

# 轉型領導的學校經營： 以一位女校長的領導經驗為例

陳佩英

摘要

本研究旨在探討轉型領導在台灣學校脈絡的實踐過程，並以四個面向來討論學校校長的轉型領導經驗：魅力領導、激勵鼓舞、知性啟發、個別關懷。本研究以深度訪談一位女校長在兩所國中的領導經驗為主要資料，研究結果說明如下：

1. 驅動轉型領導的核心價值是公平正義和人文關懷。
2. 魅力領導源自女校長的領導特質和能力，及將願景目標付諸實踐的說服力和執行力。
3. 校長鼓舞教師發揮潛能。團隊以發表創意教學和外界做互動，藉由外界肯定而強化教員的信心和對組織的認同。
4. 校長向教員介紹新知，引進社區、企業、學界、和地方政府的支援，來改善學校現狀。知性啟發的「轉型」策略，促進教師專業成長和課程與教學的創新。
5. 校長的個別關懷不只用在教職員身上，也直接影響到學生的學習。
6. 轉型領導的效果表現在組織向心力的提升，校本位課程的創新，學生基測成績的進步，學生人口的回流，以及社區和地方首長的肯定。

**關鍵詞：**轉型領導、學校行政領導

---

陳佩英，華梵大學師資培育中心助理教授

電子郵件：peying@cc.hfu.edu.tw

投稿日期：2004年11月15日；採用日期：2005年5月13日

# Exploring Transformational Leadership: A Case Study of a Female Principal's Leadership Experiences

Peiying Chen

## Abstract

This study aims to explore the praxis of a female principal's transformational leadership in the Taiwanese school context. I discuss the principal's leadership experiences in four aspects: charismatic, inspirational, intellectually stimulating, and individually considerate.

The research findings have shown that the principal successfully employed the transforming strategies to enhance the quality of school performance and students' achievement. The principal created the school a learning organization in which the staff and teachers were required to acquire new knowledge of management and educational ideas. The principal chose to believe that every person has the potential for growth. This belief encouraged the teachers and staff to mold high expectations in achieving both personal and organizational goals. The principal provided inspirational coaching and challenges for the staff to develop their own capabilities and helped them to accomplish task-goals. Accomplishments of these goals became more meaningful, increased self-confidence of the staff, and further connected their self-identity with group identity.

The effects of transformational leadership were manifest on the enhancement of group solidarity, the implementation of school-based curricula, the rise of testing scores of students, the increase of new students into the school, and the recognition of school performance acknowledged by local communities and local governments.

**Key words: transformational leadership, school leadership**

---

Peiying Chen, Assistant Professor, Center of Teacher Education, Huaan University

E-mail: peiying@cc.hfu.edu.tw

Manuscript received: Nov. 15, 2004; Accepted: May 13, 2005

## 壹、序言

台灣解嚴後，政治自由化的趨勢有增無減。自一九九四年民間發起四一〇教改運動之後，「教育鬆綁」與「權力下放」成為教育改革的原則（行政院教育改革審議委員會，1996；薛曉華，1996）。師資培育法、多元入學方案、九年一貫課程改革、教師專業成長、家長參與和校本課程自主發展成為近年來推行教育改革的重點政策。

面對新的教育情勢，教育行政單位不得不改變以往由上而下的管理模式，而新世紀的校長領導變得多元和複雜，校長對內是教育工作者的領袖；對外則扮演社會改革者。在領導權部份，一方面教育行政權力下放，要求校長負起更大的辦學績效責任；另一方面，課程與教學領導卻要求校長需要懂得授權，與教師共同負起課程改革與教學品質的提升（Golding & Greenfield, 2002; Marks & Printy, 2003; Murphy & Louis, 1994）。

綜合上述理由，本研究以「轉型領導」切入，探討校長的領導如何使學校發生「轉型」。「轉型領導」（transforming/transformational leadership）由 Burns（1978）提出，與「交易領導」（transactional leadership）作一區別。1980年以前盛行的交易領導理論，包括人格特質論、領導行為論、和權變論領導，1980年以後的領導理論著重意義價值、目標、和願景注入領導的模式（Bryman, 1992; 引自邵俊豪，2001）。Bass（1985）繼而進一步發展四個行為特徵的轉型領導理論，定義如下：

1. 魅力領導（charisma）：透過組織成員對領導者的個人認同而影響成員的工作態度和行為，藉此激發成員的成就動機。
2. 激勵鼓舞（inspirational motivation）：領導者透過符號和意義的詮釋來激發成員的工作熱誠。
3. 知性啟發（intellectual stimulation）：領導者鼓勵成員創新，嘗試用不同的視角看待問題和新的方法解決問題，進而提升成員的想像力和解決問

題的能力。

4. 個別的關懷 (individual consideration)：領導者主動發現成員個別的成長需求，透過關心、鼓勵、協助和體恤，激發成員更大的潛力。

國內的研究多半集中在介紹轉型領導的理論，以及應用 Burns (1978) 和 Bass (1985) 的理論探討轉型領導的行為影響了成員的工作態度與組織成效，相關的議題含括組織成員工作滿意度 (梁丁財, 2002)，組織成員知覺到的轉型和交易領導類型之差異 (蔡進雄, 2000)，組織文化氣氛及組織承諾 (詹益鉅, 2001)，教師組織承諾與學校組織績效的關係 (范熾文, 2002)，學校行政管理的方式與效能 (張慶勳, 1996；廖裕月, 1998；蔡進雄, 2000)，組織學習 (張昭仁, 2001)，教師專業發展與成就感 (濮世緯, 1996)。有的研究將主管的人格特質、性別、行業當作自變項，並探討這些變項與轉型領導和交易領導類型之關係 (王志中, 2003；林蕙質, 2002)。

這些是探討領導方式與某些組織功能相關的量化研究，對於行政領導「如何」達到、由「誰」促成、和在哪個「脈絡」下發揮效果的說明仍極為缺乏。因此，本研究把焦點放在轉型領導的實踐面向，探討學校校長如何應用領導策略來達成組織變革之目的，並以四個面向來說明學校校長的轉型領導經驗。探討的主題有：

1. 校長如何發揮魅力領導，促使學校教育人員認同校長之「目標—價值」(end-values)的領導原則，進而共同為學校「轉型」或自我更新創造有利的條件？
2. 校長如何激勵鼓舞教職員，提升他們自我實踐的內在需求，進而把個人的工作目標與組織目標合而為一？
3. 校長如何透過知性啟發促進教師專業的成長，並協同學校教職員共同建構新的願景，發展學校校本課程，並改善學生的學習條件？
4. 校長如何透過個別關懷，強化個別成員的組織認同，及提升教職員對工作的承諾？

## 貳、研究方法與步驟

### 一、立意抽樣

本研究旨在探索一位具有成功教改經驗的女校長，如何透過領導來做學校轉型。因此，以立意抽樣來選擇受訪者（黃政傑，1996）。研究者在公開場合曾聽過林萱校長（化名）的課程改革的演講，也讀過校長事蹟的相關報導。研究者發現林萱校長的領導經驗頗符合轉型領導的定義，而她的成功領導經驗也受到教育學者、校長、教師、和地方主管的肯定，經再向幾位資深校長探詢之後，研究者選擇林萱校長作為訪談對象。

### 二、受訪者的背景資料

#### (一)成長背景

林萱自幼深受具有人文關懷的父親之影響，並在掌握地方權力的祖父母家中長大。林萱父親擔任公職，選擇偏遠地區服務，不為升遷營營碌碌，這種不為五斗米折腰和經常照顧弱勢及鄉民的義舉，成為林萱的榜樣，確立了她照顧弱勢和關懷生命底層的基本價值。父親自小把林萱當作「長子」教養，希望她在課業和工作上都能作為弟妹的榜樣，父親對林萱的高期望讓她從小就沒有受到傳統性別角色的束縛。在祖父母家中，林萱則經常看到地方權貴人士在家裏進出，學到了官場的應對進退；長大後更能體會到職位和權力所帶來的資源與影響力。另外，祖父從她念小學時就給林萱賦予管家的重任，培養了她負責任和面對挑戰的勇氣。

