

學校領導實務的探究：應關注的對象層級與發展途徑

連俊智*

摘要

不同的典範產生不同的哲學預設，在教育行政的應用上，會形成不同的組織經營型態、以及不同的問題解決機制。而研究若是一味偏向驗證性的實證探討，對實際工作的幫助將很有限。本文實地進入學校場域，以質性研究觀點，探討在學校領導實務中應關注的對象與發展途徑。研究發現，學校領導實務中所涉及的對象是包含了個人、社群、學校與社區、外在環境等多元層級的概念化。而在發展途徑探究上，則必須採取同時關注跨越結構、尋求象徵意義、發展專業與學習、平衡微觀政治、以及發揮影響力等整合觀點。

關鍵字：學校領導實務、質性研究、學校校長

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2007年12月4日，2008年5月6日修改完畢，2008年5月12日通過採用

*連俊智，國立中正大學教育學研究所博士生，E-mail: tainancool@yahoo.com.tw



壹、前言

新世代的教改潮流之下，教育組織不但面臨了教育績效嚴苛的挑戰，同時，在全球化趨勢中，也處於多元化價值並存的選擇考驗。然而，對於充滿多變與挑戰的時代潮流中，學校教育是否該有些許停頓、思考，並撥些心力關注教育領導的日常實際，以提高各項研究結果對實務現場的影響力，而期許追求教育領導實務（the practice of leadership）的創新與突破，能成為一項全民運動（林明地，2004）。領導者一方面要如何避免在錯綜複雜的變化情勢下，淪於獨自面對困難的窘境。另一方面，則是更需要思考如何縮減、降低領導錯誤決策的可能範圍、程度。

由於學校領導實務反映出學校的經營實況，而學校領導型態也關係著學校整體的表現。因此，學校教育在現有環境的嚴苛考驗事實衝擊之下，學校領導實務的作為是否產生變化。同時，領導作為若是產生了改變，這當中又必須關注到哪些對象層級與發展面向議題的影響，才能使得學校具有較佳的整體運作效能，並具有持續改善的能力。而對於這些相關議題的探索、梳理，則成為本文進行研究與理解的動機與目的。

在對於教育行政的研究方法中，質性與量化不同的區隔與爭論持續已久（秦夢群、黃貞裕，2001）。同時，這也往上延伸牽涉到所採用方法論觀點與典範哲學思維的差異。自從Kuhn（1922-1996）提出典範（或稱範式、派典，paradigm）一詞，此一概念即成為哲學中的重要論辯點（楊深坑，2002；潘慧玲，2004）。典範決定了研究者如何界定問題，以及如何使用理論與方法探究問題的規準（張勝勇，1995；潘慧玲，2004）。以典範為基礎的概念架構，將演化形成統整架構的理論途徑（approach）。若是將理論具體運用於領域議題中，則是發展成為模式。利用模式中的重要成分形成詳細做法，產生了實務行動，並將會衍生發展出研究的方法與工具（紐文英，2006；Cohen, Manion, & Morrison, 2000）。不同的典範產生不同的哲學預設，教育行政的應用上，會形成不同的組織經營型態、以及不同的問題解決機制（黃乃榮，2000）。社會科學至今是呈現多元典範並存的現象（潘慧玲，2003），而教育行政的研究若是一味偏向驗證性的實證探討，對於教育行政實際工作者的幫助將是有限（王如哲，1997）。

由於學校領導實務的作為對於教育工作具有重要性影響，故本文利用進入學校實地場域，採取質性研究的觀點，以深入訪談等多種研究方法進行探索。此外，研究架構的設計與實施流程，將依據文獻探討、結果分析、結論與建議等順序敘明呈現。本文的研究重點有二：



- 一、探討學校領導實務發展所應關注的對象層級。
- 二、梳理學校領導實務運作時，所應採行的發展途徑。

貳、文獻探討

文獻研究包含了試圖發現跟主題相關資料的文獻搜尋、以及試圖分析資料較深層內涵的文獻回顧兩部分（David & Sutton, 2004）。社會科學以及其他學科的最終目的，都是在累積可供驗證的知識，此知識使得人對於有感興趣的經驗與現象，得以獲得解釋（explain）、預測（predict）、與理解（understand），並且改善人類的活動情境（Frankfort-Nachmmias & Nachmias, 1996; Hoy & Miskel, 2001）。而理論可以說是一項統整的架構，陳述了一組充分發展的概念，以及這些概念間的關係。它可用來解釋一些社會、心理、教育等領域中的現象。

本節首先探討領導理論發展過程的不同方法與觀點。其次，瞭解學校領導實務發展所必須關注的對象層級與途徑，並依據文獻探討與理論分析的基礎，形成對於學校領導實務的初步理論發展觀點。最後，則針對探索歷程所面臨的問題，選擇合適的研究方法與工具，進入學校實際場域，以求獲得相關脈絡發展與事實的理解。

一、學校領導理論的研究途徑與觀點分析

教育行政理論乃是一組互相關聯的概念、假定、與類化概念，被系統化的用來解釋與描述教育組織中行為的規律（Hoy & Miskel, 2001）。許多研究顯示，領導是組織效能發揮的關鍵，更確切的說，領導者角色在組織效能發展中是扮演了關鍵的因素（秦夢群，1998；黃昆輝，1988；鄭彩鳳，1998）。領導的研究方法與定義雖繁多且不盡一致，但卻有一致的理論脈絡發展可以依循理解（Yukl, 2002）。依據文獻的探討，本文歸納領導理論的研究途徑與觀點包含（秦夢群，1998；謝文全，2004；Yukl, 2002）：

