

国民中小学校长多元架构领导型态之理念与实践

花莲县花莲市中原国民小学 唐有毅

东华大学课程设计与潜能开发学系 白亦方

摘要

随着信息科技发达、社会变迁迅速、文化多元以及价值分歧，镶嵌于社会环境与文化脉络中的教育组织，内外情境亦日趋复杂多变，学校领导者经常面临矛盾、两难的挑战；如何顺势而为，适时转换领导型态有其必要。本文主要依据 Bolman 与 Deal (1997) 之结构化、象征化、人力资源、政治化等四项领导架构，论述多元领导模式的特色、内涵与时代价值；并援引相关研究文献，探讨多元架构领导在教育行政上的应用；强调学校领导者面对规律与变动交织而成的复杂环境，应避免固着于单一领导型态，落入「非此即彼」的窠臼，并以系统整合观点，灵活运用此四项架构，弹性调整领导行为，扮演多重角色，以响应现实的需求，展现领导效能。此外，本文并以获颁教育部领导卓越校长奖之中小学校长为例，分析校长对于多元领导型态之理念与实践策略，提出相关建议与省思。

关键词：多元领导、校长领导、领导卓越

一、绪论

随着信息科技发达、社会变迁急速、文化多元发展以及核心价值歧异，镶嵌于社会环境与文化脉络下的教育组织，也从以往稳定、封闭、规律的面貌，转移为今日变动、开放、复杂的型态。居于组织内外环境交界处之学校领导者，经常面临冲突、矛盾、两难与未知的挑战，不少校长因此遭受挫折，陷入困境，甚至萌生退意。

2011 及 2012 这二年，台湾国中小校长退休人数大幅增加。全国校长协会理事长薛春光（2012）认为，办学环境困难与不友善、校长权责不相称、工作繁杂时间长、压力大、不确定因素多等原因，消耗了校长办学的热情。《商业周刊》亦指出，来自行政与法令框架的束缚，加重校长工作压力，是不少校长申请退休或转任私校的成因之一（黄亚琪，2012）。当然，此波退休潮另有其拉力与推力，但教育环境不复以往，校长经营学校倍感艰辛，是不容忽视的事实。

然而，学校组织受大环境变动牵扯的态势并未减缓，未来发展趋势更是难以预测。校长如何因地制宜，顺势而为，适时转换领导型态，弹性运用领导策略，展现行动智慧，带领学校成员经历一场场的变革，走出独有的特色与文化，是目前最重要的课题。

至于领导行为的探讨，秦梦群（2010）认为，需先了解组织的架构。Bolman 与 Deal (1984) 亦言，架构如一扇窗，使吾人易于看清事实，决定行动方式；每一管理人员藉助个人的组织架构，以收集信息、做出判断及处理事务。简言之，「架构」如同导航系统，使我们易于规划路线；它是一种工具，协助我们分析现象、掌握情境、收集讯息、做出决策及采取行动 (Bolman & Deal, 2008)。

然而组织为一多元的有机体，由意识型态、行事作风迥异的成员所组成。不同的人、事、物交织成多元图像，同样的举动、同一则事件与同一种现象，却在不同的参照架构下，呈现不同的意义。简言之，组织具有多元架构面貌，领导者须有此体认，才能展现领导效能。诚如 Louis、Toole 与 Hargreaves 所言：「今日的教育思想家逐渐领悟到复杂的组织必须以系统的方式来描述与理解，而不能由单一角度来观察」（杨振升译，2004，页 418）。校长如能透视、分析学校组织复杂面貌下的系统架构，针对不同架构之观点，拟定最佳行事对策，必能收「庖丁解牛」之效，在纷繁复杂的矛盾冲突中，不仅切中关键，而且游刃有余。

另一方面，为因应诡谲多变的后现代社会，已有不少学者提出统合不同领导型态的多元领导模式，主张打破单一领导风格的观点，建构多元平衡的领导新视野。例如，Deville (1984) 依据人格型态，将领导风格划分为理性的 (logical)、客观的 (objective)、激励的 (inspirational) 及支持的 (supportive) 等四类，强调四类并重，不可偏废，以展现均衡的领导风格，成为有效能之领导者。Sergiovanni (1984) 建议校长如欲提升组织效能，需运用技术、人群、教育、符号与文化等五种领导力；Schwahn 与 Spady (1998) 提出「完全领导」，主张兼容并蓄真诚、愿景、文化、质量及服务五种领导型态；Goleman (2002) 则认为领导者会依领导情境的变化而弹性转换六种领导风格：愿景型、教练型、人际型、民主型、前导型及指挥型。由此视之，多面向及整合性的领导型态应是现代领导者的领导新途径。

基于上述，本文主要依据 Bolman 与 Deal (1997) 之结构化、象征化、人力资源、政治化等四大组织架构，论述多元领导模式的特色、内涵与时代价值；并援引相关研究文献，探讨多元架构领导在教育行政上的应用；强调学校领导者面对规律与变动交织的复杂环境，应避免固着于单一领导型态，落入「非此即彼」的窠臼，并以系统整合观点，灵活运用此四项架

构，弹性调整领导行为，扮演多重角色，以响应现实的需求，展现领导效能。此外，本文并以二位获颁教育部领导卓越校长奖之中小学校长实践作为为例，分析校长对于多元领导型态之理念与实践策略，提出相关建议与省思。