## (二)領導之路

林萱畢業於南部的國立師範大學，一開始便志願到偏遠地區任教，不久受到該校校長之重視，破例拔擢女性擔任行政人員，之後輾轉幾所北部的國中和高中擔任老師和行政人員，取得完整的教學與行政歷練。由於負責任和有魄力，林萱受到所服務的學校校長的重視、提拔與鼓勵，其中兩位前輩校長，影響林萱極深，激發了她的領導潛力。

## (三)初試啼聲

林萱初任校長於偏遠地區的苗圃國中（化名），在那裡她和全校十六位教職員合作，結合社區的資源和特色，建立學校願景和推動校本課程，短短四年內將苗圃從一所乏人問津的學校，經營成為全國皆知的教改典範學校。

## (四)新的挑戰

目前林校長轉任於藍山國中（化名），這所位於台灣北部的中型學校，不管從社區型態、家長背景、學校組織文化、約一五〇人的教職員，都與苗圃國中差別很大，林校長目前所面對的挑戰便是如何使全校師生動起來，建立一所強調人文科技知能並具服務社區的願景，以造就具有終身學習能力的新世紀公民為目標的學校。

值得一提的是林萱將她日後的領導能力歸功於過去兩位校長導師的帶領。一位她稱之為偏遠地區的行腳校長，他親自帶領林萱一個個村落做家訪，靠著一雙腳體會了教育在窮鄉僻壤的重要性，及感受到一位堅持教育良知的校長所帶給人們和社區的一種希望。林萱從此相信，教育工作就是要弱勢關懷，對人悲憫。有血有肉的教育才能幫助人們改變思維，幫助孩子懷抱夢想，藉著教育走出貧窮。

第二位的導師是充分授權的校長。林萱三十歲出頭就當上教務主任，負責超過一二〇班的教務責任。這位校長頗有赤子情懷，把學生和教學放第一，因此對行政、教師要求很高。他的領導風格是剛柔並濟，強勢中帶有感

性。他擅長溝通與說服，常用圖像來啟發教職員工有關他的教育理念。這位校長用人不疑、且能充分授權。林萱當時雖然接的是主任職位，卻全權負責校務的發展，因而有機會學習並發揮她獨當一面的魄力，逐漸累積她日後作為校長的領導能力和視野。

### 三、研究方法

本研究以探索式的深度訪談為主要的研究方法。訪談的內容涵蓋生命史的敘述、領導經驗細節說明：包含重要事件的描述、學校經營策略、與同仁和學生之互動、處理衝突細節之說明等，以及經驗的反思三個部份（Seidman, 1998）。錄音訪談地點和時間均由林校長決定，都在校外和晚間進行，共訪問了五次，每次訪談長度約為二至三小時。每次訪談完，訪談內容轉成逐字稿，研究者先做初步閱讀與分析，並於下一次訪談時追問所留下的問題。研究過程本身就是訪談、記錄、分析、再提問以及閱讀文獻的循環過程。此外，研究者參與一次林校長所主持的藍山國中行政會報和一次全校的教師研究會，曾與兩位藍山國中行政主管及兩位苗圃國中教師做非正式的交談。

### 四、資料分析與檢測

除了以閱讀與註記所發現的重要事件和脈絡之外，本研究的編碼以「核心類屬」（陳向明，2002）或「主題分析法」（Neuman, 1997）為依據，研究者透過反覆閱讀和思考，再用系統性的主軸譯碼及選擇性譯碼等步驟（潘淑滿，2003），擷取與研究相關的主題，置於轉型領導的四個面向架構裏，並透過再閱讀訪問稿及與文獻對話，將主類屬以及次類屬的概念之間，建立起有意義的連繫。

在質的研究，研究者即是工具。質的資料之信度與效度，相當程度取決於研究者對質的研究方法之掌握、研究經驗的豐富、敏銳的觀察力以及高度的親和力，能與受訪者形成平等互動的夥伴關係，並取得受訪者的信任（吳芝儀、李奉

儒譯，1999；潘淑滿，2003）。研究者過去主要以質的研究為主，對於教育改革的脈絡頗為熟悉，加上具備田野的研究經驗，在第一次訪談時很快就獲得受訪者的信任，因而能夠與林校長進行有關生命史、領導經驗和反思三個層次的深度訪談和對話之旅。

另外，為確保資料的確實性，本研究以訪談稿、學校相關的文獻、學校的行政會報資料、受訪者的相關報導文章、公開演講、著作、對研究命題和逐字稿的回饋（Denzin, 1978），以及與教師和行政主管非正式的談話記錄等，作為三角檢定的資料，透過對照與查核，研究者儘可能使訪談內容的事實陳述與實際狀況保持一致（Denzin & Lincoln, 1994）。

## 五、研究限制

由於研究期限僅為半年，受訪者又只有一位，雖佐以其他學校文件和報導資料，但因缺乏兩所學校的教師和學生的觀點，因此校長轉型領導效果之推論有其限制。然而，由於本研究透過立意抽樣，先確定結果也就是成功的校長領導作為研究對象，再透過歷程、意義與策略之彰顯，去了解林校長如何在此兩所學校進行轉型領導，並透過深入林萱校長的經驗反思，從中找出重要的轉型策略和領導原則，以此發現作為進一步研究的基礎。

## 參、林校長的轉型領導經驗

本研究目的為探討林校長的轉型領導經驗，並以轉型領導的四個面向和學校轉型策略作扣連，彰顯林校長的領導如何使學校發生轉型。研究結果與討論分四點來說明：魅力領導和學校願景的建構，激勵鼓舞及組織目標的認同，知性啟發和教師的專業成長，和個別的關懷及團體的凝聚力。

## 一、魅力領導和學校願景的建構

### (一) 領導特質

林萱的成長背景反映 Burns (1978) 的領袖傳記研究之推論，也就是成長背景相當程度影響領導者日後的領導哲學，也頗符合 Bass (1998) 綜合自己和其他學者對轉型領導者生命史的研究結論：具有轉型領導特質與能力的領袖，多數是在高期望與支持性家庭中長大，他們自幼經常接受挑戰和參與團體活動，對自己的成長感到滿意，因而孕育了領導者的魅力和風格。

Bass (1998) 定義具有魅力領導的領袖是能夠以身作則、堅持、果斷、有才氣、敢於冒險和創新，並能夠「培力」(empower) 員工，帶領團隊開創新格局。Conger 和 Kanungo (1988) 也將五種重要能力作為魅力領袖的向度：敏於發現問題和對環境能做重要的評估、胸懷夢想和看見未來、具有傳達願景的溝通能力、懂得印象管理、與知道何時和如何「培力」員工。由此可知魅力領導與個人的領導風格息息相關。

林校長一貫堅持的作風是以身作則，強調人文關懷與正義，她行事果斷、敢於冒險、善於溝通與說服，符合 Bass (1998) 對於魅力領導或 Sergiovanni (2000) 的「真誠領導」(authentic leadership) 之界定，也就是蘊含個人風格於領導之中。林校長自認為是最早到校與最晚離校，不喜歡好大喜功或以大排場面來逢迎長官，她堅持不收禮不應酬，不拿回扣，家長的餽贈都用來擴充圖書和用於教師的專業成長工作坊。林校長倡導以學生為中心，堅持常態編班和正常教學以維護弱勢學生的學習權益。她的以身作則和大公無私的作風經常得罪一些教師、家長、地方民意代表、廠商及有利害關係的社區人士。她透露說：