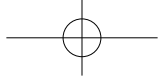
（一）特質論

持此論點者認為領導者是天生的，而非後天擁有的。領導者具有某些特殊特質，這些特質是非領導者所未具備的。特質論的最大缺點，則是以偏概全，忽視了不同情境的因素。

（二）行為論

由於特質論相對忽略了被領導者，故以人際關係為導向的領導行為理論，則是在真實環境中觀察領導者與部屬間的行為，主要議題則是找出較為有效的領導行為，領導的效能取決於領導者的行為類型或風格。

（三）權變論



領導的權變理論是指領導方式的運用，需要評估各種情境因素，以提高領導效能。而領導成功與否，則取決於是否能夠了解環境狀況，從而選擇一個適宜的領導方式。權變論途徑在學校領導中所探討的議題，主要集中在校長與學校產出之間，發現何者是影響最大的情境的變數、可以利用哪些工具與方式加以測量、以及對於最佳的領導策略是否有準則可以依循。

（四）各項新興領導理論的提出

領導觀念的改變，似已漸漸涉及學校核心任務，以及達成學校核心任務所需的內部過程（林明地，2000a）。諸如轉型領導、第五級領導、僕人領導、火線領導等等，其所強調的重點與向度，似乎漸漸的從原有技術性的行為，漸漸轉變成為在認知方面與反思性方面的實踐，亦是從原有單獨一人獨撐天下的捨我其誰使命，轉化成為重視組織成員的存在與潛在能力的激發（林明地，2005；鄭彩鳳、吳勁輔，2003）。然而，每種領導主張似乎都有其立論的道理與優點，但是卻各有所無法顧及的侷限限制。且在不同的領導方式之間，也有可能產生理性與感性的平衡衝突。

今日學校面對的挑戰是多面向的，成員的價值觀是多元的。校長個人一己之力必有其限制，在理論上或是實際上也不可能承受所有的職責問題與發揮領導理論的最大效能。因此，是不是可以擺脫談領導就一定是校長一人，談績效就是校長負全責，談學校發展就是校長來推動兼具評核的既有思維，是不是可以將學校組織視為一有機體，內部成員不但各司其職，但是也具有專業成長能力，與共同承擔責任、分享權力的可能。組織領導若能經由信任的機制，能夠使得成員之間提供批判性的回饋，並引發對於團隊與個人學習的正式化形式，進而成為組織學習的關鍵。對整個組織而言，也將能夠塑造具有合作、協調與支持性的體系架構，形成高度信賴組織（HROs）（Leithwood & Louis, 1998; Stringfield, 1998）。

二、學校領導實務關注的對象層級與發展途徑

林明地（2000a）認為，欲瞭解現行學校領導的途徑，可以採取如圖1的思考路徑進行：

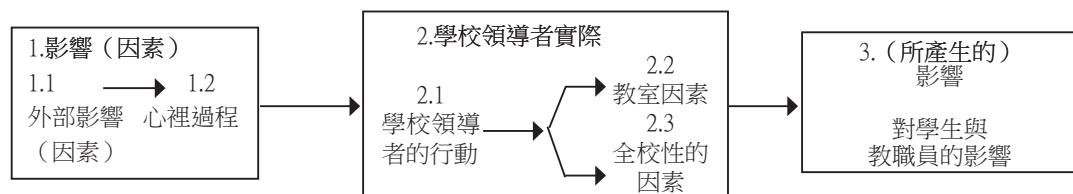


圖1 了解現行學校領導的一種途徑

資料來源：林明地（2000a：233）

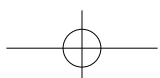


學校領導者的作為，乃是其思想的直接產出物，而周圍環境的各項因素，則是影響其心理過程（Leithwood, Begley, & Cousins, 1994）。圖1中，學校領導實務主要是透過當中的因素，對學生以及教職員發揮影響。而領導者對於學校影響的範圍，若以對象而言，可以包含學生、教師、家長或學校社區、領導者自己、學校整體組織等五個面向分析（林明地，2000a）。而學校領導實務的層級，除包含行政管理層級與文化層級之外，亦具有教學領導與課程領導的效能（張明輝，2005；秦夢群，1998）。換言之，在領導概念化的層次分析上，大致可以分為個體內在、雙人互動（領導者與被領導者）、群體、組織等層次的過程（Yukl, 2002）。故組織的有機化，代表的即是彈性化與權變化，組織的型態必須依照情勢隨時進行調整，可以突破層級或單位之間、組織與組織之間、組織地域之間的限制、以及包括內部單位的整合，進行靈活的因應運作（謝文全，2004）。

此外，以往的領導理論常將學校整體組織的發展，以及在面臨外界挑戰之際的因應與決定，皆是歸諸於單一領導者的角色責任上。然而，如此的論點與取向，不但忽略了外界不斷多元化與複雜化的多變現實，同時也漠視了組織內部除了領導者之外的其他成員。組織領導者必須有能力了解追隨者的需求，並能夠以團隊重要價值為依歸，創造出支持的社會架構（Bennis & Nanus, 1985）。具體而言，學校要能成為學習的地方，教師即必須要能領導（Barth, 2001）。教師的領導可以從班級擴及同儕專業團體，以及影響家長與社區（蔡進雄，2005）。學校的領導應是隨時隨地存在，且不限定任何人。

另一方面，許多的學者皆認為組織中領導研究所應關注的發展途徑議題，不應單單只是採取聚焦於單一變項視角。因為領導所面對的是複雜的人、事務、與情境，不大可能只由單一因素所影響決定（Bolman & Deal, 1991, 1997, 1999, 2003; Hoy & Miskel, 2001; Kotter, 1996; Sergiovanni, 1994）。領導研究行動若是能夠採取多向度的觀察視角，應該更能夠掌握學校領導實務中影響學校效能的變項要素。依據系統理論來看，雖然官僚制度在維持組織秩序與獲得流程效率方面很有用，但是有時卻也會直接影響創新（Gardner, 1990; Miller, 1989）。學校組織應該是一開放性系統，具有與外界聯繫互動的實際功能。學校組織的經營型態與發展方向，皆與外界環境具有緊密的接觸。學校是正式組織，且是開放性的社會系統，學校組織成員將會受到組織結構、成員、文化、與政治的影響，而互為轉化的歷程（Hoy & Miskel 2001）。

