

《書評》

領導、能力建立與學校改進： 概念、主題及影響

LEADERSHIP, CAPACITY BUILDING AND SCHOOL IMPROVEMENT: CONCEPTS, THEMES AND IMPACT

陳文彥

Wen-Yan Chen

壹、本書簡介及作者介紹

《領導、能力建立與學校改進：概念、主題及影響》一書是英國學者 Clive Dimmock 所著，由 Routledge 於 2012 年出版。Dimmock 教授目前服務於英國的 University of Glasgow，在此之前他曾在 University of Leicester，以及香港、新加坡、澳洲等地的大學任教，並擔任過這些國家／地區政府教育政策和教育方案的諮詢工作。在教育領導研究方面，Dimmock 除了是學習領導（learning-centred leadership）的先行學者，他以文化觀點做為分析教育領導之視角，亦發展出重要的學術特色（Dimmock, 2000; Dimmock & Walker, 2005）。目前 Dimmock 也是香港教育大學亞太教育領導中心（Asia Pacific Centre for Educational Leadership）的資深研究員，該中心自 2010 年起每年辦理亞洲教育領導圓桌論壇，邀請亞洲與世界各國教育領導研究者參加，目前已成為亞洲教育領導研究的一大盛會。其中，2017 年第七屆會議於台灣舉辦，共有來自 18 個國家／地區的研究者與會，Dimmock 亦受邀來台，以「在全球知識基礎上倡議亞洲領導知識基礎的六個有力宣稱：運用跨文化比較觀點」為

陳文彥，國立暨南國際大學教育政策與行政學系副教授

電子郵件：wychen@ncnu.edu.tw

書評資料：Dimmock, C. (2012). *Leadership, capacity building and school improvement: Concepts, themes and impact*. London, England: Routledge.

題進行專題演講(Dimmock, 2017)。基於其研究興趣與工作經歷，Dimmock 在眾多西方教育領導研究者中，對亞洲教育領導之脈絡與實務有著更深的關注和理解。本書中他便特別提到，包括台灣在內的亞洲國家於國際學生測驗上的優異表現，使得歐洲與美國對亞洲的教育系統深感興趣。

教育領導向來是教育行政研究的重要焦點，在百家爭鳴的眾多研究中，《領導、能力建立與學校改進：概念、主題及影響》一書的價值與優勢，除了源於 Dimmock 在教育領導領域長期累積的研究經驗和洞察外，他以能力建立 (capacity building) 為觀點貫串全書，據以系統性連結領導與學校改進之關係，更提供了分析教育領導的嶄新視角。此外，本書針對當前重要的領導議題，如學習領導、分散性領導 (distributed leadership)、專業學習社群、領導培育與發展等，均透過能力建立的角度深入剖析，有助讀者掌握教育領導之重要脈動。本書於 2012 年出版之後，隨即有數本國際期刊為文推介 (Harvey, 2013; Jackson, 2012; Ruairc, 2013)，可見其學術顯著性。

基於前述，本文選擇 Dimmock 的《領導、能力建立與學校改進：概念、主題及影響》一書進行介紹與評論。以下將依全書之三大主題：「將領導概念化與脈絡化」、「當代的領導議題」，以及「政策、領導實踐與影響」，依序介紹當中重要內容，最後提出評論與結語。

貳、將領導概念化與脈絡化

本書第一部分共分四章，由領導即能力建立的概念談起，接續論及個人與環境因素對領導之影響，第三章分析領導職對成員的吸引力、外界對領導的期望、自我效能感的角色，最後提出學校建立能力的方式。

在第一章中，Dimmock 首先指出教育領導做為一個研究領域，有著理論概念繁多，但實徵證據基礎卻不夠堅實的問題，即便是領導本身，也一直是個複雜且難以界定之概念。他對領導的定義與他所提出的領導即能力建立 (leadership as capacity building) 相呼應，主張領導是由道德目的所引導的一種社會影響過程，並透過將既有資源最大化，以建立能力達成共享之目標。在此架構中，他運用 Fullan 與 David Hargreaves 之觀點，以

道德目的、智慧資本、社會資本、組織資本、槓桿策略等概念，將領導與能力建立相結合。

在第二章中，Dimmock 延續傳統領導研究中特質論、行為論、權變論所衍生的重要議題，探討領導是天生或培養（born or made），以及情境脈絡與社會文化對領導之影響。他認為學校領導研究一直低估個人特質的重要性，但領導者的個性、動機、認知能力與社會智能（social intelligence）對領導之展現極具影響力。此外，以往對領導特質之研究是以成功領導者為對象，但表現低劣的領導者係不具備此些特質，抑或擁有其他不同習性、價值和信念？是目前尚待回答的問題。Dimmock 認為儘管某些核心特質較屬天生，領導的動機和知識則可加以激發或學習，亦即領導乃同時涉及先天條件和後天發展。在領導的情境脈絡方面，Dimmock 認為領導研究領域對文化的敏覺性不足，但隨全球化和亞洲的崛起，亞洲國家與西方國家在學校教育和領導的差異已逐漸受到關注，為了發展與某個社會或文化有關之領導理論，針對特定文化進行領導的實徵研究有其必要，且跨文化的領導研究將會是教育領導研究未來重要的方向。