有一小撮家長會的人認為我不尊重他們……因為我要切斷他們的既得利益，……他們竟然在我辦公室就打電話給廠商。我說：「家長會這樣做

會被人詬病，學校有學校的採購系統。」我很不客氣，嚇得他們不敢再踏進我的校長室。然後他們在外面……說我很愛現、愛秀。

林校長的公平正義和大無私原則符合 Sergiojanni (2000) 所談的「道德領導」。Sergiojanni 認為能夠彰顯教育價值的學校文化是領導者發揮道德領導的結果。領導者以共同價值、意義、和規範作為型塑學校文化的推手，以價值認同來建立團體的歸屬感，將教師、學生、家長型塑成生命共同體，才能共同建構具備人文關懷和知性成熟的社群 (a community of mind and heart)。

## (二) 領導哲學

林校長的魅力領導蘊含於她的領導哲學，這領導原則來自她所體悟的兩個互為依存的身分：教育家和學校經理人。她認為一位校長不能只看到行政管理而忘記教育的核心價值。她說：

一般的校長沒有跟學生直接接觸，他一天 24 小時裡面，跟學生接觸的不到 3 分鐘，……校長不用常常去面對學生的表情，那他如何了解學生的需要。

林校長認為教育領導不僅強調行政的管理技術，而且要具備「教育思維」，她說：

校長所做的思考要以教育為出發，對教育要有熱忱，對學生、對人要有愛和關懷，……你才能夠享受到工作的樂趣和獲得滿足感。

另外，學校的領導者也是「教育專業的經理人」，需要清楚組織的基本運作，同時也要考慮學生的學習效果。在變革的時代，校長更需要懂得願景管理，林校長說：

[校長]需要懂得型塑和傳達願景，要有策略、執行力……因為校長的每一分鐘都在做決定……，你若沒有觀察力，沒有思維，如何能夠做好判斷、抉擇？

林校長從經驗中琢磨出來的領導哲學反映了 Sergiovanni (2000) 所主張的「道德領導」。Sergiovanni 認為領導者需要具備人文關懷的教育思維和行政管理的策略行動，用來平衡學校組織的兩個基本系統，也就是維持價值體系的「生活世界」(lifeworld) 和管理體系的「系統世界」(systemsworld) 的動態平衡。<sup>1</sup> 前者強調目的、價值、規範、過程和成長；而後者則著重方法、策略、效率、生產力和結果。

### (三)願景管理

除了領導哲學和教育熱忱之外，魅力領導的基礎是奠立在校長知道如何引領教育人員認同教育願景。林校長認為學校願景的建構需要符合下列原則：(1)以學生的學習權益為中心；(2)以社區特色發展校本課程；(3)能夠形成新的組織文化；(4)符合新世紀人才培育的藍圖。

林校長魅力領導的發揮就是取決於她如何向組織成員宣導她的教育理念，使教職員認同她的領導和願景。Burns (1978) 認為，領導者需要透過現況條件的解讀，引導個別成員將其成長需求轉化為團體的共同目標和價值認同。林校長認為學校願景是組織目標管理的基礎，是引發組織變革的機制，願景目標可以有效地將教學和行政聯繫於「目標—路徑」的改革地圖之上。然而，長期以來「行政為主，教學為輔」的組織文化，使校長淪為橡皮圖章，不但忽略教師的專業成長，漠視學生的需要和學習權益，也不主動和社區交流（楊振昇，1997；鄭進丁，1986）。因此，如何開啟組織再學習是轉型領導的第一個挑戰，這反映在林校長初任新的國中時的情形，她以蘊含人文關懷及正義的教育價值說服教育人員認同她的領導原則，促進成員之間

---

1 Sergiovanni (2000) 引用 Jurgen Habermas 的「生活世界」(lifeworld) 和「系統世界」(system-world) 並將其應用於學校組織和領導的分析。Sergiovanni 認為「生活世界」講求社會、知性、及人才資本的發展，這些資本是用來建構學校的文化資本，並進一步豐富學校價值體系的生活世界；相對地，「系統世界」提供組織發揮功能和資源累積的基礎。學校組織需要兩個系統，但 Sergiovanni 特別強調學校的「生活世界」和象徵體系不能被「系統世界」所殖民，也就是組織的目的和功能要走在管理方法與形式之前。

的互動和對學校之認同。林校長在苗圃國中的領導經驗說明了魅力領導的統合效果，她的領導哲學彰顯在教職員對學校的認同、教師專業團隊的形成、學校願景目標的設立和具有地方特色的校本課程之發展。

## 二、激勵鼓舞及組織目標的認同

### (一)正向回饋

願景的建構若無具體的實踐則只淪為文字遊戲。一些研究指出激勵鼓舞是領導力和工作承諾相互影響的重要變項（Bass, 1998; Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994）。領導者先要對員工有信心，鼓勵員工將任務之達成與自我實踐的內在需求相互結合，當工作的內在價值被啟發時，員工的自我認同便和組織的認同產生連結，強化的組織向心力有助於提升員工的工作承諾。

激勵鼓舞的第一步是信任（Blasé & Blasé, 1994）。林校長不只相信學生有潛力學習，她也相信教師與行政主管有能力改變。她說：

我先相信老師有潛能。……剛開始我要一步步引導他們，包括講那個 how to do，……也包括講概念和精神，到最後，……我就退出，我很清楚我的指導可以介入多少，……領導者最大的挑戰就是你怎麼樣因人而異，因材施教之，你也要懂得因材施教。

林校長一旦發現教師或行政主管設計出創意課程，就帶他們出去發表，透過外界的回饋來肯定老師的努力和強化教職員對組織的認同。她說：

我用什麼去激勵他們，……就是幫他們找舞台，幫他們製造掌聲，……而且這個掌聲……是外面給的。讓他們享受成就感，那才是比較有意義的……這些掌聲在做轉化，把工作成果轉變成是他們個人的 achievements，這就是我對他們最大的激勵，因為校長的口惠是有限的。

激勵鼓舞的效果是領導的影響力，員工會覺得被培力和感覺到自己的能

力被肯定。擅長激勵的校長會製造讓教職員成功的機會，使他們從中找到人生價值，肯定教育工作，進而使人產生信任感和認同社群共同的價值（陳美玉，1996；Burns, 1978; Sergiovanni, 2000）。

不管透過領導或其他機制，我讓老師們看到教育工作的價值……和人性的可貴。……做校長的成就其實不在物質上，而是去肯定人存在的價值，……我看到別人因我的領導……而改變，……因此感受到我生命存在的價值。

Sergiovanni（2000）認為學校的「生活世界」蘊含三個面向，即文化（信念與規範）、社群（歸屬感、連結、義務）和個體（個別的需求和能力）。領導者運用道德領導，並透過價值和意義的啟發以激勵和鼓舞人心，一旦團體共享的信念建立起來，成員之間的連帶關係將他們凝聚成一個共同體；而共享的信念建立個體與個體之間的連帶關係，歸屬於一個共同體；而此凝聚力其實反映了個體的需求和群體的利益已經連繫在一起。

## （二）負向回饋

一般的轉型領導理論僅看到激勵鼓舞的光明面，鮮少探討負向回饋在啟動「轉型」中的重要性。事實上交易領導的行為理論如懲罰和考核機制，常作為啟動革新的策略之一，尤其要去改變組織惰性和官僚文化的結構（劉俊明，2000）。

林校長面對的兩所國中，一所漠視學生學習權益，另一所則過於安於現狀。面對教職員剛開始對創新的抵制，林校長必須找出領導對策。在苗圃國中，她以增加工作壓力來使不適任的老師和職員知難而退。為了注入新血，林校長到各個師資培育中心演講、推銷苗圃國中，並獨自辦理教師甄試，一年過後，新進老師占了三分之一，留下來的也都認同林校長的領導，形成新的團隊，革新的行動方案才開始上路。