故若從系統的整全視角來看，領導的整合觀點即認為在組織領導研究當中，領導者的取向與態度，與組織成員、文化、社會情境皆是有互動的影響關係（李安明譯，2004；Bolman & Deal, 1991, 1997, 1999; House & Javidan, 2004）。現代領導人必須以整合領導的型態（Connective Leadership），以建設性的方式結合依賴與分立二





種力量的領導者，使得成員能夠同時相互依賴，卻能夠維持個體的獨立特殊性。具體而言，整合型的領導者，必須在差異處發覺彼此的相同之處與進行聯結，採取不同整合的領導作為，在權責相符的原則下，充分的授權，並將其他的領導者與追隨者包括在決策的過程當中，能夠將原本互賴與多元性的對立力量，轉化成為共生的能量（Lipman-Blumen, 1996）。

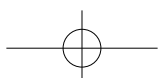
綜合上述對於學校領導實務發展的相關探討與剖析，可以歸納出對於學校領導實務作為探討的重要途徑。首先，今日的學校領導實務，要能利用思考專業發展來凝聚學校的核心能力，並藉由專業領導，即如課程領導、教學領導的參與決定、賦權增能、與權責相符的自我管理下，塑造成一個彼此互為學校願景追隨者的領導者社群（community of leaders）（鄭燕祥，2003）。換言之，領導應以社群規範（community norms）替代領導，並且把組織成員當成社群中的成員，形成休戚與共的感覺（Sergiovanni, 1992）。而領導實務的行動，是結合了不同社群的參與活動，必須要能關切領導對象，意識到追隨者的多元層級特性。

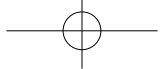
其次，學校領導實務在外顯互動行為中，具有明顯參與決定機制。在藉由專業領域知能的判斷，以及跨越界限匯聚多元觀點及共同看法後，對於組織學習與組織整體效能的發展，透過集體的專業判斷，可以形成組織最適切的決定實施。而在內隱的組織象徵活動中，採取關懷、信任、尊重、公平、與民主的行動與態度，建立共同願景與核心價值，是銜接、建立成員間彼此信念、承諾與歸屬感的最佳黏著劑。所以，學校領導實務除了具有參與決定的顯明特質外，在面對組織領導相關執行疑慮的問題解決上，更必須採取不同發展途徑的整合審視角度，

換言之，對於領導理論的途徑與觀點分析趨向，是要避免純粹將重點全然放置在領導者身上、也不再視領導為靜態、單一的職權行使。進而取代的，應是將關注點逐漸轉移到被領導者的身上，且視領導為動態、多向的權力互動型態。此外，在探討影響領導作用的因素研究中，也應跨越實體可視的架構、行為層次，進而延伸到過程、情境、文化、價值等意識層面。故領導應該是一個過程，更是影響力的發揮（Pierce & Newstrom, 1995）。因此，採取行動進入學校現實場域，對於領導行為的實際觀察、展開實徵資料的蒐集與分析，以及對於領導活動脈絡的描述與理解，成為了本研究探索、發現領導涉及的對象層級分析，以及發展途徑議題的具體方法。

參、研究方法、研究設計與實施流程

本研究根據研究目的，以質性研究方法為架構。質性研究本身的特質、特徵極富彈性，故其研究過程未有固定的程序，也沒有唯一、正確的方法遵循（潘慧玲，





2004）。然而，對於學校領導實務的瞭解，最好能走進學校，從學校成員的參考架構來描述領導實務（林明地，2000b；Owens, 1998）。本節將就質性研究所採取的觀點與方法，具體提出研究架構與實施流程說明，並以圖2表示：

首先，依據文獻探討中所採用的理論分析方式，進行領導理論途徑與觀點的剖析探討，加強對於理論的敏銳度。其次，利用研究者在學校場域工作的實際接觸，採用前導研究對於研究的問題與方向再予以整理檢視，並據而選擇具代表性的研究對象。再次，經由半結構式問卷實施、深入訪談、省思札記、焦點團體座談、文件分析等方法進行實徵資料蒐集。研究過程，包含了資料蒐集方法、工具、研究信、效度、研究倫理等相關議題的探討。最後，則依據實徵資料的分析處理，歸納研究發現與結論，提出學校領導實務應關注的對象層級與發展面向議題建議。