二、Bolman 与 Deal 之多元架构领导策略

有关组织特性的分析，过去行政学者多从静态、心态、动态与生态四个层面着手（张庆勋，2006）。就静态层面而言，主张组织为权责分配的结构或层级节制的体系；就心态层面而言，认为组织乃一群具有需求、情感、思想及人格的个体，透过相互沟通、感情交流所组成的精神体系；就动态层面而言，认为组织是一群人为完成共同目标而进行互动的功能性组合体；就生态层面而言，视组织为一种能随时代及环境的演变，而调整与生长的有机体，亦即视组织为与环境交互作用的开放系统（郑彩凤，2008）。

除上述分析方式外，1980年代后，亦出现其他新兴的分类架构。例如：Quinn (1988) 从「兼容并蓄」的观点，整合人群关系、开放系统、内部过程及理性目标等四种组织模型，提出着重均衡领导力的竞值架构 (competing values framework)（江岷钦，1995）：

- 一、人群关系模式：强调和谐、凝聚力、建立共识与人力资源发展。
- 二、理性目标模式：着重目标制定、计划与效率。
- 三、内部过程模式：力求稳定、控制、资源管理及责任归属。
- 四、开放系统模式：强调弹性、成长、资源获取与外部支持。

Scott (1992) 将组织划分为社会心理、结构及生态等三个层次。结构层次，重视各次结构的建立与设计，及其对组织的影响；社会心理层次，注重成员的特质及需求，以及成员行为与组织之间的交会关系；而生态层次则视组织为有机体，着重观察其与环境之间的关系（秦梦群，2006）。

Louis、Toole 与 Hargreaves 采用 Hargreaves、Shaw 及 Fink 的七个观点——目的、结构、政治、学习、领导、情绪与文化，作为分析学校组织的架构，并透过隐喻及核心问题呈现每一个架构的特征与领导的方向（杨振升译，2004：420-434）：

- 一、目的架构：视组织为指南针。目的是组织生命的核心，中心问题是：学校进步之目的何在。
- 二、结构架构：组织为建筑。核心议题是，学校需如何重组以支持变革的目的与过程。
- 三、政治架构：组织是立法机关。此架构所关心的课题是，学校应如何创造内在与外在

的支持来进行改革，以及如何处理变革所引发的政治议题。

四、学习架构：组织为大脑。中心问题是，学校各类成员如何共同学习、以创新方式改变实务、解决问题、强化教学与照顾学生。

五、个人认同与情绪架构：组织如同火焰。此架构将焦点放在教育人员本身知性的、情感的与精神层面。核心问题是，教育变革如何影响并建立受变革影响者的认同与情感。

六、文化架构：组织如部落。中心问题是，不同的学校文化如何影响学校产生变革的能力，并利用正面的方式进行自动而不知名的变革。

七、领导架构：组织如花园。校长是园长，应着重「情境与结构」或「脉络」的规划与安排，来促进成员成长。此架构聚焦在，何者是促使并支持转型变革的领导来源与角色。

以上所举之三种组织架构类型，均以多面向、整合式的观点来分析组织现象及行为，自有其可取之处。至于 Bolman 与 Deal (1991) 统整 Quinn 的竞值架构而提出之多元架构 (multi-frame) 领导理论 (含结构性、人群资源、政治及象征四架构)，除整合组织理论发展进程各阶段所强调之观点外，其面向健全且简约有力，符合学校组织复杂多变的特征，并呼应学校领导兼容并蓄的新兴取向。Hallinger 与 Heck (1998) 即认为，Bolman 与 Deal 之组织多元架构相当适用于学校领导，故本文以之作为探讨校长多元领导型态之主要依据。兹将此四大架构之重要内涵分别说明如下：

(一) 结构性架构 (structural frame)

结构性架构源自社会学、经济学及管理学，将组织视为工厂，强调目标、技术、专业角色和正式层级关系，清楚划分责任及权力归属，并透过各种政策、法规和命令，协调不同的活动及人员 (Bolman & Deal, 2008)。Bolman 与 Deal (2008) 针对结构性架构，提出六点基本假定：

- (一) 组织的存在，是为了达到既定之目的与目标。
- (二) 组织经由专业化和适当的分工，提高效率及绩效表现。
- (三) 适当的协调机制和控制模式，确保组织个人与单位间紧密配合。
- (四) 当理性胜过成员个人的目的与外在压力时，组织运作状况最佳。
- (五) 组织结构的设计必须符合组织当前的情况，包括其目标、技术、人力资源和环境。
- (六) 当组织结构性的缺陷，导致问题出现及绩效下滑时，可透过分析和结构调整来解决。

决。

根据以上假定，结构性架构的领导者着重分析及数据，强调理性与逻辑，制定明确的方向，关注目标与现实的差距；如有必要，则尝试采取新的政策和规则，甚至重组架构，以解决组织问题。

（二）人群资源架构 (human resource frame)

人群资源架构立基于心理学，视组织为一个大家庭，由个人的需求、情感、价值观、技能及局限所组成；聚焦在人们的需求，假定组织满足成员基本需求后，成员会有更佳的工作表现。Bolman 与 Deal (2008) 认为，人群资源架构建立在下列四项核心假定：

（一）组织的存在是为了满足成员的需要，而非由成员来满足组织的需求。

（二）成员和组织都需要对方。组织需要创意、能量和人才，成员则需要工作、薪资和表现机会。

（三）当成员个人和组织系统之间的磨合不佳时，单方或双方均有损失；若成员个人被组织剥削，或剥削组织，双方都成为受害者。

（四）当成员觉得工作有意义和满意，而组织得到成功所需的人才和能量时，双方契合，互蒙其利。

Bolman 与 Deal (2008) 指出，人群资源领袖看重关系和感受，寻找能让成员愉快工作的方法、调整组织以适应成员，或者透过培训和讲习，提升成员的能力，使之适应组织。易言之，此一架构将组织成员视为资源，不仅要满足其需求，使之产生高度的组织承诺；还要投资在成员身上，激发其潜能，对组织做出更大的贡献。

