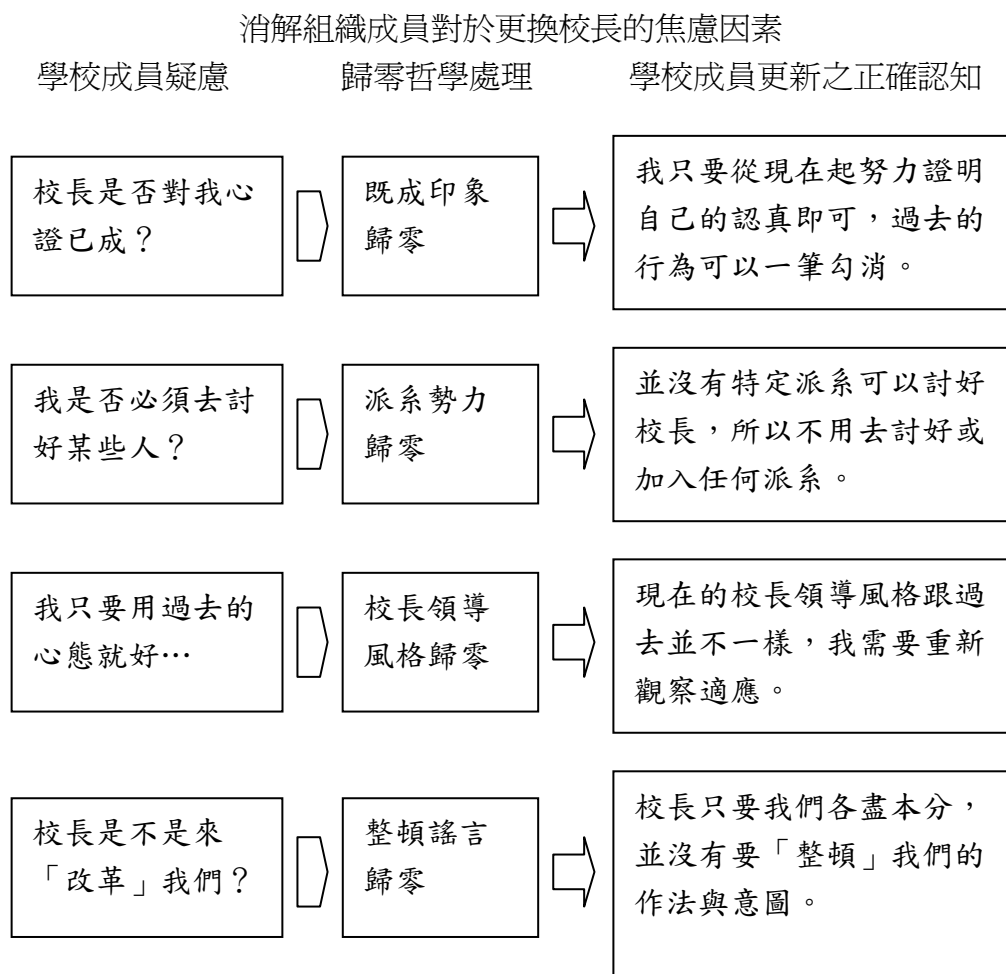


圖 4-4 消解組織成員對於更換校長的焦慮因素：歸零哲學圖

二、學校環境與氣氛的迅速改變

如果學校的行政與教師能夠以持平與開放的態度去評估他們的新校長，接下來，校長就必須要去證明自己的領導能力。如果學校並沒有在第一時間展現對於校長的反感與排斥，它就會給予校長證明自己的機會，校長必須在短時間讓學校成員看見學校的轉變，讓學校成員有煥然一新的感覺，正如 Heather (2012) 所言，學校氣氛迅速改變乃是校長有效領導的初期關鍵。

如何在短時間內讓學校的環境與氣氛有著正向的改變，孔校長在以下幾個方面進行處理，首先是透過「會議的主持」，其次是透過「學校環境與設備的更新與維護」，第三是「透過公平正義原則消解校內派系」，第四是變中之不變的「高穩定行政結構」之維持。分述如下：

(一) 透過會議的主持

校園民主化流風所及，許多學校行政制度都帶有分權化、共享權力與教師治校的意味。校園權力經過重新分配後，學校會議、特別是全體參與的校務會議，

各方的代表對校務參與程度就目前相關的規定而言應是相同的，然而由於參與者所負任務不同、背景與經驗不同、期望不同，極易產生相左的意見。事實上，在新的組織架構中，面對各方不同的利益與需求，學校會議似乎已成爲一個新的角力場所（許志明，2002），也使得校務會議的決策位階成爲各方角力的焦點（許籐繼，2001）。王素貞、蕭國倉與楊銀興（2012）所作之教育變革措施對於校長領導的影響研究也指出，教師會與家長參與以及新制校務會議，不僅增加了會議的次數，也增加了校長領導的難度。孔校長深知許多教師與行政人員視開會爲畏途，在低效能的學校，校務會議冗長、混亂、非但無法解決問題、凝聚共識，反而造成更嚴重的割裂情況，孔校長能夠一改會議冗長無效的狀況，學校行政團隊皆能深刻感受：

受因為之前在校務會議開會的時候有時候甚至會出現一些意見不合啦，比較火爆的場面。但是孔校長開會的時候他很重視整個開會的節奏感，就是在多少時間內要進行到哪一階段，在多少時間內要開完，我記得印象中一個小時就可以開完，孔校長到任之前說不定會拖兩倍以上的時間也不一定。（鄭主任訪談，2009/3/2）