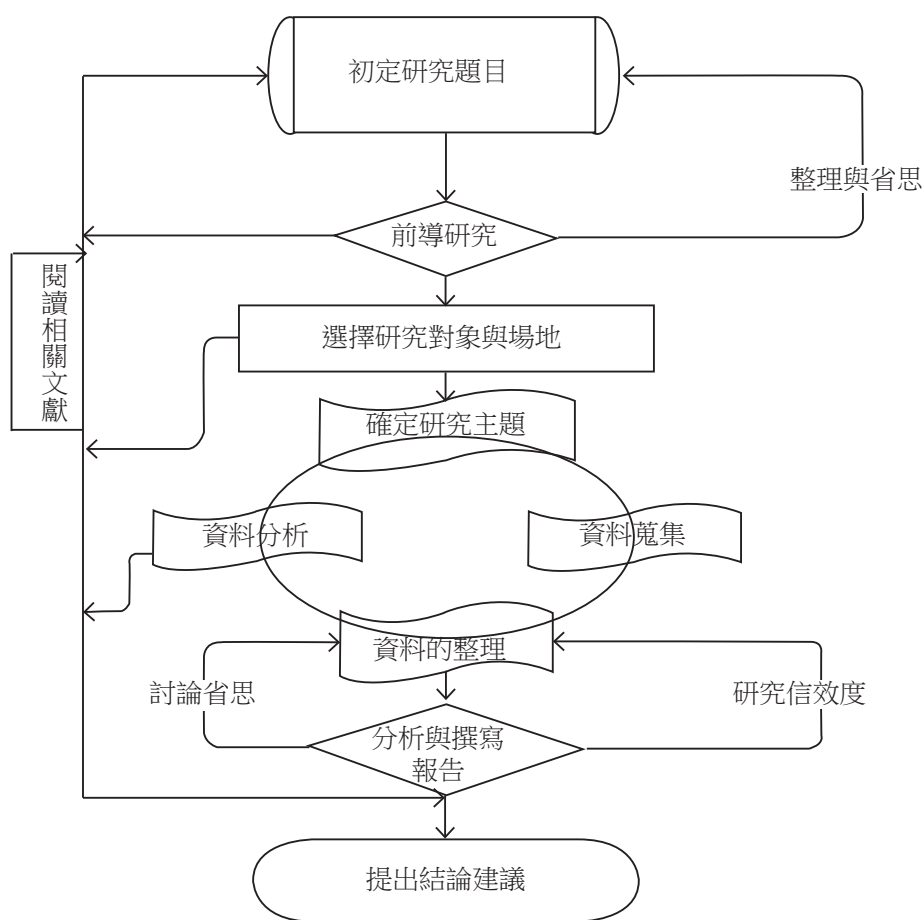
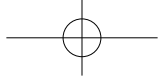


圖2 研究流程圖

資料來源：研究者繪製



肆、實徵資料蒐集、分析與省思

本研究依據文獻探討結果，初步擬定題目，以及審慎評估研究實境場域中適切可行的研究方法，決定進行資料蒐集與分析所運用的研究流程及工具，並在下文中說明：

一、蒐集資料

質性研究蒐集資料的方法有：深度開放式訪談、直接觀察、書面文件等三種（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。基於此種考量，本研究在資料蒐集過程中，以下列幾種研究方法來蒐集相關資料：

（一）半結構式問卷實施、深入訪談

質性方法不具代表性，但它可能找到多樣性（Marsh & Stoker, 2002）。本研究基於研究的需要，以立意取樣方法，一方面採取深入訪談方式，對於具有獲得卓越領導指標條件的學校以求了解領導實務情形。另一方面，利用電子郵件方式，尋求另外三個不同縣市中，兼任行政工作的教師各一名，以半結構式問卷的書面答題方式，成為相關資料的廣泛蒐集與詳實比對。

本研究進行深入訪談的目的，是想要了解研究參與者在學校活動中，對於學校領導實務的真實感受，以及因其對於學校場域活動的熟稔，而能夠貼切的表達出對於領導實務作為的看法。唯有了解實際活動的研究參與者，因為親身接觸的歷程感受，才能夠具體描述領導實務的作為，並進一步梳理出其中共同所具有的見解與信念基礎。

1. 半結構式問卷與訪談之大綱

研究者在擬定訪談大綱之前，對於自己的研究主題再加以釐清，確認研究方向與重點，尋求在學校場域中，成員對於領導實務的感受、想法與期待。以求避免在無法確定研究理路的情況下，造成所進行的訪談失焦模糊，而喪失達到探求研究之目的。本研究即依據文獻探討中所發現的重要事項，包括領導實務影響的對象範圍與層級，以及領導作為必須採行的途徑議題，分別擬定下列訪談大綱：

- （1）依您的觀察，九年一貫課程實施後，現在的學校領導方式與以前是否不同？若有，是哪些？（以九年一貫課程的實施作為訪談者對於領導觀點的區隔，主要係因為該教育改革政策，對於學校行政、教學、文化等領導經營活動，具有大幅變革、廣泛、與深遠的影響。）
- （2）身為學校教育的參與者，您認為學校領導者應該要具備哪些條件？（例如：必須具備哪些特質、態度、知識、能力、做法、觀念等等）。
- （3）對於學校領導，你覺得應該關注到哪些對象與方向？（可從全球教改趨勢、社



會環境的影響、社區與學校的發展、專業的需求、教學與課程、以及其他實際方面提出看法）

2. 半結構式問卷實施與訪談對象

本研究對於訪談對象的抽樣，係採立意抽樣，選取包括研究者服務學校在內，共四所不同縣市學校，以其所呈現的學校經營綜合成果，反映出其學校領導實務，是具有指標參考象徵，亦即所選取的研究學校具有代表性與意義性。而訪談對象樣本選取的條件為：(1)與學校組織有互動之參與者。(2)對於察覺學校領導實務有興趣者。(3)曾經經歷過兩任校長以上的服務經歷。故選取對象包含家長、教師、以及兼任行政的教師各一名。而此部份未將校長列為訪談對象，即如在文獻探討中所提及，因本研究係對於領導作為的探討，希望從學校領導實務現場感受的實徵資料中析離出各項要素。故此部分的探討與延伸，亦可成為相關主題研究的參考。

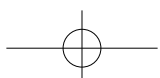
本研究問卷實施與訪談對象，研究者將其編號為T1至T6。其中，以訪談為對象的T1至T3研究參與者，乃是學校內的成員，無論是在學校協助行政工作的時間或是教學資歷上，都具有經歷兩任以上校長領導的經驗，對於學校的運作狀況，與領導實務具備熟悉瞭解的程度。而以問卷實施為對象的T4到T6的研究參與者，則是不同縣市學校的學校組織成員，此三位人員皆是教師兼任行政工作，除具有實務的校務行政經驗外，亦同時具有兩任以上校長的領導經歷。上列立意取樣的人選，皆經由本研究的事先徵求同意，在告知相關研究過程以及研究方法的運用情形，包含訪談的內容概述、錄音紀錄等動作。且明確表達在文字稿完成之後，須經由該研究參與者確認無誤之後，才納入研究資料中。