（三）政治架构 (political frame)

政治架构植基于政治学，视组织为竞技场或丛林，各个利益团体为了竞逐稀少的资源和权力，经常发生冲突，而讨价还价已是常态。

Bolman 与 Deal (2008) 藉由下列五项相关假定，描述政治架构的特点：

（一）组织是由不同的个人和利益团体所组成的联盟。

（二）联盟成员对价值、信念、讯息、利益和现实的看法，一直存在着相当大的差异。

（三）组织最重要的决策牵涉「有限资源如何分配」，意即「谁能得到什么」。

（四）长久的差异和有限的资源，促使「冲突」主导组织的运作，而「权力」成为各方争夺的资产。

(五) 组织的目标和决策, 是各个利益关系者经由讨价还价和谈判协商而形成。

基于以上的假定, 组织不是金字塔, 而是联盟。组织之目标与决策非由层峰所制定, 是各利益团体不断磋商的结果。Bolman 与 Deal (2008) 指出, 政治架构并非汇聚个人政治特征(如自私、近利、无能)的污池, 而是生活常态, 是个体间相互依赖、利益分歧、资源不足及权力关系交互作用下, 所自然衍生的型态。因此, 政治领导人是现实主义和实用主义的倡导者及谈判者, 其面对资源匮乏, 致力于建立联盟, 巩固权力基础并进行一场场的谈判妥协。

(四) 象征架构 (symbolic frame)

象征架构根源于人类学, 视组织为部落、剧场或嘉年华会, 扬弃理性的假设, 强调文化乃是组织转型的关键, 灵魂是成功的秘密 (Bolman & Deal, 2008)。

Bolman 与 Deal (2008) 提出象征架构的五项假定 (P253):

(一) 最重要的并非发生的事件, 而是隐含于事件背后的意义。

(二) 然而活动和意义的连结是松散的, 事件和行为所代表的意义, 常因个人经验、观点的差异而有不同的诠释。

(三) 面临不确定性和模糊性, 人们创造符号来解决困惑、指引方向, 并系住希望和信心。

(四) 事件和过程所传达的意义, 往往比结果更为重要。它们的象征性的形式, 编织出世俗神话、英雄、仪式、典礼和故事, 帮助人们找到目的和热情。

(五) 文化是强力凝聚剂, 联结组织、团结人群, 以实现预期目的。

根据以上假定, 面对混乱的世界, 吾人所看到的是意义和可预测性的创造, 是解释性的, 而非客观的事实。象征领导者藉由魅力、戏剧、神话、愿景、礼仪、仪式、故事和其他符号形式, 传递价值观与组织认同, 重建组织精神层面, 以点燃追随者之热情和决心, 献身于组织任务与目标 (Bolman & Deal, 2008)。

(五) 多元架构领导

Bolman 与 Deal (1991) 提出之多元架构概念, 整合「结构」、「人力资源」、「政治」及「象征」四种架构为一全面性的领导模式, 不仅呼应「科学管理」、「人际关系」、「政治行为」与「文化导引」四大传统组织理论, 并涵括社会学、心理学、政治学及人类学之四大领导派别, 凸显了组织与领导间的交互关联。易言之, 多元架构领导为一多元领导型态。然而, Bolman 与 Deal 亦指出, 四种架构虽各有其独特观点, 但仍有其限制, 无法完整诠释

事件的全貌。领导者应采取多元观点，随情境脉络、事件演变，建构及重构问题与经验，弹性转换领导模式，成为艺术化的领导者。兹将各架构之概要整理如下表，以利于比较、对照。

表 1

多元架构领导概要

	组织比喻	核心概念	领导意象	基本挑战
结构	工厂或机器	规则、角色 目标、政治 技术、环境	社会结构	调和与工作结构 技术、环境
人群资源	家庭	需求、技能 关系	赋权增能	兼顾组织及人群需求
政治	竞技场 丛林	权力、冲突 竞争	辩护及政治敏锐度	培养代理人及权力基础
象征	剧场、殿堂 嘉年华会	文化、意义 象征、仪式 典礼、故事	鼓舞	创造信心、 美的事物以及意义

数据源：Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership (p.18), by L.G. Bolman, & T. E. Deal, 2008, San Francisco, CA: Jossey-Bass. Copyright 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

三、中小学校长之多元架构领导策略

学校内外环境日趋复杂多变，校长须采取多面向领导策略及模式，方能达到解决困境及变革创新的目的。以下即就 Bolman 与 Deal 多元架构的四个面向，论述学校特性与校长多元领导之关联。

（一）结构性架构与领导

结构，是组织的骨架。一般组织的骨架多为金字塔型，权力集中在顶端，众多员工分布在底层；组织决策基于理性，并按照规章执行，一如机器般运作 (Bolman & Deal, 2008)。不过，此种描述只勾勒出教育组织结构的部分特征。根据 Meyer 与 Rowan (1983) 的研究，学校为「双重系统」，行政单位科层结构化，具有层级节制、分层负责、依法行政及专业分工等特性，单位紧密结合；反观教学部门却是松散结合，成员彼此相关，但仍保有一定的独立性，纵然在编制及规范上受命于校长，两者间的连结却是微弱且松散的（秦梦群，2006）。