林校長到了藍山國中發現教職員各自為政，校務會議毫無效率，她說：「我彷彿又看到了二、三十年前台灣的那種公務人員做事的方式，老師們沒

課就走，多一事不如少一事……寒暑假也不肯來備課」。她於是上緊發條，選擇強勢介入來整頓學校行政。她解釋：

他們剛開始覺得很像進了戰鬥營，每次都踩到地雷。……我必須選擇高倡導的強勢領導風格，……我評估一下，我沒有時間等著他們[老師]反省。……因此在藍山我先改變大型活動和開會的形式……。我先去動那些看得到的，做了很大的改變，而那個改變的意義讓老師自己慢慢去發覺。

林校長透過改變校務會議和行政會報，作為提升組織效率的第一步。為此，她一開始就把自己塑造成「個性很急、修養又不好、脾氣也不好、口無遮攔」的校長，讓教師和職員怕她。她舉例說：

第一次開校務會議大家都嚇死了，10點30開會，10點35分我就關門，……請人事主任登記，所以老師跑的淅瀝嘩啦……。我說：「讓不準時的人去浪費準時的人的時間，……那是不道德的！所以請各位準時開會，我保證……準時結束」，我做到啦！因為我先了解他們最怕開會，因為太沒效率，每次開會就內線外線廣播，會議從2點開到5點多，……家長會甚至可以開到半夜12點。

Burns (1978) 指出，領導者首先要發現並懂得選擇領導方法來滿足組織成員的基本需求，以此改善成員的行為態度。林校長知道教職員「害怕」去開沒有效率的校務會議，她於是用「震撼教育」來改變教職員開會的行為，以縮短校長與教職員之間因開會而帶來的長期衝突。林校長的恩威並用策略，讓學校在一年內發生轉變。她在藍山的第二年，四位行政主管中就換了三位，其中兩位係由組長調升，他們被校長封為學校的「四大護法」（藍山國中會議文件）。這四位主任形成了具有行動力的高階團隊，願意主動發現問題和尋求解決之道，合力執行校本課程之發展與學校組織文化之變革。

### (三)感性訴求

除了激勵鼓舞與恩威並施之外，林校長也運用感性訴求來改變教職員的工作態度。在苗圃國中，林校長運用衝突也就是廢校來提升教員的危機意識，以此督促大家的努力，她說：

慈輝專案[輔導中輟生]只能成功不能失敗，……因為在地生一直減少，學校就會被廢掉，所以我們毫無選擇，我跟老師們講危機意識，我說：「學校廢掉沒關係，我再去別的學校當校長，那你們呢？這些孩子呢？」

另外，林校長以弱勢關懷的訴求，期許學校主任和教師把苗圃國中當成一個家，把學生當作自己的孩子一樣來對待。她說服教職員經常做家訪，向家長宣導讀書的意義和價值，拜託家長改變生活方式來支持學生學習。林校長透過「社區學校化」為學生塑造更具支持性的學習環境，讓學生可以專心求學。教師的教學熱誠、自我效能感、與社區對學校的支持，是提高學生學習和成就動機的重要因素（Sergiovanni, 2000）。

在藍山國中，林校長向教職員說，她接任藍山的使命，是要完成前任校長未完成的夢想。她說：

我覺得她〔前任校長〕的過世給我一種助力，我跟老師說：「她把在教育中最寶貴、最長的時間給了這個學校，所以請你們原諒我腳步那麼快，我一定要擦亮這塊招牌，因為我跟她是多年的好朋友，……我接了這個棒，沒有辦法回頭，……，所以這不是我的第一年，這是我的第九年。」……那地方長官來，我當他面講，他也被我說動啦，……就給我經費。

地方首長撥下一千多萬給學校重整操場、廁所和圖書館；而部分的教職員也開始配合林校長的領導。

#### (四)對學生激勵鼓舞

校長對學生的激勵也會影響到整體學校的學習氛圍。例如基測在過完端午節後就要舉辦，林校長於是設計了全校性活動，她請每位學生列隊領包子和粽子，學生在領之前可以先許下考取學校的願望，並向學生說這些包子和粽子就是「包中」的意思，代表了校長和教師的祝福。林校長將發粽子賦予「包中」的符號意涵，使學校的節慶活動有了新的意義。有些家長和教師事後向校長反應說，「包中」的祝福讓她們的孩子感動的掉了眼淚，考試的壓力也因此得到一些舒緩。林校長相信學生因為感受到師長的真誠關懷，會變得更為努力，學生今年的基測成績因此才有所進步。

Sergiovanni (2000) 認為關懷是工作承諾的基石。師生關係應繫於關懷和成長的責任與承諾。當學校重視社會資本的發展並把學校變成彼此關懷的社群，學生在緊密連結和相互關懷的社群中獲得學習過程所需要的支持，就比較傾向努力表現並認同學校，學校也因此可以深耕教學相長的文化。

### 三、知性啟發和教師的專業成長

教育改革牽涉到課程、教學與學生的表現，校長需要提升教師的專業成長來改善教育品質。校長作為新世紀的領航員，一方面有責任帶領改革，另一方面要懂得「培力」員工，放手讓她們去嘗試，並提供他們機會展現專業能力（王麗雲、潘慧玲，2000；陳美玉，1996；Short & Rinchart, 1992）。變革時代的學校校長很難為，因為他們面對的是複雜多變和不穩定的工作環境，領導的角色是多重和變動的，彼此也常相互衝突。<sup>2</sup>因此，學校需要全方位領導且又懂得適時放權的校長來帶領組織進行變革（Murphy, 1994）。

---

2 新世紀學校校長面臨的挑戰包括：工作量過大、工作處境愈形困難、多元價值衝突、缺乏改革方法與路徑、缺乏新的領導知識與技能、課程與教學領導和催化領導角色的內在衝突、分享領導權力給教職員卻要負行政成敗責任的職能衝突（Golding & Greenfield, 2002; Murphy, 1994）。

林校長全方位領導以知性啟發作為基礎，促使組織成員提升自己的專業能力，配合組織目標來發展自己，以期提高組織效能。教師專業能力發展若成為學校文化的一環，除了可以打破教師孤立於教室的教學文化，學校也可以轉型成為學習型和實踐型的組織，強化教師之間的專業交流、刺激教師專業成長（Sergiovanni, 2000）。

林校長的知性啟發的第一步展現在她對環境的敏銳觀察和評估之上，並在短時間內規畫出策略方針和「目標—路徑」地圖。例如，她對苗圃國中的評估是：

過去有偏遠地方的生活經驗，所以我去苗圃……馬上就覺察它是全鄉的最高學府，……做家訪後，我掌握到這學校的優勢跟劣勢。我發現家長都不重視教育，……在這種情況下學校就有優勢，因為他們不重視也就不會干涉。

林校長認為當家庭教育功能失衡時，學校更需要發揮教育功能，學校教育的品質因此更形重要。苗圃國中教師流動率大，校長便以解決師資結構為首要任務，接下來才要提升教學品質。第一年她就撤換三分之一的教職員，她認為這個快刀斬亂麻的策略有其必要：

我發現 16 個老師當中，大概有 4、5 位根本不是為苗圃國中而來，……是被分發來的。所以我到這學校我優先要解決的是師資的問題，不但不讓他們流動，讓他們住校，而且還要讓他們覺得在這裡工作是很有價值的。