我記得以前我們的校務會議會開很久，可是孔校長在的時候，效率是挺好的。校務會議都很順利，也沒有遇到老師跟行政對立的時候。（常主任訪談，2009/3/12）

主持會議是校長領導能力以及校長受接受程度的實際展現，尤其是第一次校務會議，在場的行政團隊以及老師都在觀察校長的能力與作法，反對者與投機者也躍躍欲試，校長必須敏覺的判斷與會者的實際意圖，避免隨著他人刻意安排的節奏起舞，而領導人的領導能力與會議的時間成反比（Adams, 1996），因此孔校長送給學校成員的第一個禮物，就是和諧與有效率、「簡短而高效的校務會議」。孔校長進入學校，首要之務就是將行政團隊以及大多數平和的老師帶離冗長無效且場面火爆的會議夢魘，而其作法並不是獨斷的禁止發言，而是訴諸議事規則與節奏，以及絕大多數與會成員的期待，因此能有效掌握會議的運作與進行。明快的會議節奏以及簡短的會議時程所造成的改變，不僅於增加學校同仁的好感度而已，而且展現了校長卓越的領導力，並且成功的撤除了學校派系折衝爭鬥的表演舞台。

（二）透過學校環境與設備的更新與維護展示實績

校長若要在學校推行變革，尤其是在校長新任初期，學校成員對校長的瞭解與接納都在起步時，較適當的作法之一，就是由環境進行改變，讓學校成員感受

到學校的環境氣氛已經有了正向的轉變，透過境教讓組織成員意識到改變的來臨以及朝氣蓬勃的希望感。就任初期聚焦於環境與設備的改善具有如下的優點：首先，在校長與學校成員互信尚未穩定建立前，如此作法對於教師而言是最低度干擾的，也最容易為教師所接受。透過總務處以學校既有經費的方式，或是校長向相關單位爭取資源的方式，添購設備或是進行更新修繕，可說是由外界引進資源與人力，師生並不需要做出太多的付出，而可以直接享受新校長的領導成果，因此可以加深學校成員對於校長的接納程度，而且校長也正確的將行政導向「支援教學」的適當方向。其次，環境與氣氛的更新與修繕為學校帶來新氣象，對學校成員傳達「改變」的訊息，以或直接或間接（潛在）的方式，協助學校成員對未來的改變與進步做好準備。

Gladwell (2000) 在《The Tipping Point》一書中，提到犯罪學上的「破窗效應理論」。孔校長的領導方式，則是「破窗效應」的逆向操作。孔校長在就任初期，對於學校環境改造，強調其「可見性」，希望學校成員、包括學生在內，都可以迅速感受到學校的改變與改善，也實際體會校長的行政能力以及行政團隊搭配校長所產生的服務動能，當師生看見學校的改變，將會更樂於投入未來的校務革新工作。

設備的維修、更新與新置，讓學校行政單位做出了許多讓老師們感到開心的實績，過去行政與教師對立的狀態也會改善與消弭。當教師發現行政的作為都是讓自己教學更便利工作更舒適，學校的經費使用也都變得透明，成果由所有人共享，自然也不會去質疑行政團隊或校長的清廉度，同時也優化了行政與教學的連結關係。對於學校的助益，如圖 4-5 所示：

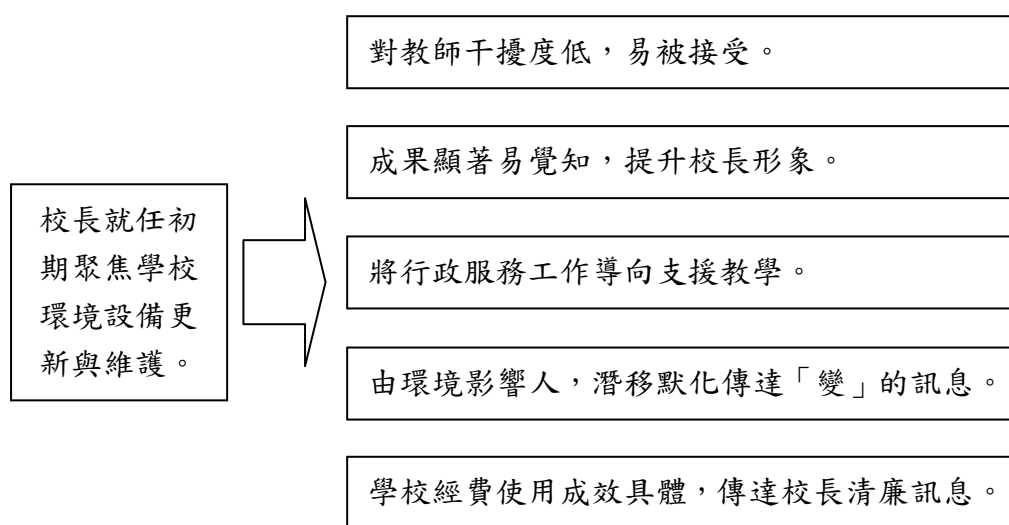


圖 4-5 校長就任初期聚焦學校環境與設備的更新與維護之效果

(三) 透過公平正義原則消解校內派系

學校是一個權力與政治場域，而作為一個微型政治場域以及就微觀政治學論之，校長領導時無法逃避派系問題的處理（Andrew, 2012）。依據派系理論，如果領導者為組織建立的是「侍從主義」（clientism）組織氛圍，以「禮物－服務」、「服從－獎賞」的對價關係進行領導，校長成為恩主，部屬成為侍從，則威權化的體制對於組織體質與教育目的是不利的（高永光，2002）。孔校長在資源分配上，力求公平公正。不僅是學校經費，校長對於各單位也應該給予均等的重視與支持，避免厚此薄彼的問題。孔校長進行走動管理時，一定遍及各處室，在協調處室合作以及解決處室紛爭時，必須做持平的處理，強調對於所有處室的同樣重視。在學校任務指派方面，孔校長也謹守公平正義原則，絕不將任務重複指派給那些認真、配合度高、資歷淺的老師，造成認真負責、配合度高的老師負擔沈重，貪懶投機的老師悠閒度日的情形：