即便如此，校长面对学校行政单位时，依然为权力中心，仍需扮演「结构建筑师」的角色 (Sergiovanni, 1984)，处理官僚结构的核心议题——如何分化与整合，将工作、角色适当的分派及协调，以完成组织目标 (Bolman & Deal, 2008)。因此，校长除致力于职位划分、任务

编组、制度拟定外，亦须着重各阶层功能的发挥与整合，尤其是高度分权化、专业化的结构，更需要多元的协调策略来协助单位间的联结。除此之外，Bolman 与 Deal (2008) 亦指出科层结构的两难困境：漏洞 VS. 重迭、低度利用 VS. 过度负荷、欠缺清晰 VS. 欠缺创造力、过度自主 VS. 过度互依、太松 VS. 太紧、缺乏目标 VS. 目标束缚及无责任感 VS. 无反应等，皆是校长所需衡量、调节的面向。

另一方面，由于教育改革的冲击，环境复杂性与不确定性增加，加上组织本身成长转型等因素，学校层级结构实有重构之必要。然受制于国家法令规章，学校（尤其公立之国中、小学）人员编制、职位划分多半只能微调，无法重组，因此校长在此架构的变革重心应移至其他层面如：流程的整合与重组、协调机制及控制模式的修订与调整、各类团队的建构等。

不论如何变革，领导者皆须谨记 Bolman 与 Deal (2008) 提出的警语，许多结构重组之所以失败，起因于未完整了解原结构之角色、关系及流程。为避免重蹈覆辙，校长进行组织结构层面的更新前，须先微观分析原有结构及程序的问题症结，配合组织目标、技术及环境的改变，设计各种新的结构方案，再宏观审视各方案优劣，慎选使用，方能使变革迈向成功之路。

（二）人群资源架构与领导

人，需要组织，需要组织给予内在和外在的报酬；另一方面，组织也需要人。孟子曰：「徒善不足以为政，徒法不足以自行。」制度规章再如何完善，若没有人去执行，也是徒然。尤其在知识经济时代，组织更需要人们的知识、技术、态度、精力与承诺，以提升竞争优势。换言之，人不再是组织这部大机器的小螺丝钉，而是组织的重要资产。Bolman 与 Deal (2008) 指出，「人群资源」的领导者一方面要了解并响应「人的需求」，视提升人力为投资，而非成本，以促进成员的积极性及吸引更多人才；另一方面，领导者不但要清楚人与组织冲突之所在，更需敏锐地觉察人与组织共生的关系，才能让双方受益。

学校是教育人的场所，校长更须着重人群资源架构的领导，才能引发成员高度的组织承诺。是以，校长须扮演人力工程师 (Sergiovanni, 1984)，建立及落实人力资源策略，同时兼顾学校组织目标与个人目标的达成。不过，如同结构性架构的限制，公立国中小校长无法给予教职员薪资方面的报酬，因此，人力资源架构之领导策略应着重在塑造一个支持、安全、互信、自主的工作环境，搭建一座可以激发潜能、展现创意、专业成长、自我实现的舞台。具体作法包括：

增能——给予专业成长及创造发展的机会，以及授权——提供信息与支持、鼓励自治与

参与、实施团队合作、促进人际支持等，让个人在工作中找到满足与意义，对组织产生认同感与责任感 (Bolman & Deal, 2008)。

（三）政治架构与领导

本质上，学校组织具有「双重系统」，行政单位着重官僚体制，而教学部门以专业自主自许。两种结构功能不同，观点互异，若校长或行政单位仍一味强调绝对权力，要求完全服从，对立与冲突自然产生（秦梦群，2006）。

另一方面，学校组织随着时代转变，从封闭系统走向开放系统。一连串的教改措施，造成校园权力结构重组，成员参与提高，组织之运作深受内部各次系统及外在环境的影响。而学校成员背景多元，对于教育事务各依其价值观及意识型态来解读，对于组织内资源及权力之分配，亦依其利益与需求来分析（陈幸仁，2007）。凡此种种，皆促使校长的政治角色愈加吃重，必须经常与多方人马互动，例如：教育主管机关、各类委员会、教师组织、家长会及小区人士。换言之，校长虽有一定之法职权，但是许多目标与决策，并非校长所能主导，经常是与各联盟及利益团体不断折冲、协商的结果；校长只不过是众多权力角逐者之一（秦梦群，2010）。

综上所述，学校即是一个政治体（王丽云，2004），不管校长对校园「政治」的态度为何，无可避免的，校长已身陷政治漩涡之中。诚如秦梦群（2010，页 124）所言：「校长不能遗政治而独居，因为身边围绕的就是一群政治动物。」职是之故，校长必须扮演「政治家」的角色，觉察与理解校园政治的现实面，并管理学校之政治动能。

郑彩凤（2008）建议校长兼用各种权力，奠定有效领导基础。在政治架构中，对于问题、纷争的解决，不依赖权威，而是运用权力。校长可运用之权力，除法职权外，尚有奖赏权、惩罚权、参照权、专家权、信息权及关系权等，妥善运用，可使校长发挥相当程度的影响力。

Bolman 与 Deal (2008) 对一般组织领导者所提供之五项具体策略，亦适用于校长：

1. 设定议题：「好」的议题设定，能够吸引众人的注意力及各类型的资源。因此，校长必须了解组织成员及外部团体在意的是什么、大家怎么想，以使所设定的议题能够反应出众人所关心的事。易言之，主导议题，取得先制权。

2. 绘制政治版图：展现政治手腕前，须先觉察政治的情势。校长对于校内各种 结盟体的分布及动向须了如指掌，在评估权力、利益和关键团体的关联互动 后，绘制政治版图，预测未来的发展。