相對的，藍山國中的工作條件就顯得過於平靜和舒適，教職員安於現狀，這反而讓林校長覺得棘手，她解釋說：

教職員安於現狀……，房子都買在學校附近啊，這裡生活機能方便東西又便宜，所以藍山的流動性很小，他們都在等退休啊。……[教師]他們不太願意進修，不調校，不考主任。……教務主任說老師不喜歡暑假來備課或參加研習，……整個學校就是這樣，我就一個人孤軍奮鬥，他們

覺得我的要求是我個人的吹毛求疵、嚴格、不通人情。

針對此情形，林校長以正面宣導和拓展視野著手，她向教職員說明知識經濟與人才培育之關係，並以創造力作為學校改革和社會進步的重要基礎。林校長將培養具備創造力的下一代與學校行政的革新、教學的改善、學習文化的形塑連在一起，以此說服教職員及家長配合學校的改革方案。林校長經常向教職員介紹新的管理知識如學習型組織，和新的教育理念如創意教學等，也想盡辦法引進社區、企業、學界、甚至是地方政府的支援，來改善學校現狀。以下針對林校長的領導策略進一步探討她的知性啟發的領導經驗。

### (一)苗圃國中的轉型

#### 1. 學生不肯學？

苗圃國中老師認為學生不愛學習，上課時經常放牛吃草，碰到學生吵著打球，老師就守著體育場門外任由學生在裡面玩耍，校長認為這是忽略學生受教權的不當做法，就扮演起警察的角色，以此要求教師負起教育的責任。她說：

上課一分鐘，我一吼：「誰還沒給我進教室，哪三個最慢進教室，就罰掃廁所。」學生跑啊。我在罵學生其實就是在趕老師……。老師覺得反正是偏遠、社區文化不利，家長又不重視教育，學生就可以混到畢業，我要去扭轉他們的想法。……我「盯」的很緊，大概過了幾個月上課狀況就改變了。

Sergiovanni (2000) 認為教學實踐的道德基礎在於教師是否能夠發揮教育愛。若要提升學生學習動機和學業成績，教師首先相信學生能夠學習，給予學生關懷和希望，同時也要相信自己有能力和責任把學生帶上來，期待學生改變和進步。林校長透過監督教師的教學，重申「教育是偏遠地區學生與社區之希望」的教育信念，期待教師將教育工作的責任與自我的實踐價值連結在一起。

## 2. 主任帶頭做教學發表

建立了教師團隊，林校長便以教學革新作為改善苗圃國中的核心策略，除了督導教師正常教學之外，她重建教師進修制度，把全校 16 位教職員分為兩組，每兩週進行一次教學研討，並要求行政主任帶頭做教學發表。第一年主要是觀看教學影帶和討論有關小班教學、評量、情境教學等教學技巧。校長做第一次的示範，之後由老師輪流主持，每次在研討會之前，負責的老師先要看過教學帶，寫出摘要並提出三個問題和林校長討論。為了提高老師重視教學研討會，校長把參與時數列為教師在職進修的研習時數，同時將主持費列發給主持的行政主管或教師。一個學期過後，學校進修文化已經形成。

為了讓教師了解九年一貫教學，林校長要求所有老師都要做教學觀摩，她說：

我要求所有的老師都要上台，不用事先準備，只要拿出其中一堂課讓其他老師看，……九年一貫教學，是去看別科怎麼教，不是看別人怎麼教，而是去了解別科的內容。我也下去教，他們只好配合。

為了推動課程革新，林校長先行進修，了解如何協同與統整教學才來指導教師。到了第二年下學期，校長和教師團共同規畫學校願景，把學生養成「未來的生活家」。教師團開始發展主題，並轉化為校本課程。林校長也透過教師專業成長團體來培訓教師領袖。她說：

當 leader 的老師先去找 paper，再和其他老師討論怎麼把主題融入領域。……我們先設計全校性的綜合活動進行暖身，之後帶入領域，等課程架構發展清楚了，校本課程就開始 run 起來了。

到了第三年，苗圃國中的教師改做教學企劃發表，兩團教師輪番上陣，一個學期發表三次並參加寒假工作坊。林校長一有演講機會，就帶老師出去發表教案。到了第四年，苗圃國中校本課程的整體架構和教案已經發展成熟，教師出去發表的機會增加。透過與其他學校老師、大學生和教授互動，

苗圃國中教師的成長更快。林校長甚至帶老師一起擔任亞洲僑校工作坊的講員，介紹台灣校本課程的改革成效（苗圃國中教案文件與影像紀錄）。

由於課程內容和苗圃社區的生活與歷史結合，學生與家長有機會重新認識家鄉和社區的發展。學校的課程因此活化了社區的經驗，提升學生的社會意識。透過再學習的過程，苗圃社區的價值與意義被重新建構起來，新的社區認同逐漸形成。四年下來學生成績有所提升，學生人口回流，沒落的苗圃社區逐漸恢復榮景，成為觀光景點。

## (二)藍山國中的轉型

林校長除了落實藍山國中學校願景之外，也向教職員倡導她對學校教育的期許，就是培養學生全方位的能力，包括學生的一般性學業能力、個人能力（獨立思考、解決問題、終身學習）、和公民能力（道德品格、尊重多元、負責、自律、誠信）（藍山國中會議文件）。林校長定期為家長舉辦演講，以期提升家長的視野和改變他們只重視考試的心態（藍山學校網頁）。她很重視家長參與，因為家長反映社區對學校的評價，也是學校堅強的後援（林萱校長演講資料）。

林校長對內部教職員工則提出打造藍山成為優質校園的夢想，為此她引進組織管理新知（郭進隆譯，1994），<sup>3</sup> 希望透過學校團隊的建立，來形塑新的組織認同和提高組織的績效管理效能。<sup>4</sup>

### 1. 搭起溝通的橋樑

林校長發現行政處室各自為政，資訊不容易溝通和工作協調不良，例如，藍山國中多年來一直沒有移交手續或移交清冊，她於是決定先健全學校的行政制度。林校長首先向行政主管推銷經營管理的知識，希望透過知性啟

3 如 Senge（郭進隆譯，1994）的五項修練，學習型組織的建立，CORPS（顧客、規畫與組織、資源、參與者、服務）的經營架構（參自藍山國中會議文件）。

4 林校長認為學校團隊的建立，需要透過下列組織學習過程來達成：觀察了解、善用SWOT圖、型塑願景、組織團隊、擬定策略、任務分工、永續發展。優質的學習型團隊必然是以顧客（學生）為中心、以服務的精神和追求卓越的態度來推動學校的改革（參自藍山國中會議文件）。

發來引導行政革新（藍山國中行政會報紀錄），接著想辦法打開橫向溝通管道，恢復組織指揮系統的功能。她選擇從監督行政會報著手，加強各處室的相互了解，也藉此讓她的左右手明白她的教育理念和行事風格。不認同林校長的行政主任倍感壓力，一年後就申請調職或退休。

人事更動對於任何新任校長而言都是一項冒險。林校長不依賴外在標準行事，而以核心教育價值作為她領導的判準，並按照管理原則做專業判斷。她一年來的堅持與強勢領導作風發揮了效果，行政高階團隊已經形成，校內集會的形式與意義也發生轉變，這些成果都是她用來測試藍山下一步進行全面革新的風向球。

## 2. 打破形式主義和特權作風

Bass（1998）發現，勇於創新和突破傳統是知性啟發的特徵。林校長經常要求教育人員打破形式主義，舉辦任何學校大型活動都需要具備教育意義。這說明林校長將教育目的置於領導之中心，不讓強調形式與管理的「系統世界」凌駕於「生活世界」，實踐了「道德領導」的原則（Sergiovanni, 2000）。例如林校長賦予家長實質的參與功能，家長支援學生閱讀運動的方式就是督促和形成支持學生學習的網絡，家長對學校的贈禮換成贈書，豐富學習的資源與環境。林校長要求行政人員舉辦的新生輔導活動不能是軍隊式的入伍訓練，結業式不能是師長上台給學生訓話，校慶的舞台絕對不是地方民意代表或家長會會長展現他們權力與社會地位的地方。林校長堅持教學活動的舞台是師生創造共同生活記憶的地方。