那在這一段很長的時間裡邊（擔任教師、組長、主任時期），看到了很多校長，對優秀的老師，要求很嚴格，要求這些老師，做很多事情，我的感覺是，擔任一個校長，要用一個很認真的老師，應該是很客氣... 要求他拜託他就可以的，不必板臉孔的欺負他，因為他很認真又好指揮就叫他多做一些事，把這個...原來印象很好的，兩個人的關係弄得，彼此相處的不太好。所以，等到考上了國中校長以後，我就希望將來當校長，要當一個對大家都很好，能夠讓，認真的人更認真，做事情的人，更熱情的做事，所以就改變了過去看到別的校長身上的毛病，把它改過來，開使用自己的方式帶學校，就是這樣子。（孔校長訪談，2008/9/13）

孔校長其執行原則與效果如下圖（圖 4-6）所示：

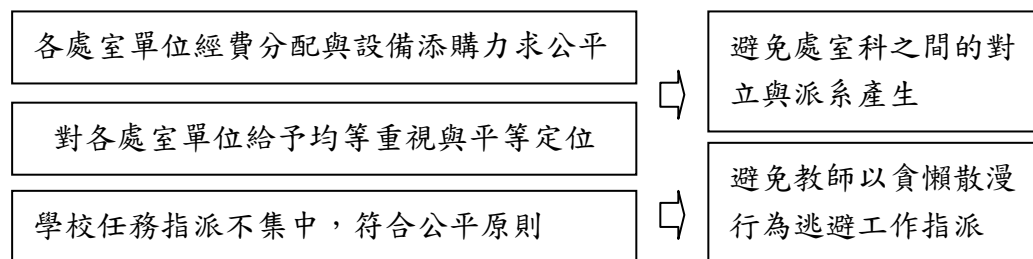


圖 4-6 公平正義原則消解派系圖

公平正義原則使學校環境與氣氛復歸於一種公平的狀態，打破學校環境中庸的規範，使認真的學校成員逐漸居於學校的主流價值，也讓學校組織中處室單位或特定群體間，不再將精力固著於資源的爭奪。

(四) 高穩定行政結構

早期校長有極大的權威，主任常常跟著調動的校長四處移動，因此當學校校長輪調，意味著主任、甚至組長級職位都會跟著異動。Hargreaves (2004) 指出若變革涉及改變成員的權力與地位，在害怕喪失權力地位的心態下，更使得變革不易被接受。空降主任組長主要會造成的問題就是「派系」，被迫去職的人很容易感到有失顏面，而對新任校長及取代自己的主任產生敵意，支持舊主任的人也會加入戰局，可能產生抵抗，也可能產生怠工的行為 (Fullan, 1993)。加上行政團隊與教師對於新任主任主管的陌生，產生不安全感，也必須將時間精力花費在重新適應新主管之上，造成學校的不穩定。

孔校長對於新就任學校行政團隊的任用，以不空降、不撤換、不異動為原則，由於其對於行政團隊的領導，有明顯的「教導型領導」的特色，因此孔校長的態度往往認為，行政團隊的重點不在於撤換與任用新人，而是在校長如何帶領與教導。孔校長從其初任校長一直到退休，歷任學校調動，都是孤身赴任，從來不會把團隊帶來（或帶走），每到一個學校，孔校長都會儘早讓行政團隊知道這樣的訊息，避免行政單位人心浮動。

以上四項，是孔校長以最為溫和的組織文化改變方式，給予學校成員組織氣氛一新的感受，誠如吳勁甫 (2012) 的研究發現，校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能之間具有正向關聯，且校長領導行為可透過學校組織文化的中介作用，正向影響學校組織效能。孔校長正是透過這樣的方式，透過組織文化與氣氛的改變，進一步促使學校整體表現的正向提升。

三、透過領導促成行政團隊能力的提升

對於行政團隊的領導，以下將分為六個部分探討之，包括：1.分層負責、完全授權式領導；2.走動式領導的正用與善用非正式溝通；3.教導型領導與啟發式溝通。

(一) 分層負責、完全授權式領導

分層負責是一切行政領導的基礎，由於領導人個人精力與思慮有限，不可能事必躬親 (Mahoney, 1997)，控制幅度也無法無限擴張 (宋于俠, 2004)；而且部屬的個人專才也應該受到信任，使其發揮；因此，分層負責是組織、尤其是大型組織成功領導的基礎。依據孔校長的領導風格，孔校長領導主任，組長則由主任進行領導與管理，分層負責，條理分明，主任享有很大的自主權與行事權，各處室事務規劃通常由主任主導，再向校長報告，校長在絕大多數的情形下都是表示支持的。孔校長的領導只掌握具體的大方向，經由討論與主任凝聚共識，當大方向確立後，落實的實行細節與計畫，主任與組長可以自行規劃決定，主任們在受訪時，也都談到孔校長的分層負責與完全授權的領導風格，他們表示，在孔校長的領導下，主任在其處室中有完整的領導權，他可以規劃執行計畫，指揮組長