3. 建立支持网络，强化政治实力：成功须靠许多人的合作才能达到，所以合纵连横有其必要。先确认谁可提供所需的协助，再与之发展关系，使之能在需要的时候出现；亦可尝试与潜在的反对者建立关系，以促进沟通或协商。

4. 谈判协商：政治架构下，协商是所有决策的核心，而协商的主要困境在于须在「价值创造」与「价值主张」间做出抉择。如何在两者间取得平衡，并无一定准则。然而，若未来还需与对方共事，仍以「竞合」双赢策略为上策。

5. 道德与政治：建设性的政治，若缺乏伦理架构及道德对话，是不可能产生的，这就像缺乏阳光与水，是无法产出作物的。教育工作者尤应站在道德的立场，让价值更明确，不仅把事做得正确，更要做正确的事。

（四）象征架构与领导

Bolman 与 Deal (2008) 指出，每一个组织随着时间推移，逐渐形成自己的信念、价值观以及运作模式，并呈现在组织的仪式、典礼、故事、传说、神话或其他符号形式上。这些符号，能够传达强烈的情感讯息，引起象征性的共鸣。换言之，「符号」传达文化、体现文化；而文化主宰众人行事的信念、价值观、作法及人工制品；意义、信仰及价值观即是符号架构的核心。缘此，领导者若能了解、掌握符号背后的意义，藉由组织符号架构的形式与活动，将可凝聚成员向心力，营造命运共同体的氛围，引领成员齐心协力，献身组织目标，共臻组织愿景（陈丽玉，2008）。

而教育组织不仅在理论上有所属的文化及符号，在实际运作中，亦可见符号互动的概念与痕迹（陈明和、郭静芳，2004），如：校旗、制服、朝会、毕业典礼、迎新活动、校庆、运动会、退休教师欢送会等，其象征意义大过实用功能。各种蕴含象征意义的符号，遍布于校园环境与学生生活中（秦梦群，2010）。

这些符号构面将校长领导提升至另一个层次。张庆勋（2006，页 182）表示，「校长领导已从领导行为的模式与技术，发展至强调具有象征性符号意义的领导策略与运用。」是以校长须扮演历史学者、人类学侦探、远见卓识者、象征者、陶艺家、诗人、演员与疗伤者等角色（Deal & Peterson, 2009），展开象征领导。

以下综合部分学者（秦梦群，2010；张庆勋，2006；陈丽玉，2008；Bolman & Deal, 2008）的观点，归纳校长象征领导可以有的策略如下：

一、涵养校长魅力特质，以身作则，发挥领袖符号力量：校长身为学校领导者，动见观瞻，

众所瞩目，本身即为符号。魅力犹如一把火，可以点燃追随者的能量与承诺 (Klein & House, 1995: 183)。校长如能塑造个人领导魅力，注重形象管理，凡事身体力行，即可不着痕迹地传达办学理念。

二、尊重并奉行仪式与典礼：不管是简单的仪式或隆重的典礼，在行礼如仪中，形式与意义及精神连结。因此，校长有必要主持或出席重要场合，使学校组织更紧密结合。

三、善用故事传递价值观、论述愿景：故事，能迅速吸引全场的焦点，拉近与听众的距离；故事，能增进沟通及启迪智慧，也能提供慰藉及安定的力量，是颇具影响力及说服力的工具。校长如果能透过故事，赞赏为学校目标努力或有杰出表现的教职员生楷模，必能传递学校价值观，凝聚成员共识。

四、藉由会议与评鉴，维系学校动力及形象：在组织为剧场的隐喻下，不论是会议或评鉴，均是一种演出、一种仪式。因为会议不见得有理性的论述或决策，但是可以防止组织和成员分裂。即便评鉴有时像「大拜拜」，但是维持了负责认真及妥善管理的形象。二者象征意味浓厚，校长妥善运用，可强化组织认同感。

上述四大架构，主要作用在于协助校长从多样、统整的观点来检视事件及重构问题，以拟定出最适当的领导策略。申言之，四种架构虽然分别代表不同的观点，但是彼此之间并非壁垒分明，而是相互搭配的 (Bolman & Deal, 2008)。校长如能藉由多元架构之制高点，以全方位视角融会运用，快速响应事件发展态势，随时重整参照架构，保持弹性及机动性，必能从容面对各种挑战 (陈成宏, 2005)。倘若校长执迷于单一观点，过于简化问题；援引架构失当，未能与情境契合；或偏爱特定领导模式、陷入行动惯性 (active inertia)¹ (行动惯性 (active inertia) 系由哈佛大学商学院助理教授萨尔 (D. N. Sull) 所提出。惯性作用原为物理现象，引用至组织，意指组织故步自封，自满于现有成就而不思创新与突破，面对具破坏性的变迁时，仍沿用固有成功模式因应，最后陷入行动惯性陷阱，走入衰败的命运 (吴清山、林天佑, 2005)，将使自己及学校面临退场的危机。

Bolman 与 Deal (2008) 分析多位学者的研究后指出，领导阶层运用多元架构的能力与效能密切相关，能有效运用架构者，即是有效能的领导者。以下即以二位荣获教育部领导卓越奖之校长多元架构领导为例，说明卓越校长与领导策略之关联。

四、卓越领导校长之多元架构领导策略

面对全球化教育潮流的影响，教育部在 2004 年创办校长领导卓越奖 (excellent principal awards)，其奖励对象包含高中职、国中及小学校长。台湾高中职、国中、小学校长约四千位，

