

第 **1** 章

緒 論



大其心，容天下之物；
虛其心，受天下之善；
平其心，論天下之事；
潛其心，觀天下之理；
定其心，應天下之變。

一明・呂坤「呻吟語」

1 緒 論

領導會影響組織能否在生態環境中，輸入組織所需要的珍貴資源，整合內部將其有效的轉化，並將其成果輸出達到效能與效率，使組織能永續發展與經營。人們戲稱學校「十年沒有校長，畢業生一個也不少」，但是可曾想到「學校一日無校長，學校一日無發展」，尤其在變遷快速、環境日趨複雜的今日，已經無法如和尚敲鐘，有口無心，做一天和尚敲一天鐘，必須有強而有利的領導帶領成員，往組織的「迦南樂土」邁步前進。所以無論任何組織包括學校，如何使所領導的成員竭盡所能，為共同理想與目標努力是非常重要的而不可忽視的重要課題。本章分五節：第一節學校行政領導的意義；第二節學校領導的效能；第三節領導的主要研究取向與理論演進；第四節領導的概念層級；第五節本書的組織架構；以此對領導做綜合性的介紹，茲分述於下。

「第一節 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（Yukl, 2002），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

視領導為過程的觀點，如 Barrow（1977），他認為領導是影響個人或團體趨向目標的一種行為過程。Stogdill（1974）主張領導乃是針對組織目標並完成其目標，而影響活動的程序。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。此種領導定義著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；

學校行政領導理論與實務

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。House et al., (1999) 亦認為領導是一種能力，用來影響、激勵，並使他人能為組織的成功與效能付出貢獻。

此種視領導為影響力的觀點，其影響作用來自於權力 (power)，此種權力包含兩大類：一為職位權力；二為個人權力 (Bass, 1960; Etzioni, 1991; Yukl & Fable, 1991)：

(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。職位權力包含：

1. 法職權 (legitimate power)：合法權是組織中最正式、最基本的一種權力。領導者據此發布命令，並指導部屬工作，部屬必須服從命令。部屬因為相信「領導者有權對他提出要求、且他有義務聽從」而順從領導者。

2. 獎賞權 (reward power)：部屬順從以便獲得管理者所控制的報酬；也就是管理者能提供給他人多少獎勵的能力稱之為獎賞的權力。部屬因為相信「他想得到的獎賞是由領導者控制著」而順從領導者。在組織中，如果部屬認為只要他聽從領導者的要求，即可經由領導者授權，

.1 緒 論

得到他想要的獎勵，則部屬自然會對領導者言聽計從。

3. 強迫權（coercive power）：領導者藉由強硬高壓的態度與行為，驅使部屬服從的權力。部屬因為相信「他能藉此避開由領導者控制的懲罰」而聽從領導者。在組織中，如果部屬認為只要他聽從領導者的要求，即可避免受到領導者的懲罰，則部屬自然會對領導者言聽計從。

4. 資訊權力（information power）：有此種權力者有管道可以得到重要的資訊和掌控資訊的傳播。領導者經常可以得到資訊，下屬們卻沒有辦法直接得到。領導者可以過濾、扭曲資訊，掌控資訊不讓部屬得到，以此來增加他的專家權力和下屬對他的倚賴，達到影響的目的。有一些下屬有管道可以得到他的上司所要的資訊，他可以利用這資訊來影響他的上司所要做的決定。

5. 生態權力（ecological power）：領導者有權掌控環境、技術和工作的編制，這一種影響的行為又稱為生態控制（ecological control），領導者可用環境控制提高部屬的工作熱誠；亦可用生態控制使部屬工作不利。

(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。個人權力包含：

1. 參照權（referent power）：參照權是因為影響者與被影響者彼此認同，故又稱認同權或歸屬權。領導者藉由個人崇高的人格情操、個人修養而贏得部屬認同。在參照權的影響之下，領導者和部屬之間很容易培養一種共同的情感，此時，部屬的服從是不計任何代價的，因此，領導者所具有的影響力也是無限的。

2. 專家權（expert power）：專家權力指特殊專業的處理能力，專家

學校行政領導理論與實務

權力的影響力相當大，特別是在科技導向的社會中，由於工作趨於精細分工，因此有賴各種專家達成各項目標。領導者擁有卓越的專業能力，並不一定會影響部屬，必須部屬認同領導者擁有此專業能力，以及相信他能提供可信的情報與忠告。

三、視領導為互動關係觀點

Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961) 認為領導是人與人交互的影響力，它是在某些情況下，藉著溝通的程序加以運用，以達成特定目標之行為。黃昆輝（1972）從教育行政領導的觀點，也特別強調領導的互動關係，所以他認為領導是教育行政人員指引組織的工作方向，採取交互反應的策略，以鳩合成員意志，並藉成員的參與，發揮團體的智慧及組織人力，從而實現組織目標的一種行為。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 effort 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 (Sadler, 2003)。

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。

「第二節 學校領導的效能」

壹 組織效能的理論模式

領導的目的就是要達成組織效能，好的學校校長領導確實對學校效能的提升有所貢獻（Hallinger & Heck, 1998），所以本節對組織效能做系統的介紹。早期的管理學者將效能定義為組織目標的達成，只要目標一達成，就表示組織有效能；效能的高低端視其完成目標之程度而定。此一派的理論模式稱之為「目標模式」（The Goal Model）。較晚期之管理學者反對目標模式將組織視為一個理性的封閉系統，而認為組織是一自然系統、開放系統，它是個有機體，有機體有其個別之需求，所以組織效能的高低乃是以在特定的情境下，組織滿足這些需求的能力而定，有了這種能力，組織方能生存和維持其均衡。這種重視組織和環境的關係，並以組織對外之「談判地位」（bargaining position）來界定組織效能，把效能之高低認為是以絕對或相對條件向環境索取稀少和有價值資源的能力大小，這一學派稱之為「系統資源模式」（Systems Resources Model）。另外，認為人為目標模式與系統資源模式可以統合成「整合模式」（Integrated Model）。