職員，校長與主任的立場是同步化的，沒有交叉指揮的問題，其原因就是因為，孔校長從不直接指揮組長。

授權對組織運作來說，具有許多優點，包含：1. 領導者若能將例行事務委任於他人，可將時間花費於策略性思考的事物，對組織的發展是有利的；2. 工作授權的另一層重要意義，是提供部屬學習及專業伸展的機會，以增加工作滿意度，避免所屬出現工作倦怠、無趣，導致生產力降低等負面效應；3. 工作授權也會增進上司與部屬之間的溝通及同儕的合作關係，乃有促進單位團結合作之效果。所以一個有效的工作授權，不但能夠提供薪火相傳，同時對於員工之成長及單位內部團結亦有助益（方莉、洪志秀，2008）。Ziegler 與 Ramage（2012）也指出，授權是成功校長所應該承擔的「風險」，而成功校長並不畏懼這樣風險的存在。

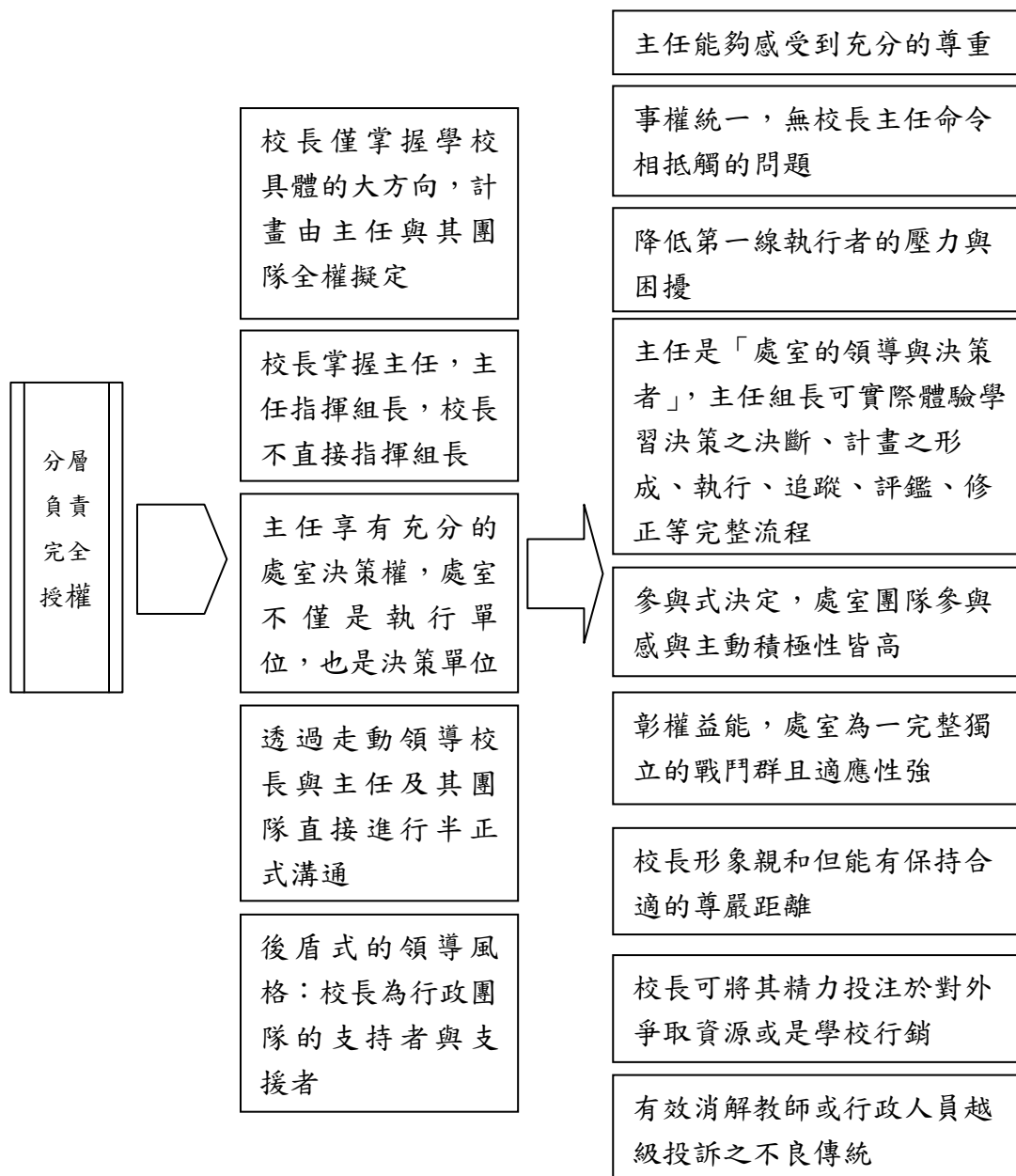


圖 4-7 孔校長分層負責、完全授權式領導作法及其效果圖

(二) 走動式領導的正用與善用非正式溝通

走動式管理 (Management by Walking Around) 最初是由管理學者 Pascale 所提出，希望藉由走動式管理的運作，能夠將企業主的經營理念立刻化為行動 (MacNeill & Boyd, 2006)。

「常到各個處室走走」，這是孔校長領導的一個明顯特色，孔校長走動式領導可達成如下效果：1. 展現親和與關懷；2. 直接溝通，避免訊息傳遞失真；3. 於處室內直接溝通，行政團隊皆在場，見證決策過程的透明化；4. 處室團隊可直接加入決策討論，即時提出疑難，亦提升其參與感；5. 直接執行者往往是意見提出

者，取得共識後，執行者會有更高度的自我承諾感，去完成自己參與其中的決策，而非僅是執行上級命令；6.行政團隊可實際演練決策形成過程，促成領導學習；7.校長可實地觀察處室行政團隊之表現與氣氛。