藍山國中各處室行政主管必須嘗試新的活動設計，思考如何使學生的學習和學校的願景發生關聯。剛開始時，負責的主任或組長都摸不著頭緒，需要林校長一步步指導，從活動的意義、內容、流程、細節、步驟、及如何取得資源等，都需要她的帶領。例如，休業式的活動經林校長點撥之後，改由學生自治會會長主持，由學生代表頒發獎狀給優良教師，林校長還穿上學生制服上去領獎，除了娛樂效果之外，學生從師生反串的角色中學到新的經驗，體會到師長教導的難為。從琢磨創意到執行工作整個過程其實就是在培養教職員的創造力和執行力，所謂的知性啟發領導和教職員工潛力的發揮也

是在這過程中相互影響而完成。

除此之外，林校長要求舊瓶換裝新酒，為舊儀式注入新生命，透過重新命名和更動活動內容，將活動與學習產生連結。例如，林校長將「新生入學訓練」改成新生輔導活動，與訓育組長共同策畫團體競賽活動，各種闖關遊戲的安排是為了給老師和新生在短時間內建立團體感，學生和老師不但玩得開心，學生對於新的國中生活也產生了憧憬，進而認同學校（藍山國中活動照片和紀錄）。

另一個令林校長滿意的打破形式主義的例子是有關過年的慶祝活動，整個活動策畫幾乎由林校長親自陪伴和教導兩位行政主管製作出來的，她描述：

我把聖誕樹變成祈願樹，旁邊是管樂即興的演奏，……放學前的倒數計時時學生就開始寫卡片，學生在音樂聲中把明年的希望掛在祈願樹上，學生表現得很high，他們互道珍重再見。這樣的活動給了我們共同的回憶，……這樣的一個回憶三次之後就會固著下來……變成文化，而這個回憶就等於母校，這叫「文化（認母）行為」。……我必須把步驟告訴每一位老師……我還選了主題曲，主題曲……裡面有兩個句子是「今天未完的夢留到明天，人生本來就有很多遺憾」……然後要學生把自己的夢寫下來。……我跟全校老師說，其實除夕、中秋節、平安夜時都是自殺率最高的時候，因為當它象徵是一個「團圓」的時候，有些流浪漢就會覺得更落寞，一個共同的回憶救了一個孩子，我說這是可能的。……我一定要告訴老師活動的意義，……還描繪給他們那個「圖像」，因為你接受了，你才會去做。

林校長也改變了尾牙的慶祝方式，二〇〇四年的學校尾牙剛好有五位老師要辦理退休，她請一位組長來籌畫感恩離別活動（藍山檔案資料）。林校長說：

在往年的尾牙一定要摸彩，找所有的地方議員來參加，……今年我全部

擋掉，……只有口頭邀請家長會長。議員代表和家長會長當然不高興，……說我不尊重他們，……但我很堅持，因為老師把他們最精華的三十年時光獻給這個學校，這是他們的家，我們今天只能為他們辦個送別會表示感謝。……時間一到我就把門關起來……燈一關，音樂一放，這是我們大家的活動，……所以那天的氣氛很感人，退休的五位老師都哭了。

透過舉辦感恩活動，林校長確立了非教育類的應酬活動在藍山國中是多餘的，並再度肯定「學校是一個家」的社群認同、教師尊嚴和教育工作的價值與可貴。透過這兩個大型活動，校長為學校書寫社群的故事、豐富教育言說和人生詩歌，創造社群的共同記憶。活動中蘊含的人文關懷、重視生命和感恩的教育價值，是用來塑造社群的共同信念，也就是學校獨特的「生活世界」之形塑（Sergiovanni, 2000）。一旦林校長宣導的教育價值獲得師生和家長的認同，帶有信任與尊重的學校社群就可以建立起來，「學校像一個家」的歸屬感可以提高教職員的士氣和對工作的承諾。

### 3. 革新的風向球—行政企畫的成熟

藍山國中行政團隊於今年六月正式對外發表行政企畫的創意。校長請了企業代表、學者及家長代表來評分。總務處的停車場規畫，以開放社區使用並酌收停車費來增加學校資源，贏得了第三獎；新生輔導的闖關活動和休業式的師生反串活動創意十足，贏得了第二獎；生涯規畫輔導的企劃獲得首獎，這個企畫成為藍山國中未來校本課程發展的核心（研究者的觀察紀錄）。

### 4. 教師專業成長

有了苗圃園中的經驗，林校長認為藍山國中的教師專業成長需要先從打破教師研究會的習性和形式開始，再進一步要求進修內涵。第一年的教學研討會因此從六次增為十五次，由老師們輪流帶討論。

第二年的進修則強調教師「研究」能力，教學研討會依領域分成七組，發展校本課程內涵，每學期召開六次研究會，每次都要訂定研究主題。其中

兩次主題由林校長決定，由她帶領教師研討校本課程的理論和架構（藍山教師研討會資料）。

林校長對教師的期望很高，經常要求教師或行政主管修改或重新設計學生活動和課程。這代表林校長自身具備課程與教學的領導能力，才能帶領學校做校本課程的發展及教學的改進。為了活化學校組織，林校長把企業和學界資源引進校園，刺激教職員的學習，希望學校可以逐漸轉型成學習型組織。林校長同時也為教職員尋找舞台，將外界的回饋作為教師專業成長的內在動力。二〇〇四年學生的基測結果比往年進步（藍山國中學生基測資料），這是給教職員最大的鼓勵和肯定，因為是她們一起打破了以考試領導教學的迷思。

#### 四、個別的關懷及團體的凝聚力

##### （一）女性領導的「相對優勢」

雖然國內學者對於女性主管和男性主管的轉型領導偏好並沒有一致性的結果（王志中，2003；呂欣茹，1998；李鳳英，2004；林致璋，2003；孫至蕙，2001），Bass（1998）的研究卻發現，女性比男性在魅力領導和個人關懷的部份表現優異。林校長的領導經驗支持 Bass 的說法，她認為女性主管在激勵鼓舞、個別關懷和感性訴求的溝通模式上較占優勢。林校長認為只要女校長意識到性別角色意涵，又不被性別框框限制住，就可以善用女性特質，以溝通、關懷和柔性管理來消解與員工潛藏的對立與衝突。女性校長以感性方式提出對老師的要求和對家長的期望，不但容易產生效果也讓校長的領導看起來不會過於強勢。

另外，性別角色帶給林校長不少的保護色，例如她可以用女校長不會喝酒來避免酒酬文化、以不懂政治來拒絕民意代表或廠商的密切往來。林校長以為女性主管若能善用女性通常不被高度期望的社會心理，就可以擁有更大的揮灑空間。林校長意識到女性角色的相對優勢，她說：

我不能愧對我的條件，我體力好，很有精力，又擅長溝通和領導，……我和我先生的社會地位又不衝突，家庭經濟無後顧之憂，小孩也很獨立，公婆、娘家都不需要奉養，……我不能空有這揮灑的空間，所以我更努力，……因為我相信上天希望我去發揮更大的影響力。

## (二)與教師的互動

在重視集體認同的社會中，員工被要求重視團隊合作，把團體視為大家庭，以追求團體榮譽作為最高目標，而且視上司的領導為團體共同目標的代理，即使下屬與上司的意見不同，他們仍要服從。在此文化下，領導者需要以身作則、以德服人，與下屬的關係常是以關懷來交換下屬的忠誠和服務（Jung, Sosik, & Bass, 1995）。林校長發現教職員服從校長仍是學校行政的基本倫理，所以即使大家意見不合，形式上還是要遵守校長的領導，加上她又以身作則，所以不太擔心因為革新初期彼此的磨合所帶來的緊張關係。