第三章中 Dimmock 分析校長領導做為生涯徑路的吸引力、校長能否達成外界賦予的高期望，以及自我效能感對教師及校長的影響。他認為領導職對教師之吸引力高低，受到教師個人因素、專業社會化過程，以及學校環境和教育生態所影響，但目前各界對校長有著前所未有的高度要求，使得許多教師進行生涯決定時選擇避開承接正式的領導職。其次，對於學生在學校學習之影響，領導乃是學校因素中僅次於教學的重要因素，但領導實踐在不同脈絡中的適切性仍不明確、分散性領導在實務上面臨許多挑戰，加上政府政策削減了校長權力、許多學校的弱勢學生日益增加，這些狀況都為校長領導帶來更多挑戰。若政府對校長領導之影響抱持不切實際的期待，忽略其對學生乃是一種間接、調節的作用，將會使後續的繼任者愈趨短缺。而 Dimmock 認為面對新的角色與責任，選擇並發展具高自我效能感的教師和領導者，是因應此變革的重要作法。

在第四章中，Dimmock 進一步闡述了領導即能力建立的意涵與相關議題。依其觀點，學校是由教師和領導者所組成的組織，這些教師和領導者擁有智慧資本（知識、技能、價值）、社會資本（信任、尊重與合作），

以及促進學生學習的槓桿能力。學校被期待產生高槓桿策略以促進學生學習，而組織資本便是促使學校有效運用智慧與社會資本，進而採取高槓桿教與學策略的領導知識和技巧。他提出領導者欲建立學校之能力，可由五個相互關連的途徑著手，包括：掌握以學習為中心（learning-centred）的原則，重新設計學校的組織；招募與獎勵高品質的教師；培育和發展領導者與教師的才能；應用以知識為基礎的（informed）教學、學習和領導實踐來促進學習；應用真實的績效責任系統，以正確評估整個學校的目標與表現。

參、當代的領導議題

本書的第二部分共分四章，分別針對目前重要的領導取徑，包括學習領導、分散性領導、專業學習社群，以及領導發展進行分析。

Dimmock 認為學習領導是建立學校能力最重要的工具，因為學習領導的要素可促進智慧資本與社會資本之發展，同時也是學校中組織資本的基礎。由於校長對學生學習之影響主要以中介和互惠的方式發生，因此由校長領導到學生學習之間的中介變項，包括教師如何進行有效教學，以及校長如何影響教師進行有效教學等，均值得加以深究。此外，學習領導應由更多學校成員共同發揮影響，在研究時宜採更完整的角度，將領導者個人因素與學校脈絡因素納入，並且擴展對學習成效之觀點，將目前僅重視測驗成績的偏狹，轉為將學習的情意面向（如學習投入）和行為面向（如紀律與出席率）納入考量。在本章中，Dimmock 除歸納十項有助學生學習的領導實踐，他也特別指出目前對亞洲學校領導研究的不足，將使學習領導研究遺漏重要的文化觀點。

在第六章有關分散性領導的分析中，Dimmock 引用諸多研究，針對分散性領導的定義、特性、優點、限制和矛盾進行討論。他指出分散性領導改變了領導的性質，但校長的責任並未減輕，除了要花更多時間進行協調、監控與提供回饋，校長更需學習如何領導學校中的領導者們。由於校長知道自己仍須承擔最後責任，教師則擔心與其他教師的關係改變，或者被賦予更多額外工作或責任，許多校長和教師對分散性領導仍有疑慮，此

亦成為發展分散性領導時需正視的問題。基於分散性領導與權力分配有關，Dimmock 特別關注社會文化對應用分散性領導之影響，例如在較為科層、高權力距離的亞洲，成員對分散性領導的認知和作法，皆可能異於西方國家。