（三）教導型領導與啟發式溝通

教導型領導是孔校長與行政團隊共事的領導特色，啟發式溝通則是孔校長在其中特別的、帶有教導意義溝通方法。孔校長以培育未來校長與主任的方式帶領行政團隊，透過啟發式溝通養成部屬獨立思考的習慣，以培養其決策與判斷力，其教導型領導手法簡單，信手拈來，較 Tichy 和 Cardwell (2002) 所定義的「教導型領導」更易落實，也更適合校園環境。孔校長在學校內的教導型領導，則側重於日常工作中，透過啟發式溝通以及楷模領導的方式，讓部屬的能力與思維得到強化，有著潛在性、柔和性以及支持性的特質。

孔校長任內的主任，許多後來都成為學校校長，符合 Tichy 與 Cardwell (2002) 教導型領導的精神：「在組織中培養更多的領導者」。孔校長會藉由各種機會進行機會教育，給予行政人員磨練的機會，孔校長的特色在於，他對於行政團隊的定位，不僅僅是決策後的執行者而已。行政團隊中的個人應該要培養其決斷力、應變力、以及危機處理的能力，因此校長要多給部屬獨立決策與執行的機會，而這樣的原則適用於各類學校重要事項與場合，因為經手重要的大事，部屬可以學到更多。

為了維持部屬的信心與動力，孔校長就學校業務與部屬溝通時，採取和緩而無壓力感的「啟發式溝通」方式，也就是用意義明確但是表述和緩的方式，提醒部屬在作決策與規劃時可能還未考慮到的重點。孔校長這種獨特的溝通方式與風格，與其低干擾與溫和的領導風格一脈相承，成功維持部屬的自尊、自信、與計畫執行意願，周主任對於孔校長的啟發式溝通有非常深入與詳盡的觀察與剖析，頗能展現其中的精妙之處：

我們曾經有過這樣的經驗，剛剛來的時候大家在磨合當中，我們提出的計畫校長可能不是非常同意，然後校長的想想法可能會傳達給某一個主任，那個主任剛開始聽一定也覺得嗯校長說的這樣對，可是到後來到下來之後幾個主任討論後覺得：嗯？好像也不太對，幾個主任討論以後覺得大概這樣這樣會比較對，然後又回過頭去報告校長，校長一句話又把你，把你沒有想到的地方又點出來，原來我們的思維又是錯的了，所以經過一兩次這樣的例子之後，我們發現校長的思維，特別是他那種，看事情的廣度，事實上是比我們在單一位子看的感覺更寬廣，更完備。所以從這樣的一個情況之下，我覺得校長的思維是很細膩的，是值得我

們去跟隨或是學習的。所以後來校長的政策一推，我們大概就可以毫不懷疑的去接受，而且我們會全力的去把它執行。校長的領導特質就是屬於見多識廣的那種大器，所以讓底下的人願意跟著他，遵循他的領導。(周主任訪談，2009/3/13)

這是開始的一個情況。那之後我們會發現他的思維或是他的政策，他會比我們想的還「早」，也就是說我們很努力的做他想要做的事，把它做完，把它做對，把它做好，這是應該的，那麼相對之下呢，他又有一種很大的特色，他會丟出問題來，很快的丟出一個問題來，我們底下的人已經滿佩服他的一個情況底下，我們底下的人總會是這樣想：不要等校長丟問題給我，我們應該要先想問題出來，所以我們會去考慮校長會丟什麼問題，校長丟什麼問題我們會事先準備這樣，這樣就是會提升底下人的做事的一個思維，他已經不是指示等待命令的發佈。所以我剛剛講的就是說他會讓我們願意而又很努力的讓我們去做學校政策推行的事。第二個就是他會丟一個問題出來讓我們趕快去想下一個問題可能會是什麼，讓我們養成一個往前看往前進的一個工作思維。這樣的領導讓我們習慣第一件事情做完之後我們馬上要去想第二件，不要等校長交代這樣。雖然只是短短的三年半四年，在校長的這樣潛移默化下，我們發現我們在思維上都有所成長。而且我們都不要等校長丟問題，我們就要自己預先準備，這大概就是一個很完整的訓練，重要部屬的一種訓練，他不是只接受指令，而是他也會去擴展問題，去做好更多的準備。(周主任訪談，2009/3/13)

校長還扮演一個角色

讓主任們自己能夠去發展，所以他是用拋問題的方式，你這一個問題還沒做完，他讓你知道你已經應該開始想到另一個問題了，去想去自己做。那麼經過一段時間之後主任本身就會有一種思維了，不要等校長丟問題了，我在這邊做這件事的時候，我就要想下一個問題在哪裡要怎麼做，這樣子螺旋式的一直往前走，這就是他厲害的地方，這是他領導技巧非常高的一個狀態，是屬於默默提升你的這一個狀態。(周主任訪談，2009/3/13)