（二）文件分析

收集文件資料的目的，主要是用來補充觀察與訪談的不足之處，本研究所涉及各種文件均可成為資料證據之一。

（三）焦點團體法

鑑於交叉檢證的需要，除了透過訪談方式探討學校領導實務之外，同時也實施焦點團體法，針對學生對於校園中師長管理作為的感受與看法進行瞭解。此外，因為本文探討的主題，是關注於學校領導實務的層級與途徑研究。在文獻探討中對於領導理論的研究方法與觀點、以及對象層級的理解，是涉及到班級、同儕專業、學校整體組織、社區的多階層性範圍。而學生自然是學校教育組織當中的成員，不但親身經歷學校領導實務的歷程，同時亦成為班級與學校自治團體的領導者。故本研究認為，不應該忽視學生在組織脈絡中所具有的地位與角色，以及其在學校場域中，成為建構領導實務的影響實體。所以在研究中，立意選取的一個班級學生，是經歷過兩任校長的領導實務參與者。從另一個角度來看，也具有三角檢證的多元蒐





集資料來源。

二、研究工具

（一）研究者

研究者本身即是學校教育人員，無論是在面對學校校長的領導，或是自己與學校成員的互動過程中，亦具有領導的形式與意義存在。

（二）文獻

對於相關領導理論之文獻持續進行閱讀，藉以增加理論的敏感度。同時，經由領導理論的探討，了解領導的探討面向繁複而且牽涉議題極廣。

（三）省思札記

研究者在訪談結束後、或是研究進行當中，不斷的自我省思與檢視，對於有相關的想法就予以記錄，一方面作為實際研究進行時的真確過程證據，一方面成為不斷自我對話的重要資料。

三、資料分析

（一）前導研究

研究者在擬定研究計畫之前嘗試採行預作觀察，接觸想要訪談的對象，事先做晤談的工作，同時協助自己形成想要研究的問題。

（二）資料的整理與分析

在進行資料分析時，研究者對於所蒐集彙整的資料，加以仔細的反覆閱讀，同時標記出重點與想法。面對審視資料的同時，研究者也進行不斷的反思與檢驗，避免因為自己在文獻探討中，對於所提出的理論看法有先入為主的觀念，產生研究者自我應驗的現象，反而抹除研究資料中可能有的新發現與訊息。

本研究對於資料的整理與分析步驟，採取轉譯、分析、以及詮釋三個階段（江明修，1992；高敬文，1996；胡幼慧，1996；錢玉芬，1996）：

1. 轉譯：研究者將訪談與焦點團體的錄音檔，轉譯成為文字。在進行轉譯的過程中，除了採取第一次聽取，第二次進行轉譯，第三次比照確認內容之外，研究者也特別注意發表者的音調與表達出話語的思考停頓差別，作為可能深入探索其他未顯現出來的因素。
2. 分析：研究者在閱讀資料後，進行初步的編碼。編碼過程中，研究者注意其與文獻連結的程度，以及是否與主題符合的適切性。藉由重複檢視的過程，修正編碼，進而歸納相同的編碼項目，標示出分析主題名稱。編碼方式採取基本年月日共六碼，如94年10月2日，即以941002表示。而問卷、訪談、省思札記、焦點團體則於日期後加上卷、訪（再加上代號）、札、焦等方式，如941103訪T1，代表94



年11月3日對於T1教師的訪談。

3. 詮釋：詮釋包括解釋發現結果，回答有關為什麼的問題（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。研究者對於研究參與者所表達的看法加以詮釋之外，也應同時注意研究者自身主觀理解可能的限制，以及研究參與者所處的情境脈絡與文化背景。

四、研究信、效度的檢核

本研究的信度考量，即採取歷史信度與同步信度，係對於所蒐集的資料檢驗其相似性（Kirk & Miller, 1988）。首先，研究者嘗試以縱觀方式，依時間序列來檢核對於學校領導實務看法是否一致。研究者針對學者於不同時間所提出的領導研究成果，與本研究所獲得的資料交互檢視以提高其信度。其次，研究者擬以在平行時間的區段中，利用問卷、訪談、文件分析來了解一致性程度。從對訪談、問卷對象施以相近時間的接觸，以及對所獲得訪談資料內容，加以了解與分析，進而確認對於學校領導實務看法上，在橫切面的同一時間上是否具有相似性。

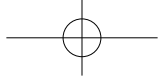
在效度方面的考量上，為提高質性研究的效度，研究者應該一方面澄清研究概念，以理論取樣或立意抽樣的方法來選擇樣本。同時，亦應運用三角測量法交叉檢證，藉由與研究參與者對於訪談資料的詮釋加以回應、並與其他研究結果相互檢證，且在研究中不斷地進行研究者自省的工作（黃政傑，1996；Marsh & Stoker, 2002）。本研究所採行的方式為藉由厚實描述（thick description），避免因為淺薄的描述而改變了意義、使用三角檢證法（triangulation），以增加研究的可信度、以研究省思時時提醒自己，必須具有批判與省思的態度。

五、對於研究倫理的重視

研究參與者對於研究過程應該有知道的權力，故應將計畫、策略和步驟告知參與的成員，使其了解學校領導資訊、資料蒐集分析與研究結果。同時，研究過程均應徵詢研究參與者之同意，並且避免涉及個人隱私之探討與呈現。本研究對於研究參與者之資料與背景，一律加以編碼保護。而對於訪談紀錄、觀察紀錄或是資料詮釋分析等，都邀請研究成員參與核對，以減少誤差與對研究參與者表示尊重。最後，在研究過程中，研究者時時反省自己的態度、行為及說話方式是否與研究參與者處於對等的地位，以避免影響研究參與者的思考及答題內容。