林校長適時向個別的老師表示關心。她體貼老師的方式是去了解老師的生活狀況並給予適當的配合，例如配課時間的調整，或和他們私下談話，緩和校長與教職員因為工作而產生的摩擦關係。她說：

有機會的話就會單獨和老師講話，比如說，老師留晚修，……我很容易放下身段和他們說說話，也可以去拍拍他們，摸摸女老師懷孕的肚子，這些男校長就不太能做。

林校長表示，這些帶有肢體動作的關懷和感性訴求方式，一般男性校長做起來比較驚扭，或有其顧忌，例如避開性騷擾之嫌等。

## (三)與學生的互動

林校長最不吝惜地把她的關懷給學生，她的教育基本理念就是維護每個學生獨立發展與學習的權益，她甚至願意得罪教師來保障學生的教育權利。例如，林校長為了提升苗圃國中的教育品質，她以教育理念誠懇地和不適任

的老師溝通。她說：

學生沒有辦法選擇不出生在一個弱勢家庭，……難道他們就得接受較差的教育品質嗎？……因此我要改變師資結構，我當時可能因為這樣而背負一些後果，包括人家會告我和恐嚇我。……但我很誠懇去表達學校有危機……請不適任的老師將位置讓出來，……有的老師真的就自動申請轉校了。

林校長的正義原則反映在學校行政的措施當中，在藍山國中的行政會報，林校長特別強調常態編班的正當性，她直言反對因各種講人情或地方利益糾葛而採取能力分班的做法；她也反對因為特別給某些老師方便而做不公平的配課。她的理由是：

老師的小孩先天上已經比別人有利，不能因為他爸爸媽媽是老師，你就給他更多的照顧，而辜負那些藍領階級的孩子。所以我在行政會報公開講，我自己當教務主任時就這樣做，頂多被一些人罵。……我們的孩子是孩子，別人的孩子也是父母生的，所以我說各位老師請你們成全這個正義。

面對一些老師對於配課的反彈，新任的教學組長倍感壓力，林校長勸她說：

你只要很客氣請老師體諒，頂多被罵個一兩天嘛，可是你心不死，我心也不死，因為你今天的徇私，違反了孩子的受教權，你每次看到那個班，你心會安嗎？，萬一，以後你的小孩就在這個班就活該倒楣，誰叫這個班沒有出一個議員代表或家長會長。

常態編班和正常教學並沒有使藍山國中的基測總體成績滑落，反而是破紀錄地表現良好，這項成果給藍山的教師和家長打了一劑強心針，林校長發現教職員和家長比去年更認同她的教育理念和她的全方位教育領導。

另外，林校長會特別關心弱勢的學生，也會主動關心學生的家庭生活。例如，她常對單親孩子特別照顧。有一位是單親的原住民學生，本來要轉去

海山國中接受特別輔導，學校音樂老師覺得他不錯，請他加入管樂隊吹奏薩克斯風。今年在母親節音樂會當天，這位學生獨奏一段了「月亮代表我的心」，後來上前去獻花給校長，她解釋：

演出到最後，學生到台下獻花給家長，那氣氛很感人。媽媽沒來的就送花給校長，……其中一個是單親原住民的小孩，……他對我說：「媽，母親節快樂！」，然後我們就互相抱一抱。那天整個過程很感人，……有一個女議員來了，聽到不想走。

林校長對學生與教師的關懷來自她對待生命的一份真誠，校長的位置讓她更清楚地看到，她面對和影響的是活生生的生命體。她認為校長若沒有人文關懷，沒有對學生和社區帶有一份關懷，或對學生背後的故事存有一份悲憫，就愧對社會對他的託付，也愧對教育工作和他個人存在的生命價值。

## 肆、結論與建議

雖然這是個案研究，不宜作概化推論，僅綜合以上的討論分研究結論和建議簡單說明如下：

### 一、研究結論

#### (一) 轉型領導具有持續和統合的教改效果

林校長的領導經驗說明了領導風格和魅力領導是奠立在領導者的教育信念和領導原則之上。共享的教育信念與價值是組織轉型的動力，可以牽動組織改變的方向，型塑新的組織文化，提升教職員士氣，教職員在認同校長的領導之下，願意將自我專業成長和學校目標結合，進而提高工作承諾。增強的團體凝聚力，轉而促進團隊合作，校長與教職員因而能夠一起建構學校願

景、發展校本課程，學生在此學習文化底下受到鼓舞並強化學習動機，學生的學業成就因此有所提升，校長的領導因此獲得家長、社區及地方長官的認同與肯定。學校一旦啟動了轉型的機制，學校的有形和無形的資源與支援相對增加，學校革新的正向循環因此得以持續轉動和發展。

林校長的轉型領導經驗基本上印證了 *Sergiovanni* (2000) 所主張的深度的教育改革需要以文化實踐為基礎，意即以「生活世界」的價值領導統合學校社群的教育實踐。「生活世界」在文化、社群與個體三個面向的作用，反映的是學校改革的統合效果。在文化面向部分，*Sergiovanni* 認為領導的核心就是共享的教育信念，建構教育信念的過程就是學校文化重建的過程。在社群部分，共享的教育信使成員產生歸屬感，形成具有連帶關係的社群，校長、教職員、學生、家長的互動才能產生意義，建立互信和尊重，進而對校產生認同。在個體面向，個別成員處於共享的意義網絡，學習新知並內化社群的價值和意義，自然而然調適個別行為和態度，願意參與和關懷公共事務，進而投入工作和提高對學校的承諾，並將團體目標的追求當作是自我實踐的目的和價值。當學校的「生活世界」居於領導核心，學校行政和管理的「系統世界」自然為教育目的服務，所有的行政措施和教學活動會隨社群共享的教育願景而轉動，學校的教育改革因此具有意義統合和持續深化的效果。

## (二) 轉型領導的特徵是領導者運用符號與價值的影響力

從林校長的領導得知，學校領導無法簡化為幾個領導特質、能力或行為代表，領導者的風格和生命意義，其實蘊含於魅力領導、領導哲學和管理當中，*Burns* (1978) 的轉型領導和 *Sergiovanni* (2000) 的道德領導，都支持社群共享的價值、目的、意義才是領導的核心。再者，強調多元價值的後結構社會，運用和傳達價值也構成了領導的重要元素。新的管理將意義、價值、願景、目標注入領導，強調員工自我實踐的內在需求，以此帶動組織的整體成長 (*Burns*, 1978)。

在此詮釋下，領導等於符號、價值的影響力，也就是領導的道德基礎

(Sergiovanni, 2000)。領導包含正當性權力的發揮、個人魅力的展現、以及轉化意義與價值為願景的說服力。本研究中，林校長透過打破組織的形式主義，創造新的符號、意義來改變組織成員的行為態度。這樣的影響力可以改變個人行為和轉化組織，「培力」員工，讓教職員願意開發潛能和成就自己。在這兩所學校，老師透過帶動學生的成長來落實教育目的和提升自我存在的價值，這份成就感使人產生信任感和進一步認同團體價值。因此，影響力是把知識和價值轉化為行動的能力，也是領導的表現力（performativity）。

### (三)「轉型」的領導策略是了解組織轉型的關鍵

從研究結果的討論中得知，轉型領導的運作和意涵需要放在實踐的脈絡裏去了解。一般量化的轉型領導研究，重視的是教師對於學校校長轉型領導行為的知覺，缺乏說明學校校長如何應用領導策略進行組織轉型，例如探討學校轉型的機制如何被架構和啟動，是否對不支持變革的員工安排退場機制，高階領導團隊如何建立，新文化如何被建構等等。這些攸關組織轉型成功與否的領導策略，只有放在具體組織情境中方能掌握「啟動」組織轉型的關鍵機制。