孔校長的教導型領導更是為學校場域量身打造的，與授權、分工、分層負責等領導方式緊密結合，其相互關係與執行方法如圖 4-8 所示：

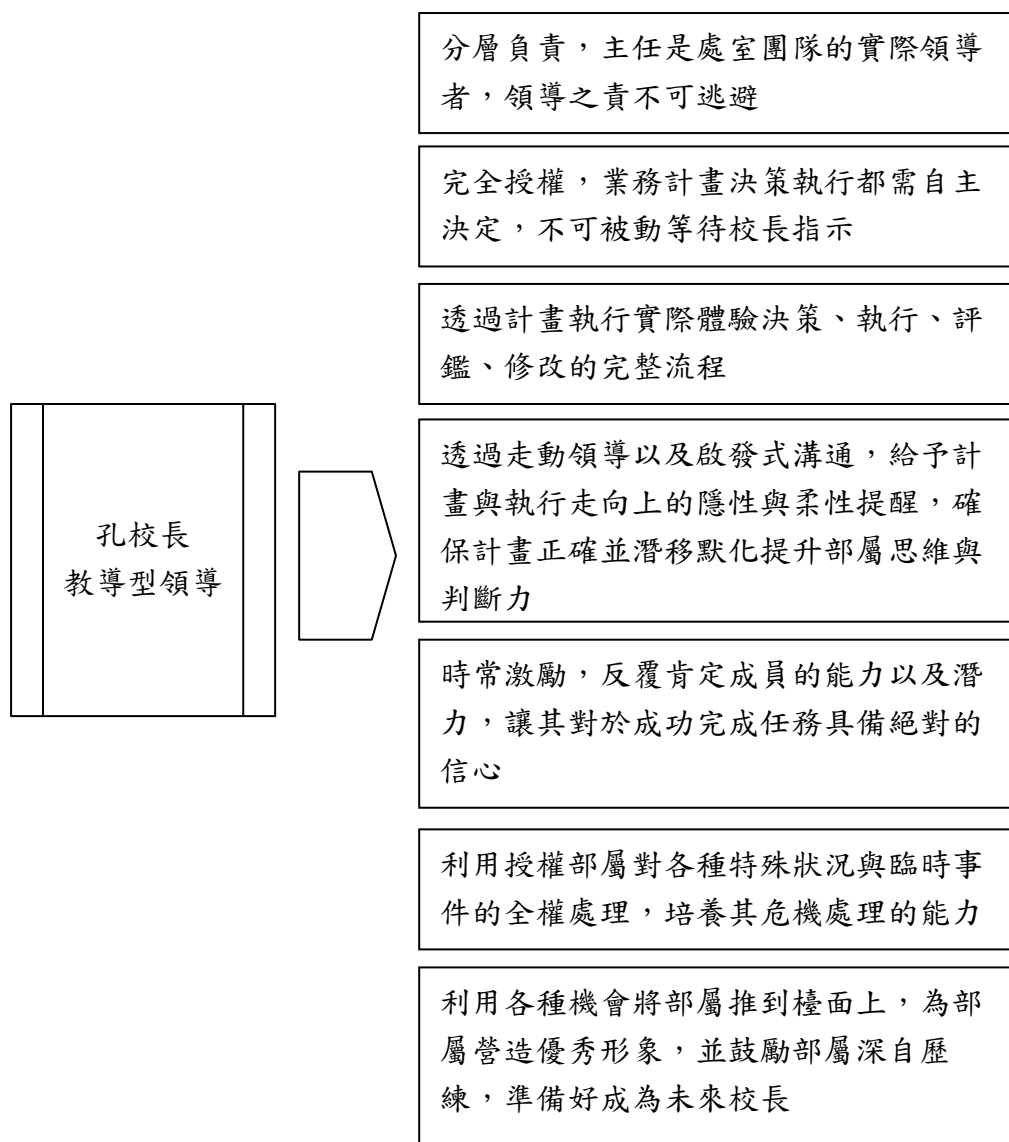


圖 4-8 孔校長教導型領導作法圖

孔校長通常未有大張旗鼓的學習與教導活動設計，其教導型領導的獨到特色在於：「不讓對方覺得自己正在被教導」，因此對方的防衛心態不會生成，接受度也較高。孔校長這樣的教導方法就是其獨特的「啟發式溝通」法。

伍、結論與啟示

孔校長的成功領導是正確領導原則的組合，由孔校長所帶領的學校，皆能由浮動、穩定、發展而至高效能展現的次序，平穩銜接，向上提升。綜觀孔校長的領導模式，可發現孔校長的領導以「分層負責」、「完全授權」為核心，透過「走動式領導」與「啟發式溝通」提升學校行政成員的行政服務能力，體現「教導型領導」的精神。當學校成員各盡其責，學校效能自然提升，學生表現自然進步，

這些短期成效展現進一步強化學校組織成員（包括教師與學生）的自信心與期待感，教師與學生能夠自我肯定，並渴求更大的進步，於是學校的進步速率逐步加快，正向的校風與文化逐漸成熟，行政團隊各處室的獨立決策與執行能力大為提升。此時孔校長的領導漸入「無為而治」期，領導作為少而輕鬆，學校卻可依然維持持續進步的態勢。

落實於台灣教育場域的校長領導，本研究則提出如下的發現與建議：

一、民主式領導為目前台灣學校場域所適用的領導模式

依據領導行為論中對於民主式與權威式領導風格定義，由對於孔校長成功領導行為之分析，可發現目前台灣學校場域以民主式的領導較為有效且較能導向卓越。非成功校長失敗領導的主要原因之一，即為校長本身無法洞悉學校民主化的權力生態，欲以威權高壓的方式管理學校成員。對照權力訴求基礎之定義，校長若以傳統權威以及法職權威最為其領導權力使用的訴求基礎，則其領導成效難以展現，成功校長多訴諸專家權以及道德影響力，透過使部屬心悅臣服以及提升其道德發展層期，使部屬樂於接受校長的領導，並將優異的表現當作是自我的責任與期許。

二、溝通能力在校長領導特質中居於核心地位

領導牽涉複雜的人際關係，這也是領導者與執行者之間最大的差異之一，而人際關係最直接的展現以及人際互動的基礎，就在於「溝通」，尤其是民主化的學校場域，因此溝通能力也就成為校長所需具備的基本能力。孔校長與程校長在溝通上皆展現其卓越的溝通能力與技巧。孔校長採取的是與教導型領導以及分層負責、完全授權式領導相互搭配的「啟發式溝通」，透過簡單的提問，刺激部屬思考。部屬折服於孔校長眼光的廣度深度以及洞燭先機的能力，對之後的校長領導行為也就更加心悅臣服，尤其啟發式溝通提升了部屬的思維能力以及判斷力，提升其自信，因此部屬對於校長更為欽服與愛戴。