伍、結果分析

鄭燕祥（2003）在其提出的層塊領導（Layer Leadership）理論當中，認為領導表現應兼顧行為、情意與認知等範疇。本節將研究過程中所蒐集到的問卷、訪談、省思札記、文件分析、焦點團體座談等蒐集的資料予以整理、分析、歸納、與討論，



將學校領導實務區分為認知與專業素養、態度與價值取向、技巧與能力等三個向度分別進行描述、理解、與詮釋。

一、在認知與專業素養向度

（一）抱持尊重的態度，能夠與成員共同建立願景目標

領導者必須具有全球化的領導素養與前瞻的佈局與作為，而願景則是組織邁向卓越的指標。學校組織的領導，即是在於營造學校組織優勢競爭的能力，成為學校永續經營的堅固礎石。在現代學校領導的思維下，學校必須發展出符合學校特有條件的願景，如此才能成為學校整體發展的依據，成為學校價值體系中的重要核心。

所謂好的學校領導，校長必須要有理想抱負。因為在面對現今多變的社會環境，學校必須用不同的面貌來讓大家耳目一新，因此校長對於學校要有規劃、要有遠景，這樣才能學校有績效、才能與眾不同。（941102訪T1）

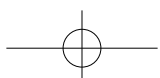
領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程，其目標及功能在達到行政效能（effectiveness）及效率（efficiency）的充分發揮，並能兼顧協助團體或組織達成目標，同時滿足了人之需求。計畫能力-依相關法令及學校發展之可能性，做長遠之整體規劃。建立共同遠景及團結合作模式。（941122卷T4）

全球化的領導素養，具有前瞻的佈局與作為。塑造眾望所歸的願景，好的學校領導者必須清楚描繪出學校成員共同努力的目標。（941124卷T5）

經歷這段時間的訪談資料的整理，以及對於文獻的持續探討，似乎學校組織的領導實務，都具有許多的共同期望與應著重之強調面向。像是受訪的三位研究參與者T1、T2、T3，他們都提到要尊重老師、要有民主的修養。這些研究參與者他們的期望除了是言語的形容之外，他們是否有更企盼的內在意義？我是不是應該與他們就此方面再度談話？（941118省思札記）

（二）具有充分的基本學養，持續充實專業知識，並成為引發組織學習的領導者

校長不應只是採取行政領導，同時必須兼具教學與課程領導的意識與行動。此外，現今知識的來源多元，普羅大眾亦具有高程度的教育水平，學校教育已非知識唯一的提供者。組織必須成為學習型組織，激發成員思考問題，共同合作的團隊精神，以及對於組織實際問題，能夠以行動研究的務實方式進行探討，以求得最符合組織需求的改進與成長利益。





現代的校長要有豐富的經驗，看見事情就知道怎麼處理，而不是不知道該怎麼辦。像總務處的工作怎麼做，訓導處怎麼實施校規等等，這些都是要有通盤的了解，才能夠讓事情順利進行。（941226訪T2）

校長要培養老師的成長是長期性的，也是沒有辦法立刻顯現出來的。（941226訪T2）

要能夠進行學習型學校團隊之建立。（941122卷T4）

九年一貫課程以課程綱要取代課程標準，課程多元，領導者須具備更廣闊之視野及對課程認知，對學校教師學科專業能力整合及增強。（941122卷T4）

由於九年一貫課程是著重課程改革，在學校內已產生改變，由以往的行政領導，擴及到教學領導，以及課程領導。不過值得注意的是校長已不是只作行政領導，而且在進行課程領導時，必須先進行組織學習，能使學校具有充沛的動力來進行課程的變革。專業化的教學領導，提升學校績效的重要的基柱。（941124卷T5）

校長要有豐富的經驗，且持續的吸取知識，增長專業方面的知能，才能夠有足夠的基礎知識理解、分析，因應日益增多的嚴苛考驗。

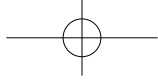
（三）能夠分析學校發展的內、外條件與優、劣情勢，進而發展特色

面對現在少子化的趨勢與家長的教育選擇權，使學校具有競爭性，尋求擴大與競爭者的差異性，成為學校領導與經營相當重要的一環。而學校辦學的特色，更是學校被檢視辦學績效的一項重要依據。

說到特色，校長應該要思考學校擁有何種優勢，如此才能發展學校自己的本位特色、建立學校的核心能力，這樣才能有所謂的競爭優勢。尤其在面對現在少子化的趨勢與家長擁有教育選擇權，如果校長不能發展出學校自己的特色，又如何能在眾多學校之中脫穎而出？（941102訪T1）

以往學校對於學生的管理，是採取比較嚴厲的方式，學生是口服心不服，不能夠自動自發的管理，也會充滿壓力，在他們的成長過程當中會留下陰影。像是使用體罰的方式，是不人道的。而現在的管理比較民主，讓他們自己對自己的要求，同時可以讓孩子有全世界的觀念，知道有更寬闊的外面世界。全球化就是本土化，只要把本土化的特色做出來，就可以表現出來自己的東西，自然全世界就會知道我們。（941226訪T2）

具有學校企業化的經營理念，才能帶領學校效能向上提升。（941124卷T5）



學校的領導者要能夠檢查自己的問題，並且發現自己學校的獨特性：
學校的與眾不同，是更能突顯學校的特殊風格與特色。（941128卷T6）

因此，學校本位特色的發展，乃在於學校本位管理的前提下，成為學校領導重要思考與進行的一項迫切主題。但是，學校特色的發展並非是天馬行空或是信手拈來，必須參酌學校環境背景、地區人文、社區資源、家長信念等等因素結合而成。學校領導實務中，以往只要認真辦學，對於學生管理良好，不要有事情發生就算是正常的學校。而如今對於學校特色的發展訴求，則成了呈現學校教育效能的一項鮮明指標。無論是大至世界改革浪潮，或是小至社區的總體營造，都與學校有所牽繫。學校領導者對於學校未來的發展，已不似傳統中對於獨善其身的象牙塔封閉思考，而是必須有走出去，能夠與世界接軌而無落差的教育水準體認。同樣的，這樣的期待，則也成為了學校領導實務中，被重視與要求的知能。