第七章中，Dimmock 分析 1970 年代以來的學校改進策略，指出 1970 和 1980 年代重視由上而下的策略，到了 1990 年代轉而強調分權和學校本位管理，但因學校再造（restructuring）對教室內教與學之影響甚小，因此許多政府開始採取混合策略，也就是鼓勵由下而上的發起，伴隨由上而下的支持（bottom-up initiative with top-down support），同時強調學校在教與學改進的核心角色，以及政府透過提供政策架構、條件與誘因，成為促進和鼓勵學校革新的支持者，其中，學校成為進行研究的專業學習社群，便是裨益教與學持續改進之重要作法。不過 Dimmock 也指出，專業學習社群雖已受到十餘年的關注，支持專業學習社群相關立論之實徵證據仍然不足，需有更多實徵研究去探討不同的專業學習社群模式，以及不同模式在不同文化脈絡中如何發揮功能，尤其是介入性的研究。他特別以新加坡為例，說明新加坡由政府所主導的專業學習社群推動模式，已然挑戰了美國強調專業學習社群是由專業驅動的概念，因此跨文化的研究將極具意義。

在第八章中，Dimmock 討論領導培育和能​​力建立之關係，他認為學習領導、分散性領導、教師專業發展，以及網絡與伙伴關係之建立，乃是領導培育和發展的四個焦點，但在對既有領導實踐及其在不同脈絡中的效果，缺乏可靠實徵研究證據的現況下，使得培訓課程之安排產生了不確定性。另一方面，默會知識（tacit knowledge）雖受實務人員對其實用性之推崇，但個別領導者的經驗往往有其侷限，甚至是負面經驗，過度依賴時可能產生缺乏彈性的危險。而他對領導培育課程的未來發展方向，則主張應基於對某個系統中領導實踐及其領導效果的知識、對領導者目前與未來工作內容的分析，以及對什麼是領導者最佳學習方式之探討。Dimmock 也具體指出七個發展領導培育方案的基礎，包括：發展不同文化脈絡中在地的知識基礎、界定領導理論、由被動式學習轉向主動式學習、橋接培訓與實務間的隔閡、發展校長的支持網絡、讓參與者對學習有更多決定權，以及改善對培育方案的評鑑方式等。

肆、政策、領導實踐與影響

第三部分共分三章，分別討論專門學校 (specialist school) 及其領導、轉型領導與組織變革，以及對領導即能力建立的概念進行總結。

專門學校政策鼓勵學校透過發展自身課程，創造出異於其他學校之特色，進而使學校間更具多元性。此政策催化了課程與教學的革新和學校改進，也由於各個學校功能和目標不同，校長領導必須更關注領導時學校脈絡之差異，以及差異化的領導技巧和效果。Dimmock 比較英國和新加坡發展專門學校之政策，發現前者較為激進，後者則相較保守，但不管何種模式，領導者在其中均扮演重要角色，均需透過社群促進教師的專業發展與合作，也就是發展教師的智慧資本和社會資本。簡言之，由政策推動而發展出的新型態專門學校，對領導亦產生新的挑戰與需求。

在第十章中，Dimmock 由知識經濟的脈絡出發，提出 21 世紀學校中課程教學、學生學習，以及領導的關係架構。他認為要成功培育學生迎向以知識為基礎的職場，學校必須回應這些職場所需要的認知技巧、知識與特質，例如創造力、解決複雜問題的能力、跨領域的思考等。而在關注課程、教學與評量的變革時，教師對於變革之抗拒，以及學校領導和組織設計的改變，必須同時被加以重視。其中，學習領導、分散性領導，以及網絡和社群領導是特別貼近此趨勢的三種新領導型態，這些領導方式也正是 Dimmock 所說的組織資本。

在最後一章，Dimmock 彙整書中重要概念，提出領導即能力建立的整合模式。單以領導即能力建立的架構來說，共有道德目的、智慧資本、社會資本、槓桿策略以及組織資本等五個要素。首先，領導者需對道德目的有強烈的承諾，並做為其領導基礎，而領導者建立能力的主要焦點乃是學校中的人力資源 (智慧資本)，並透過同僚性與協力合作關係的建立 (社會資本)，使這些具高素質的教師能享受正向、建設性的人際互動。學校中智慧與社會資本之建立，目標係改進教室中的教與學，槓桿策略便是指學校中教與學方法的更新，而組織資本 (領導的知識與技巧) 乃是促動上述要素有效運作並發揮綜效之關鍵。在整合模式中，Dimmock 於上述模式加入了領導者個人因素，以及脈絡與文化因素對領導即能力建立之影響。最後，他提出對學校領導未來研究方向之建議，包括進行更大規模、