三、理念先行，成功領導是理念正確與有效實踐的結合

成功校長是有正確的領導理念與教育理念，並能有效實踐的人。孔校長的領導之所以成功，來自於一個非常簡單的基本理念，以及對於實踐此理念的努力。孔校長的核心理念很單純，他期許自己「必須盡到校長的責任，有一個校長該有的樣子」，因此其所作所為都在於努力實踐一個稱職的校長角色，這樣的信念其實非常單純。由於孔校長對於自己的要求與期許甚高，他對自己「盡到一個校長的責任」這樣的要求往往已經符合「卓越校長」的條件而不自知。對於孔校長來說，他不覺得自己是一位了不起的卓越校長，他覺得自己只是在盡一個校長該盡責任，他的所有努力只是在符合自己對於身為一位校長的期許與負責盡職的道德良心，直到聽見或看見太多其他校長的領導方式以及教育人員對其他校長的抱怨，才會赫然發現：「難怪你們覺得我當校長做的還算不錯。」

四、提高部屬道德判斷層次

轉型領導強調提高組織成員的道德判斷層級，讓組織成員由外控型人格轉化為內控型人格。成功校長能夠讓組織成員去觸碰與感受自己本有的教育良心，如果這個老師真的把教師工作僅當作是一種餬口的穩定工作，缺乏教育理念，則校長還必須透過環境文化與團體氣氛為這樣的成員陶養教育良心。孔校長所強調的學校文化塑造，在溝通時刻意偏向教育良心的訴求，都是在為這個方向而努力。反之，校長若以高壓監察的方法要求學校成員執行業務，不訴諸教育人本身的道德良知，而僅是訴諸規定、習慣、職位差距的命令與服從，則這樣的領導方式難有成效，學校成員可能消極抗拒、可能陽奉陰違，即使勉強配合也只是交差了事，不會有自我實現的成就感，也不會產生超越期待的「組織公民行為」。

五、心理性酬賞與激勵才能帶來卓越

校長必須有提供並公平分配物質性實質酬賞的能力，但是若要將學校帶向卓越，則校長必須能為學校成員帶來心靈上的提升，這樣的提升往往來自有效的心理性酬賞以及激勵。孔校長在行政團隊中扮演智者的角色，但是主任以及處室成員卻不會因為欽服校長的判斷與決策能力而僅是消極等待校長的指示，這其中的領導訣竅就是孔校長所使用，高明的心理性激勵技巧。孔校長反覆激勵部屬，肯定部屬的能力與潛力，以啟發式溝通誘發部屬獨立思考並肯定其判斷，在執行過程中反覆予以激勵，因此組織成員產生獨立判斷以及獨立解決問題的強烈自信，在日常業務與遭遇問題時，具有極高的動機嘗試自行解決問題。

六、成功校長是教育場域版的第五級領導人

低調、謙虛是孔校長的領導特色之一，而這與傳統領導人強調的英雄主義所大相逕庭的形象，在 Jim Collins (2005) 第五級領導人的主張中得到證明：謙虛與低調是成功領導者的重要條件與特質。教育場域裡的第五級領導者能夠堅持理念，其態度溫和，作法柔軟，行事低調具有低干擾的特性，影響力透過潛移默化的方式進行，而他們又謙虛與尊重，故能維持良好的組織氣氛，導向成功。

七、技術性技能充分授權，觀念性能力助其培養

Katz (1955) 將領導特質分類，認為成功的領導者應具備三類特質，分別為：1. 技術技能；2. 人際關係能力；3. 觀念性能力。Katz 認為技術能力對於組織內中低階層的領導者較為重要，概念才能則為一般高階領導者所需特別強調。分析孔校長的領導行為，孔校長屬授權式以及教導式的領導，對於領導者所掌握的能力偏向（人際關係以及觀念性能力）有很好的掌握。可以說孔校長是將技術技能部分「授權」出去，而相對重視人際關係能力與觀念性能力的表現；反之，而專注於技術技能部分的管理與干預往往是非成功校長常見的問題。但由孔校長的教導型領導可以看出，中低階層領導人的觀念性能力，對於組織有很大的促進作用。孔校長透過授權與啟發式溝通，不斷提升部屬的觀念性能力，這樣的作法，不但讓各處室單位決策能力與問題解決能力提升，其自信與自尊也獲得更大的滿足。

本研究對後續研究的建議如下：1. 進行校長領導研究時，校長如何「彈性運

用」其領導方法，應多加著墨，以增加現職校長的可參考性。2.成功校長領導風格與方法，其表現往往是跨理論的，因此在設計研究時，宜引入複數理論進行分析。3.引用企業領導理論進入教育領導領域時，應注意場域性質的根本差異，並進行必要調整。4. 提升部屬道德層次與需求層次的細緻作法，有待理論深研。5.未來的校長領導研究應就激勵與溝通理論方法進行深入探究。