二、在態度與價值意義向度

（一）願意為學校組織努力貢獻，同時表現關懷、支持成員的氣度

帶好每一位學生是教育的最終目的，在學校領導實務中，所要塑造的精神文化，即是要每位學習參與者成為一位認識自我、肯定自我、發展自我、尊重他人的豐富人文思想者。組織中成員若是能夠認同組織，願意與組織活動配合，將會產生共同努力的最大綜效。

就學生而言：帶好每一位學生是教育的最終目的，學校是因學生存在，因此要先把學生教好，不論是人格品德上、或是課業方面，都應該要擺在第一位。（941102訪T1）

現在學校對於學生的活動都能夠注意，有許多的社團可以活動，是很不錯的。只要不是太多太頻繁，超過老師的負荷，就是很不錯的活動。（941226訪T2）

我還是覺得像上面提到的那樣，一個好校長應該要常常關心學生，比如說關心學生的功課、學生的學習的狀況好不好啦、還是老師的教學方面，校長都應該多多注意。喔，對了，有時候常在電視新聞上看到學校裡面發生意外，像是學校施工的時候，有學生被壓死、或者也有學生在學校裡被性侵的，這些學生的安全問題，一個好校長應該要常常放在心上，放在心中的第一位，這樣才是一位好校長啊！（941117訪T3）

領導者須具備積極、熱誠、真誠、果決、擔當之特質及態度。協助教師專業成長及各項需求之滿足及保障同仁權益。（941122卷T4）

個人具備激勵與人性化的領導能力，身先士卒為學校同仁的表率。



（941124卷T5）

近來氣候轉涼，學生運動完後，習慣穿短袖上衣，如此容易著涼。請各位老師叮嚀學生運動完後，把汗擦乾馬上穿上外套保暖。同時各位老師在照顧學生時，也要注意自己身體的健康。（941220文件分析）

從本週開始，參加晨光朗讀的學生，基於鼓勵的想法，學校會頒發一個小禮物，作為獎勵。（941014文件分析）

因為上週連續三天開會，無法向各位老師祝賀聖誕節快樂。今日向各位祝賀並拜個早年，期望大家有更好的一年。（941226文件分析）

在不斷的閱覽相關組織行為的書籍中，我發現許多的學者對於組織行為的理解，尤其是對於組織專業與學習的面向上，共同的提出與強調，都是朝向團隊與文化的角度來詮釋。我發現組織行為中，不僅存在有實際的行為，亦存在有像文化般更基本的假定與信念，隱約的牽繫著組織與成員的活動。在文獻心得中，我認為領導具有凝聚成員的要素，包含了價值性與社群歸屬感，在文獻的研讀中也印證了我的想法。所以，在探討領導實務的核心價值上，我相信可以在這樣的心得體驗上，獲得具體的東西。

（941120省思札記）

（二）提供具民主精神的學習與合作平台

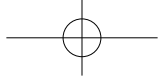
好的學校領導應該要能夠關注校內所有同仁。今日學校的領導，並非純粹是由校長一人的優劣，成為決定學校辦學的成敗。學校是學習的地方，是容許嘗試與體驗的教育場所。利用團隊的合作，可以將學校領導階層易位的可能變動性，引導至較為穩定與永續發展的情境。

再說得具體一點，好的學校領導應該要能夠關注校內所有同仁，包括老師與學生。對老師應該要尊重，並採取開放、民主的領導方式，比如說像是服務領導、僕人領導等等，而不要再像以前是威權領導。（941102訪T1）

以前的學校校長是嚴格有威嚴的，感覺是高高在上的。我小時候看見校長都會躲到一邊去。而現在的校長比較民主，譬如像現在的友善校園，就比較不會有壓力。我比較喜歡現在這樣。（941226訪T2）

當然啦，我的確覺得現在的校長比較不好做，他們好像比以前更民主了吧？（941117訪T3）

因此，學校領導中，如果能夠規劃學校成為一個具有包容性，具有自由發表想法、能力的空間，提供學習、參與與欣賞的平台，則學校有可能讓成員能夠將自我



擁有的潛能被激發出來，成為個人與學校相當重要的資產。學校領導者除了一方面增加知識的豐富程度外，也要朝向以分工合作的方式，利用各自擁有的不同專業層級角度，在決策的形成過程中，提供不同意見與看法，避免見樹不見林的窘況與錯誤。

（三）排除個人影響組織正式運作的因素，重視組織中的公平正義原則

校長應該要有擔當、要負責任，因為學校教育本身即是具有道德與價值性。領導者的影響性，是具有牽繫到組織未來的興衰可能。學校領導實務中，常會面臨遭受成員質疑公平性的兩難情況與困境，如果領導者可以將對立或不同的立場，嘗試從對方角度來看事情，並且以公開、公正、公平的信念為依據，作出可接受程度的滿意模式與執行方案，可以將衝擊學校負面的能量降低，甚至轉化為建設性的動能。

另外，我也認為好的學校領導應該有的一個很重要的部份就是校長應該要有擔當、要負責任。因為我看過許多校長很怕事，遇到事情竟然就只是推卸責任，不肯站出來挑起一切，好像他只想要享權利卻不盡義務，如果校長不懂得負責任的話，相信這樣的學校恐怕會像是一盤散沙，更不要提說可以為教育盡任何心力了。（941102訪T1）

要避免一分为二的管理，讓大家覺得是公平的。（941226訪T2）

人家說校長高處不勝寒，我覺得校長和同仁要有適當的距離，避免太過熟悉。因為如果太過熟悉親近，就會造成因為情感的關係，而有些問題很難處理，同時也造成校內同仁感覺到不公平。相反的，因為校長沒有辦法做到絕對公平，有時候因為保持距離，可以適當的處理一些必須用權威的處理的事情。（941226訪T2）