每届获此殊荣者约 20 位。历年来，深受全国学界、各级教育单位，甚至家长团体的重视，回响热烈。此活动对于激励校长其校园领导、创新理念与实践校园文化，有相当程度的影响。郑崇趁 (2004) 指出，校长领导卓越奖对于获奖者的尊崇，超越了以往的师铎奖，可称之为教育界的奥斯卡金像奖。

教育部 (2006A) 指出，校长领导卓越奖乃透过卓越校长的评选，一方面促使校园发展之型塑与创新改革，鼓励优质校园文化，同时也营造兼具策略思维、专业经营管理之全方位领导者典范，符应时代潮流及普世价值，培育未来新世代，再造校园新风貌。根据该奖项评选要点 (教育部, 2006B)，参选校长须具备以下基本条件：「最近四年校长职务考核均应列甲等，且最近十年未受刑事处分、惩戒处分或平时考核记过以上之处分，并应符合下列受奖条件之一：(一) 具卓越的校务领导能力，能实现学校发展目标者。(二) 针对教育政策研拟办学方案，具有具体成效者。参选校长应能营造和谐的学校气氛和成员合作奉献的学校文化。」郑崇趁 (2004) 分析，校长领导卓越的评选指标包含五大面向：教育理念、教育策略、校园氛围、办学绩效与发展特色。

综上所述，校长卓越领导与多元领导策略息息相关。Bolman 与 Deal (2008) 指出，领导者总在「刚性」与「柔性」间寻找平衡点，但是优秀的领导者能运用多重架构的思考，结合中心价值，拟定弹性的策略，迎接挑战。陈忆滢 (2008) 的研究结果指出，卓越校长能视学校规模，使用不同的领导方式，同时考虑文化因素而改变其领导行为。以下即透过二位获奖之国中小学校长 (花莲市自强国中陈文财校长与笔者之一的花莲市中原国小唐有毅校长) 之办学实务经验 (陈文财, 2011; 唐有毅, 2009)，探究多元架构领导策略如何运用于校园领导，带领学校团队面对挑战、解决困境，营造卓越优质校园。

(一) 从 C 到 A —— 创造学校颠峰的卓越 CEO (陈校长)

办学理念：陈校长认为教育是永续经营的工作，是既问耕耘又问收获的工作。教育机会均等的理想，已从学制形式上的均等，落实到班级、个人层面的全方位照顾。带好每个孩子，把每个孩子带来的期望是教改的主要诉求，也是他个人的基本教育理念。其认为，学校的关键角色是教师、家长、行政人员，而校长则是金三角的领航者、协调者，其必需紧密维持这三个方向，让彼此的关系由点到线到面，大家同心协力共同为孩子创造无限发展的机会。

领导策略：

陈校长刚到该校时，发现老师彼此间的互动极少，办公楼层位置疏远，教师习惯独善

其身。校内资深老师对于年轻老师，特别是兼任行政组长，经常给予过多的指责。除此之外，各处室人员每日疲于应付老师的意见，根本谈不上协调联系、分工合作，毫无行政团队可言，更别论行政执行力。面临上述问题，陈校长透过以下多元架构领导策略进行改善：

（1）尊重大老，诚恳请益：

陈校长要求行政人员提供走动式的服务，增加校园互动机会；只要有新措施，务必先请教资深老师的积极性看法或建议。过程中，资深老师会适度提出改变可能造成的影响。即使对方表达消极的建议，校长也站在客观诚恳的角度，在可接受范围内，将实施时间拉长、步骤减缓。在双方沟通、协调、妥协之下进行学校变革。陈校长有时会半开玩笑地告诉对方：「你们是大老，但我是学校的老大。大老和老大要携手合作，学校需要老大，也需要大老的经验，请大老们尊重我在学校的领导角色。」

Rodney、Robert 与 Ellen 指出，纵然正式与非正式组织之间长期存在着紧张状态，但绝不可将非正式组织视为正式组织的反对者或破坏者，事实上，它亦可协助并促进正式组织达成任务（林明地译，2004：445-474）。陈校长重视非正式组织的影响力，并藉由沟通、协商和妥协的方式，将阻力转化助力，此作为即属于 Bolman 与 Deal (2008) 的政治架构领导策略，有助于成功进行各项革新。

（2）倡导会议礼节：

陈校长经常在会议中诚恳提醒同仁，开会、研习不批改学生作业、不看书，此不但尊重会议也让会议更有效率；其透过自身经验故事，分享开会过程和感受，甚至诚恳的以同理心、角色互换方式让同仁思考。此策略运用了象征架构领导策略，透过比喻、故事，塑造集会尊重和礼节的文化。

（3）建立核心团队午餐会报：

由于国中作息紧凑，行政同仁聚会不易，陈校长利用午餐时间，邀请团队干部到校长室用餐。透过闲聊，非正式的谈论，关心同仁，建立核心干部的革命情感，顺势解决急迫性的校务问题，并沟通各处室想法、做法和任务，藉此达成学校目标。此乃结构性架构领导策略，透过环境、角色、任务，从非正式到正式的过程中满足学校组织的需求。

（4）感动同仁的温馨举动：

有一次陈校长到天津参访，千里迢迢携回一百二十条天津名产大麻 花分享同仁。他

担心麻花被压碎，于是全程手提；当同仁拿到完整无缺的天津大麻花时，深知彼此就是一家人。此温馨做法，即是运用人群资源架构领导策略，透过温馨的小举动，激励老师，藉此建立团队友善的关系。