參考文獻

- 方莉、洪志秀 (2008)。有效的授權。《護理雜誌》，55 (6)：86-92。
- 王中寧 (譯) (2006)。金宇亨、金永洙、趙泰賢著。《領導病毒》。台北市：左岸文化。
- 王素貞、蕭國倉、楊銀興 (2012)。教育變革措施對國民小學校長領導權運作影響之研究。《教育理論與實踐學刊》，26：71-102。
- 吳勁甫 (2012)。國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能之關係：競值架構的觀點。《量化研究學刊》，4 (1)：69-97。
- 宋餘俠 (2004)。數位時代之組織改造。《研考雙月刊》，28 (6)：81-90。
- 林杏霏 (2012)。南投縣國民中學校長轉型領導與學習型學校之關係 (未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。《身心障礙研究》，3(2)：122-136。
- 高永光 (2002)。二十一世紀台灣地方派系的發展。《中國地方自治》，55 (6)：4-17。
- 許志明 (2002)。臺北縣市新制校務會議組織運作與實施成效之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 許籐繼 (2001)。《學校組織權力重建》。台北：五南。
- 陳慶瑞 (1989)。費德勒權變領導理論適用性之研究。《教育學刊》，8，221-272。
- 黃光國 (1995)。《知識與行動：中華文化傳統的社會心理詮釋》。台北市：心理。
- 黃昆輝 (1986)。教育行政領導理論之分析。《國立台灣師範大學教育研究所集刊》，28，91—149。
- 黃昆輝 (1989)。《教育行政學》。台北市：東華。
- 黃政傑主編 (1994)。《邁向校長之路》。台北市：師大書苑。
- 萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。《生活科技教育月刊》，37(4)：17-23。
- 劉麗慧 (1986)。我國國民小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係 (未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 蔡培村 (1985)。國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之研究 (未出版之博士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 賴怡芝 (2012)。校長轉型領導與教師組織公民行為關係之後設分析 (未出版之碩士論文)。國立中興大學，台中市。
- 羅虞村 (1985)。領導理論之評析及其在教育行政的啓示 (未出版之博士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- Adams, S. (1996). *The Dilbert principle*. New York: HarperBusiness.
- Andrew, J. D. (2013). *Leadership: Research findings, practices and skills*. Mason: South-western.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York:

Free Press.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blasé, J. (1989). The Micropolitics of the School: The Everyday Political Orientation of Teachers Toward Open School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 25(4), 377-407.
- Collins, J. C. (2005). *Good to great*. New York: HarperBusiness.
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. Bristol, PA: The Falmer Press.
- Gibb, C. A. (1969). *Leadership*. Baltimore, Maryland: Penguin.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point*. New York: LITTLE, BROWN AND COMPANY.
- Goffman, E. (1999). *The Presentation of self in everyday life*. S.L.: Peter Smith Pub.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(2), 287-309.
- Heather, E. P. (2012). School principal-staff relationship effects on school climate. *Interpersonal Relationships in Education*, 3: 103-118.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resource* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Janesick, V. J. (1998). The dance of qualitative research design. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 122-130). Los Angeles: Sage.
- Katz, R. L. (1955, January). *Skills of an effective administrator*. Retrieved December 2, 2008, from http://www.harvardbusiness.org/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=74509&ml_action=get-article&print=true
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lashway, L. (1995). *Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?*. (ERIC Document Reproduction ServiceNo. ED381893).
- Leithwood, K. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 201-227.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- MacNeill, N., & Boyd, R. (2006). Getting management out of the office: Re-examining Management by Walking Around. *Curriculum Leadership*, 4(22), 1-3.
- Mahoney, J. T. (1997). The mechanisms of governance by Oliver Williamson. *Academy of Management Review*, 22, 799-802.

- Malone, B. G., & Caddell, T. A. (2000). A crisis in leadership: Where are tomorrow's principals? . *The Clearing House*, 73(3), 162-4.
- Merriam, S. B. (1998). *Case study research in education*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
- Peggy, B. G., Genie, B. L., & Ross, S. (2012). Personality, Preferred Leadership Style and Principal Preparation. *ICHSS 2012 Proceedings*, 8: 60-68.
- Robbins, S. P. (1998). *Power and politics: Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Roueche, J. E., Baker, G. A. III., & Rose, R. R. (1989). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community Colleges*. Washington DC: The Community College Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Macmillan.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational School Leadership Effects on Student Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4): 418-451.
- Tannebaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 1973, 164-186.
- Thomas D. R. (2000). *Qualitative Data Analysis: Using A General Inductive Approach*. Health Research Methods Advisory Service, Department of Community Health University of Auckland, New Zealand.
- Tichy, N. M., & Cardwell N. (2002). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. New York: Harper Collins.
- Waddel, J. (1996). Management accounts for most deaths. *National Hog Farmer Spring*, 12-17.
- Walter G. H. (1971). *Educational administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (1989) . *Leadership in organization* (2nd ed.) . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ziegler, W., & Ramage, D. (2012). Taking a risk: Sharing leadership and power. *Principal Leadership*, 12(8): 34-38.
- Zimbardo, P. G. (1992). *Psychology and life*. NY : Harper Collins.

A Case Study of A Successful Principal's Leadership Practice

Wen Tzu Hsin

**Administrative Assistant, Ministry of Education's Educational Priority Area;
Plan Adjunct Teacher, National Open University**

Chin Meng Chiun

**Dean of Education, National Chengchi University; Professor, Educational
Administration and Policy Research Full-time**

Chen Mu Jin

**professor and Director, National Chengchi University School of Education and
the Center for Teacher Education**

Abstract

This is a case study of successful school leadership. Using a qualitative research approach, analysis was done regarding both theoretical and practical applications of school leadership. In-depth exploration of successful leadership of the school principal's leadership behavior and practice were also accomplished. Results were then classify and organized into principles and practices. Results are as follows: Principal Kong's leadership is decentralized and fully authorized as core, leadership by walking around and inspiring communication as a technique, enhancing the ability of each school administrative departments and nurture their independent operation and problem solving capability, hence, the school shall goes into a stage of long-term stability. Principal Kong's leadership style is a low intervention but decentralized and fully authorized.

Keywords : leadership, principal leadership, successful principal, excellent principal