有系統的長期性研究，結合其他領域的理論和知識，並對領導的影響、領導者的領導實踐，被領導者的觀點，以及個人因素與脈絡和文化因素對領導之影響等，進行更多深入探討。

伍、評論與結語

由上述對本書架構與內容之分析可知，全書三大主題涵蓋教育領導研究諸多重要議題，當中的分析與批判亦具洞見。以下便綜合全書論點，提出三點討論、反思與延伸。

首先，Dimmock 提出「領導即能力建立」的觀點，據以將領導促進學校改進之要素，以資本和能力建立的角度加以概念化，為教育領導研究增益了多元視角。此種嘗試除呼應了他在書中所主張，可結合不同領域知識應用於教育領導研究，書中提出的領導即能力建立整合模式，更可做為實徵研究的良好架構。進一步來看，將資本理論與教育領導相結合之作法，以往亦有類似嘗試，例如 Caldwell 與 Harris (2008) 便以智慧資本、社會資本、精神資本、財務資本和治理來概念化校長領導。Dimmock 的能力建立架構中，係以組織資本代表領導作為和方式，並藉以帶動學校中智慧和社會資本的發展，至於為何選擇／排除某些資本概念，可能限於篇幅未在書中說明，是較為可惜之處。不過，對比 Caldwell 與 Harris 以及其他的資本理論研究(如 Dumais, 2002; Spillane, Hallett, & Diamond, 2003)，Dimmock 能力建立架構之內涵有哪些擴展或精緻的可能，是可思考的問題。此外，「領導即能力建立」目前仍是理論概念，若呼應 Dimmock 於書中所指出，領導實踐是未來領導研究的焦點，究竟不同情境中的領導者透過哪些領導作為，發展學校中的智慧資本、社會資本與槓桿策略，進而建立學校能力並促進學校改進，將是後續尚待探索的實徵議題。

其次，Dimmock 在書中對教育領導知識基礎的薄弱與分化，提出諸多分析與憂慮。申言之，領導研究在看似興盛的外表下，實際上仍缺乏堅實的實徵證據，用以說明某個領導實踐在特定脈絡下所產生之效果，且學術知識與實務人員的默會知識間亦存在相當大隔閡，而此狀況不論對領導實務或領導培育，均有相當不利的影響。Dimmock 對教育領導知識基礎

之評論相當剝切，不過，基於領導是一種社會與人文現象，領導實踐和領導效果之間的關係，欲發展出自然科學般的因果理論並不可得。因此，本文認為教育領導的知識基礎是何性質與樣貌，以及教育領導理論與實踐間的合理關係為何，均有待更細緻的探討，但 Dimmock 對強化教育領導知識基礎的呼求，確實指出此領域有待努力的方向，且他對於理論知識與默會知識二分現象之指陳，便是重要的探究焦點。

第三，Dimmock 認為教育領導研究的另一問題，是目前的研究太少關注社會文化和脈絡因素對領導之影響，並往往將西方（特別是美國）的觀點、理論與研究，習焉不察地視為普世知識。在此現況下，建立不同文化中的教育領導知識基礎，乃是現階段亟待耕耘之工作，此次他來台所進行之專題演講，即著力在此議題，發表他對亞洲教育領導知識基礎的研究心得。進而言之，本書指出了教育領導研究必須對文化議題有更高的敏覺度，循此反思台灣的教育領導研究，亦存在 Dimmock 所指陳的理論移植現象，於此脈絡下，對在地領導知識基礎之探尋、跨文化教育領導之比較研究，以及與其他文化脈絡下的研究者積極對話，均將是未來深化本土教育領導研究重要的基礎工作。

參考文獻

- Caldwell, B. J., & Harris, J. (2008). *Why not the best schools?* Melbourne, Australia: ACER Press.
- Dimmock, C. (2000). *Designing the learning-centred school: A cross-cultural perspective*. London, England: Falmer Press.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. London, England: Sage.
- Dimmock, C. (2017). *6 strong claims to articulate an Asian leadership knowledge base more proactively with the global knowledge base: Using a cross-cultural comparative perspective*. Retrieved from <https://www.eduhk.hk/apclc/roundtable2017/speech.html>
- Dumais, S. A. (2002). Cultural capital, gender, and school success: The role of habitus. *Sociology of Education*, 75(1), 44-68.
- Harvey, J. A. (2013). Book review: Leadership, capacity building and school improvement: Concepts, themes and impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 120-123.
- Jackson, C. (2012). Book review: Leadership, capacity building and school improvement: Concepts, themes and impact. *Professional Development in Education*, 38(5), 867-868.
- Ruairc, G. M. (2013). Book review: Leadership, capacity building and school improvement: Concepts, themes and impact. *Journal of Educational Administration and History*, 45(1), 111-112.
- Spillane, J. P., Hallett, T., & Diamond, J. B. (2003). Forms of capital and the construction of leadership: Instructional leadership in urban elementary school. *Sociology of Education*, 76(1), 1-17.