（二）秀出生命的活力——北昌飞扬（唐校长）

（1）办学理念：唐校长认为经营学校，须以爱为根本、以孩子为中心、以适性

为本位、以品格为盘石、以能力为导向等内涵，秉持以下理念经营学校：

一个坚持：以学生为中心的全人教育

二个主张：创新经营、永续发展

三个目标：参与学生的学习过程，使孩子快乐成长；凝聚团队力量，建立学习型组织；提升学校、家长及小区为教育伙伴关系。

四个主轴：品格、活力、阅读、创意。其中品格、活力为学生的学习盘石，以阅读、创意培养孩子未来竞争力。

（2）领导策略：

唐校长初到该校时，发现课程改革的进展不佳，创新亦不足，而校园氛围过于理性，在会议上有着过于主观的意见表达；学校同仁对行政团队的信任和接纳不足。如何实践以学生为中心的全人教育理念，带领团队为孩子营造相互尊重的友善校园、建构筑梦平台、形塑爱与关怀的校园文化、进而在积极推动校务中兼顾教师应有权益、激发教育热忱，都是唐校长需积极突破的挑战。其透过以下多元架构领导策略进行改善：

1、校长说故事，营造友善校园：

校长在周一学生朝会都会和学生说故事，内容多聚焦在尊重、热诚、负责、关怀与感恩品格上，藉由精彩故事传递适切的价值观。例如：以成吉思汗差一点杀了爱鹰的故事，激励学生有更好的EQ。此外，在教师聚会场合，亦以自身经历或他人故事传达办学理念或激励教师。其六年来持续运用了象征架构领导策略，营造优质友善的校园文化。

2、推动麦哲伦梦想计划，打造筑梦平台：

唐校长发想、推动的麦哲伦筑梦计划，六年来广受各大媒体（如商业周刊、远见杂志等）报导，学者专家、各级学校也多次到校交流取经，

让学校知名度大增。麦哲伦梦想计划鼓励孩子学习麦哲伦的冒险精神，在寒、暑假前把想做、与谁一起做、什么时候做、需多少经费、在何处执行

等细节具体写下，经过初审（三位老师协助审查）后给予第一期的奖励金。孩子执行梦想计划后，于开学时再透过简报、海报等形式，分享筑梦过程，最后由现场老师及学生表决是否同意再颁发第二期奖励金。

麦哲伦梦想计划的可贵精神，在于梦想、计划、实践与分享。这些概念在孩子身上得以实践，吸引了许多教育专家学者和老师、家长的注目。

但一开始运作时，奖励金来源、计划格式、如何鼓励老师协助倡导、在未减课的情况下，如何提高教师意愿等问题不断产生。学校教育成效之良莠，主要乃在于校长领导能力之发挥以及教师教学工作之配合（黄文三，2012）。足见学校的教育成效，除了校长的领导能力之外，教师的参与、配合，仍是重要因素。

唐校长先运用象征架构领导策略，在全校会议当中分享麦哲伦、哥伦布、史怀哲等人的故事，让老师认同在全球化趋势中，孩子必需拥有发想、规画、实践和分享等关键竞争力。接着成立核心推动小组（成员为教务主任、教学组长及校长三位），讨论计划执行细节。此时，唐校长运用结构性架构领导策略，组成一个任务编组团队，并确认角色，使活动顺利进行。之后，难度增加，包括如何让其他成员参与，也让老师积极推动，领导者透过象征架构领导策略，在学生朝会中，透过故事鼓励孩子勇敢筑梦，亦从人群资源架构的领导策略着手，不断激励老师，使其连结孩子的改变，引发教育工作者的深层教育热忱、爱和期待，进而大力宣传。在校务会议中，家长代表高度肯定麦哲伦梦想计划，唐校长则归功于全校同仁，让勇于筑梦、探索、分享的精神成为北昌文化。

从麦哲伦梦想计划推动历程及影响来看，唐校长灵活运用多元架构领导策略，使学校从创新迈向卓越。诚如陈成宏（2005）所言，在多元架构领导的穿针引线下，学校变革与校长领导二者间的联结与互动更加紧密。

3、妥善处理教师聘约议题：

由于教师在校工作时间，已超过政府规定之时数，但受制于学生在校时间无法缩减的情况下，如何达成老师接受、家长安心、学校行政放心的三赢局面，唐校长运用了多元架构领导策略。首先，他在朝会公开表示，目前教师聘约的上班时间的确超过政府规范，在此代表国家谢谢教师多年来的付出，学校将针对此现象修定聘约，但需合乎法令规范。此议题

应站在学生学习的角度，委请行政同仁及教师集思广益，提出可行办法，并再召开相关会议研拟聘约之修定。此乃运用人群资源架构管理策略，探求老师需求，感谢其付出，在变革中努力建立积极互信的关系。

唐校长请人事主任提供教师出勤相关法规，确定教师出勤时数以及调整的可行性，邀集各处室研拟相关对应策略，寻求解决方案。各处室则分别从教学、学务、总务、人事、辅导的角度提出可行建议。此部分他运用了结构性架构领导策略，透过行政会议让行政人员清楚自己所扮演的角色功能，达成预期目标。

行政会议形成共识之后，校长再正式邀请教师会、各年段、科任代表，召开聘约修正协商会议。各方代表先从本身角度提出需求及建议，最后在理性沟通下，形成众人皆可接受的版本。最后，校长邀请家长会、教师会、行政代表再次讨论，家长更就孩子学习、到校及放学时间等提出看法。协商结果形成行政、教师、家长的共识。此过程虽耗时耗神，但身为学校领导人，自然必须运用协调、谈判的手段，以化解组织内外利益团体的冲突（张庆勋，2006）。此议题因唐校长政治架构领导策略运用得宜，使最终版本送交校务会议时得以议决定案。