一、目標模式（The Goal Model）

傳統上，組織效能被界定為成功地達成組織目標的程度，如 Etzioni（1964）將組織效能定義為「組織目標是各該組織試圖實現的期望事務之狀態」，亦即指組織活動的結果是符合或達到組織目標，即是有效能。這種說法它必須有兩項基本的假設：第一、組織中有一群理性的決策者，

學校行政領導理論與實務

在他們心目中有一組追求的目標。第二、目標的數量至少要能夠施行，且能具體地予以界定，使參與者了解且依循去做，如此，才能測量組織目標是否達成。

(一)組織目標可分為三種類型（Steers, 1977）

1. 官方目標（official goals）：有關組織的任務及其目的用正式的文件陳述出來，本質上它的特徵是抽象的，是為了獲得大眾的支持與認可，而不是用來引導行政人員和教師的行為，例如：學校的官方目標是「教育每一學生，使他們發揮最大之潛能」。

2. 作業目標（operative goals）：它是組織的真正意圖。不管官方目標為何，作業目標是指導學校中所做的實際工作（task）和活動（activities）。因為官方目標反應在教育實際運作上的程度不一，所以有可能是作業性的，也可能不屬於作業性的。

3. 操作性目標（operational goals）：它是具有被認可的標準和評鑑的程序，明確地描述如何測量組織目標的達成與否，以及其達成之程度。例如：國小六年級的學生在這項讀算測驗中將有 80%會及格。這種數學目標非常具體且明確，所以，如果要用目標模式來決定組織效能，操作性目標就非常地必需。

(二)目標模式的批評

運用目標來評鑑組織效能的目標模式，遭受到一些強烈的批評（Hoy & Ferguson, 1985）：

1. 組織的目標並非單一化，它可能同時有很多目標，而這些目標彼此間是不一致、不能相容的，而目標模式傾向於邏輯和內在的一致性。

2. 過於重視行政人員的目標，而忽視教師、學生和學校資助者所設立的目標。

1 緒 論

3.組織目標是經常變動的，目標隨著情境因素和行為的改變而改變，但在模式中以供評鑑的目標則趨向於靜態的。

4.因為組織的官方目標經常不是作業性目標，所以要將它做實際運作的分析是相當的困難且複雜，甚至可能產生誤導現象。

5.有一些學者認為組織目標並不能指導人員的行為，它僅是在事後（*ex post facto*）確認學校和教育人員的行為而已。

6.要為目標模式設計一套非常明確的效標（*criteria*）以供測量效能也是非常困難的（Bedeian, 1984）。

二、系統資源模式（System Resource Model）

此模式認為組織的需求是非常繁複，以及充滿動力的，要用有意義的方法去界定具體目標均屬不可能。因此，系統資源模式著重在組織的生存與成長。把重點擺在組織從環境中去爭取，去獲得必要資源的能力，如此，要評估組織的效能，一定要評估其組織內部是否具一致性，是否有效的運用資源，彈性的運用各種機制（*mechanisms*），以及爭取各種資源，尤其是稀有資源的能力。

系統資源模式將組織視為是一個開放的系統，同時在組織達到任何程度的規模以前，組織所面臨的需求已經變得很複雜了，不可能用少數幾個項目來界定有意義的組織目標。因此，在較有效能的組織中，各單位的期望、非正式團體及個人需求，均比較無效能的組織中，更能共同的合作，而對環境產生影響力。所有的組織都強調適當的資源需求和避免過度的緊張，因為和諧一致會提高組織的效能。

對系統資源模式運用到教育組織上時，也有一些可疑的缺點（Goodman & Pennings, 1977）：第一、系統資源模式太強調輸入，可能對結果有不良的影響。例如，私立學校為了爭取學生，避免註冊人數太少，而花了大筆的經費、人力、時間在交際、刊登廣告等等，因此影響到學校

學校行政領導理論與實務

投資在教學設備、教師福利及教學之品質。第二、系統資源模式所強調的輸入或爭取資源，本質上它是組織的一種操作性目標，所以系統資源模式實際上是目標模式。如 Hall（1972）所說：「資源的獲得並不是偶然的，它是根據組織所企圖達到的目標——操作性目標而達成的」。

三、整合模式（Integrated Model）

Steers（1977）認為目標模式和系統資源模式是互補的，將這兩種模式的觀點予以合併是可能的，也可令人滿意的，目標模式強調組織具體目標的達成；系統資源模式是根據開放系統的觀點，著重組織中各個分子間的和諧運作、適應能力、領導能力的發揮，以及決策、溝通過程等。雖然兩種模式觀點有些差異，但他們都免不了要採用目標，因為行為無論是內在或外在的，都是目標取向的，所以組織行為也不例外。按照系統資源模式的架構，目標是多樣化且富變動性的，並非靜態的，亦非最後的狀態，而是隨著時間的改變而改變的。例如，一些短期目標達成，也可作為達成後繼目標的新資源。

Hoy & Miskel（2001）將效能的時間因素、組織的利害相關人員、多重的校標加以整合，形成組織效能的整合模式如〔圖 1-1〕。

所謂組織的利害相關人員（constituencies）在每一階段會做出共識的重要操作目標；時間序列層面必須界定具體的短、中、長程的期間；在輸入、轉化與輸出的過程中，每一系統階段都有效能指標。