雖然林校長的領導魅力源自她的人生觀、教育觀和行動力，具備知性啟發、激勵與鼓舞人心，和對個別成員的基本關懷。然而，在面對組織的「轉型」初期，需要領導者的權變領導策略，彈性使用轉型領導和其他領導原則與管理方法，以啟動改革機制，產生正向或負向增強的組織行為，促成組織的再學習過程，並強化組織正向的發展。一旦組織產生良性的改革壓力，教職員被迫改變習性和態度，願意伸出觸角學習新知、與同儕互動，和形成新的進修文化，進而發展專業知能和提升教學的效果。

## 二、建議

根據研究結果，進一步提出行政改革和轉型領導的建議有：

### (一)轉型領導的歷程研究增加組織轉型脈絡化的了解

Bass 提出轉型領導的四個面向，雖然可以作為觀察、測量和分析轉型領導與組織效能的關聯，然而這四個變項在去脈絡的研究中，比較不能夠充分說明轉型領導的歷程和改革效果之間的動態關聯，或那些領導者的信念、風格與領導模式可以促使組織轉型。本研究雖然以 Bass (1985) 的轉型領導四個面向為理論依據，但在作資料分析時，需要依賴其他文獻，包括 Bass (1998)，Leithood、Doris 和 Rosanne (2000)，Murphy 和 Louis (1994)，Sergiovanni (2000) 和 Burns (1978) 等，作深入來回地對話，將轉型領導的四個能力面向與轉型歷程和意義扣連在一起，以捕捉領導的策略面向和領導與組織變革之間的動態關係。

### (二)轉型領導研究應重視學生與校長的互動關係

從學生在林校長心目中占有份量和校長帶給學生影響力，可以說明學生角色理應在轉型領導裡占有重要位置。企業管理僅看重領導者與員工的互動關係，把顧客的滿意度列為績效的成績單；但是在學校組織，學生不只是顧客，也是校長可以互動和影響的對象，學生的表現也受到校長領導的影響。直接與學生接觸有助於校長了解學生需求，並作為行政和教學決策上重要的考量。

### (三)新世紀需要懂得轉型領導的校長

林校長在兩所國中的領導經驗說明了教育的革新需要具有魄力和全方位的教育領導，同時領導是文化的實踐而不僅限於是行政技術或領導行為的展現。林校長認為，學校行政和企業組織落差太大。組織模式和學生的學習方式三十年來沒有改變，她認為不進步的學校教育只會繼續複製沒有創造力和思考力的學生。因此校長的培育非常重要，然而目前的行政領導只有蜻蜓點水，應該朝向師徒制改進，在學校脈絡中作整體的學習，確實做好校長實習。校長的領導牽涉的不只是行政統御技術而已，還涉及到如何將教育理念

和管理思維做結合，形成具有個人風格的「真誠領導」。學校校長的領導哲學、視野、膽識、擔當和行動力、專業判斷、對環境的敏銳度和問題的察覺、知道如何溝通和表達關懷、如何經營和管理學校、應用哪些策略來進行改革，這些都是有效領導應該具備的領導力，這樣的轉型領導人才需要長時間才能培養得出來。

## 致謝

感謝審查委員和編輯委員所提供的寶貴意見和建議，使修改後的本文更具學術研究的參考價值。本文為國科會研究計畫報告之改寫（NSC 93-2413-H-211-001），感謝國科會提供經費補助，也謝謝陳乃華和洪嘉敏同學協助資料蒐集和逐字稿轉譯之工作。

## 參考文獻

### 中文部分

- 王志中（2003）。**高職女性校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究**。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 王麗雲、潘慧玲（2000）。教師彰權益能概念與實施策略研究，**教育研究集刊**，44，173-198。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。**教育改革總諮議報告書**。台北市：作者。
- 呂欣茹（1998）。**護理主管的「轉化型領導」特質探討及其教育訓練介入成效之評值——以某地區教學醫院為例**。國防醫學院護理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李鳳英（2004）。**國民小學校長性別角色與領導特質關係之研究**。輔仁大學教育研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 吳芝儀、李奉儒（譯）（1999）。Q. P. Michael 著。**質的評鑑與研究（Qualitative evaluation and research methods）**。台北市：桂冠。
- 林致偉（2003）。**服務業女性主管領導行為、領導特質與領導效能關係之研究**。國立彰化師範大學工業教育學系博士論文，未出版，彰化市。
- 林蕙質（2002）。**國民中學校長性別角色、轉換型領導與學校效能關係之研究**。國立政治大學行政管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 邵俊豪（2001）。**臺北市國民中學校長轉型領導、交易領導與學校本位管理決策類型之關係研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 范熾文（2002）。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 梁丁財（2002）。**國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究**。國立台中師院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 郭進隆（譯）（1994）。P. M. Senge 著。**第五項修練：學習型組織的藝術的藝術與實務（The fifth discipline: The art and practice of the learning organization）**。

台北市：天下文化。

孫至蕙（2001）。**女性軍官領導行為與權力基礎之實證研究—以服役於艦艇之女軍官為例**。國立中山大學人力資源研究所碩士論文，未出版，高雄縣。

陳美玉（1996）。教師權力的提升與專業成長。**台灣教育**，552，23-28。

陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。台北市：五南。

詹益鉅（2001）。**桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

潘淑滿（2003）。**質性研究：理論與應用**。台北市：心理。

劉俊明（2000）。**以系統思考分析領導對組織啟動變革影響之探索性研究--以北高戶政革新為例**。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄縣。

黃政傑（1996）。質化研究的原理與方法。載於**質的教育研究：方法與實例**（頁1-46）。台北市：漢文

楊振昇（1997）。教學領導理念之探討。載於高強華（主編），**學校教育革新專輯**（頁236-263）。台北市：梅枝。

張慶勳（1996）。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**。國立高雄師範大學博士論文，未出版，高雄縣。

張昭仁（2001）。**國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

廖裕月（1998）。**國小校長轉化領導形式與領導效能之研究：以北部四縣市為例**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

鄭進丁（1986）。**國民小學校長角色之分析**。高雄市：復文。

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**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

薛曉華（1996）。**台灣民間教育改革運動**。台北市：前衛。

濮世緯（1996）。**國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

## 西文部分

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blasé, J., & Blasé, J. R. (1994). *Empowering teachers: What successful principals do*. CA: Corwin Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Training charismatic leadership: A risky and critical task. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 309-323). San Francisco: Jossey-Bass.
- Denzin, N. (1978). *A theoretical introduction to sociological method*. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. CA: Sage.
- Golding, E., & Greenfield, W. (2002). Understanding the evolving concept of leadership in education : Roles, expectations, and dilemmas. In J. Murphy (Ed.), *The educational leadership challenge: Redefining leadership for the 21st century* (pp. 1-19). Chicago: University of Chicago Press.
- Jung, D. I., Sosik, J. J., & Bass, B. M. (1995). Bridge leadership and cultures: A theoretical consideration of transformative leadership and collectivistic cultures. *Journal of Management Inquiry*, 2, 3-18.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). Transformational Leadership and teachers' commitment to change. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts* (pp. 77-98) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., Doris, J., & Rosanne, S. (2000). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia, PA: Open University Press.

- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Murphy, J. (1994). Transformational change and the evolving role of the principal: Early Empirical Evidence. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts* (pp. 3-19). CA: Corwin Press.
- Murphy, J., & Louis, K. S. (Eds.). (1994). *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College, Press Columbia University.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment. *Measurement*, 52(4), 951-960.