结语

校长是学校的领导者，理念正确与否，影响学校效能甚大。校长是否善用多元架构领导策略，不仅攸关办学成效，同时影响着校长与亲师生的人际关系。基于以上理论、实务，谨以下列几点作结：

一、组织面貌多元且多变，四大组织架构领导策略，并无优劣之别，弹性运用可以协助校长在领导团队、经营学校中，展开积极、正面的作为。

二、若校长能在眼前这种高感性及高体会的时代²（²作家 Daniel H. Pink 提出六种攸关未来前途的关键能力，分别是：不只有功能，还重设计、不只有论点，还说故事、不只谈专业，还须整合、不只讲逻辑，还给关怀、不只能正经，还会玩乐、不只顾赚钱，还重意义；此六种关键能力来自两种感知：高感性（High Concept）与高体会（High Touch）；其认为未来世界将属于具有高感性与高体会能力的族群（查修杰译，2006））中，运用更多的象征架构领导策略，对于凝聚校园共识、形塑校园友善氛围，将有莫大的帮助。

三、校园存在政治架构，校长应正视并分析之，并研拟相应之领导策略，方能有效率管理冲突、解决资源分配的问题。

本文期盼透过卓越校长运用多元架构领导策略的实务经验，激励更多学校领导者持续投

入教育热忱与创新经营，创造优质、永续发展的校园文化，让我们的孩子在适性的教育平台中，培养健康体魄、健全人格，在各领域中卓越飞扬。

参考文献

王丽云（译）（2004）。学校为一政治体（原作者：R. O. Slater, & W. L. Boyd）。载于张钿富（主编），教育行政研究手册，517-538。台北市：心理。吴清山、林天佑（2005）。教育新词书。台北市：高等教育。

林明地（译）（2004）。学校组织长久存在的两难困境（原作者：T. O. Rondey, L. C. Robert, & B. G. Ellen）。载于张钿富（主编），教育行政研究手册，445-474。台北市：心理。

林明地（2007）。校长思考参考架构：内涵与初步研究发现。中等教育，58（3），8-25。

查修杰（译）（2006）。未来在等待的人才（原作者：D. H. Pink）。台北市：大块文化。

唐有毅（2009）。秀出生命的活力——北昌飞扬。取自：<http://163.20.72.222/asjh/docs/prize.htm#98>

秦梦群（2006）。教育行政——理论部分。台北市：五南。

秦梦群（2010）。教育领导理论与应用。台北市：五南。

陈文财（2011）。从C到A——创造学校颠峰的卓越CEO。取自：

<http://163.26.44.12/100eta/doc/principal/C-10.pdf>

黄文三（2012）。中等教育。台北市：高等教育。

陈成宏（2005）。学校变革与校长领导理论的整合性观点：Bolman 和 Deal 之多元架构领导途径分析。教育研究与发展期刊，1（2），155-176。

张庆勋（2006）。学校组织文化与领导。台北市：五南。

陈幸仁（2007）。微观政治学：一个学校行政的新兴研究领域。教育行政与评鉴学刊，3，67-86。

陈明和、郭静芳（2004）。符号互动论与学校组织文化。屏东师院学报，20，65-104。

陈忆滢（2008）。探询卓越校长领导的图像（未出版之硕士论文）。私立辅仁大学，台北市。

陈丽玉（2008）。文化领导。载于黄宗显（主编），学校领导新理论与实践（45-62页）。台北市：五南。

张庆勋（2006）。校长领导风格与行为。屏东师院学报，20，1-38。

黄文三、沈硕彬（2012年5月）。「校长多元型模领导量表」之编制。赵星光（主持人），十二年国民基本教育相关议题。东海大学第四届教育专业发展学术研讨会，台中市东海大学。

黄亚琪（2012年7月）。台湾爆10年来最大校长退休潮，商业周刊，1286，54-58。

杨振升（译）（2004）。重新思考学校的进步（原作者：K. S. Louis, J. Toole, & A.

Hargreaves）。载于张钿富（主编），教育行政研究手册，403-443。台北市：

心理。

郑崇趁（2004）。校长卓越领导奖的评选指标。2006年07月05日。国语日报。

第13版。

郑彩凤（2008）。学校行政研究——理论与实务。高雄市：丽文文化。

薛春光（2012年4月10日）。校长退休潮恶化速度惊人，3年内过半数是菜鸟。【台湾立报】。

取自 <http://www.lihpao.com/?action=viewnews-itemid-117086>

教育部（2006a）。教育部校长领导卓越奖评选及奖励要点。2006年3月17日，

取自 exc.tpc.edu.tw/95principal/word/ 教育部教育部校长领导卓越奖评选及奖励要点.doc

教育部（2006b）。95年校长领导卓越奖获奖校长名单公布。2006年8月16日，

取自 exc.tpc.edu.tw/95principal/pri-award.doc

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1999). 4 steps to keeping change efforts heading in the right direction. *Journal for Quality & Participation*, 22(3), 6-11.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Deville, J. (1984). *The psychology of leadership: Management resources and relationships*. NY: Fransworth Publishing Company, Inc.

- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, NY : Penguin Books.
- Goleman, D. (2000, March–April). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 70–90.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal' s contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Klein, K. J.& House, R. J.(1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198.
- Schwahn, C. J., & Spady, W. G. (1998). *Total leaders: Applying the best future–focused change strategies to education*. Arlington, VA: American Association of School Administration.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4–13.