凡事說清楚講明白，並依法行政。（941122卷T4）

三、在技巧與能力向度

（一）以尊重、信任為關鍵基礎，維繫在校內、社區雙向溝通的行動

溝通是領導者與追隨者關係的根本核心（Gardner, 1990）。學校領導者能夠真正的關懷別人，才能獲得別人的真誠對待，使得學校行政充滿創造義理的氣氛（黃乃熒，2000），而溝通的基礎應該是建立在尊重、信任的基礎上。

在校外方面，他也必須面對家長跟社區，對現在的學校而言，社區是學校的一個重大資源，如果校長沒有維繫好與家長、社區的關係的話，恐怕對學校會是一個很大的損失，甚至是變成阻礙學校發展的力量。（941102訪T1）



就教師而言：現今的教育環境已經有很大的改變，為了符合時代潮流，學校應該像一個團隊，注重團隊合作的精神是好的學校領導應該具備的。（941102訪T1）

嗯！我不知道我的感覺對不對啦！只是我覺得在我小時候的印象當中，在學校裡面好像不太常看到校長，只有在比較重要的場合裡才看得到校長。但是現在的孩子就不同了，學校常常辦活動，常常可以看到校長在校園裡走動，甚至新聞、報紙上都可以看到哪個校長今天去了哪裡辦了什麼活動。當然啦，我的確覺得現在的校長比較不好做，他們好像比以前更民主了吧？而且，也必須跟家長啦、社區啦，保持密切的良好關係吧！這樣對於學校好像比較有幫助才對！（941117訪T3）

溝通與協調，建立合諧、活力、創意、多元之校園。要能夠注重行銷策略及良好之公關發展。（941122卷T4）

理想的校長老師應有何做法：和藹可親、善良、對我們很好、關心我們、話少一點、不要打人、多鼓勵我們、多讓我們上體育課、尊重學生的意見，這樣我們學習較容易接納、也比較快樂。（焦點團體）

今日學校必須走出去與外界接觸，探索不同的層級需求與看法，忠實的呈現出學校既有的特色與想法，並同時尋找發展互補與強化的支持資源，如此才能夠使得挹注於學校教育的支援源源不絕，進而成為學校發展的動力。以及對於可能產生的風險，加以疏導，進而轉化為正向能量的發展基礎。學校若是能夠逐步發展出符合學校資源、社區背景與家長期望的可能發展特色，不但可能促使學校組織結合各方力量，發展出具自我特色的核心能力。同時，亦能成為成員共處、信任、合作的無形攏聚力量，突顯學校存在的意義價值感與正向優質文化。

（二）經由持續改善的過程，增進學校整體較佳的發展

追求卓越教育品質，有效表現學校效能，不但可以避免停滯不進的怠惰可能，更可提升教育品質成為培育教育專業與成長的動力。領導者對於組織發展，必須要維繫改進的機制（張思忠、李滄哲譯，1999）。

要重視課程評鑑及視導。追求卓越教育品質，有效提昇學校效能，帶好每一位學生應該是領導者應常放在心中的目標。（941122卷T4）

這次全縣比賽，學生成績不錯，要謝謝老師的指導，也將在晨會時間頒獎。（941121文件分析）

感謝上週五班級校外教學，帶隊老師非常用心指導，還有運用學習單讓學生有透過親身體驗的學習，把成果表現出來。同時，這次的活動經



驗，也可以成為下次辦理的參考。（941219文件分析）

寒假各項研習活動今天公佈，各位老師可以了解規劃，除了配合學校行事曆之外，其中包括天文研習活動…。（941213文件分析）

（三）適切的徵詢成員意見，發揮做決定的最佳效益

領導者若是希望能夠分擔避免起伏不定的風險，或是能夠將組織做決定的品質提升，則必須透過增權賦能的專業分工做法，利用專業社群的深入思考，以及團隊的集思廣益的周全考量，在參與決定的機制中，促使得做決定的滿意程度提升。

校長在決定事情時，可以參考成員的意見。（941122卷T4）

因為學期快要結束，許多的經費必須核銷，請各位老師就你教學所需的部份，提出申請。（941219文件分析）

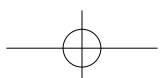
是不是有一種領導方式，可以避免因為領導者的無限負荷，而能夠分擔避免如此起伏不定的風險，或是能夠將組織做決定的品質，經由某種機制可以穩定的呈現出具有相當程度的高度可信賴組織（HROs）。而專業領導似乎提供了一個可以嘗試提供上述問題解決的思考向度。（941109省思札記）

陸、結論與建議

從實徵研究資料中，可以獲得結論而析離出學校領導實務所涉及的對象層級，是以領導為核心，包含了學生、教師、家長、社區、以及外在環境等多元層級事實。而發展途徑則是在影響力的歷程中，關注象徵價值、人力資源、微觀政治、結構界限等途徑議題。本文的相關建議如下：

一、重視互為主體的實際理解，以展現關懷的實際行動，建立共同願景與核心價值觀

組織領導者無論是對於組織整體或是個人，都必須展現出關懷的倫理作為，這也是領導成功與否的重要條件（林明地，2006）。本研究經由實地的訪談中，可以獲得學校組織成員認為在學校領導實務中，對於教師與學生，領導者應具有關懷與尊重的態度，著重溝通互動與公平，學校組織成員之間，應是具有雙向平等地位來共同建立組織願景。個人、團隊與組織皆能夠感受到存在的價值感，此價值感的形成，係在水平社會性的互動中，經由關懷的行動與意義傳達下，強化彼此連結力道，凝聚共同視野焦點，將個人的意志、信念、態度，經由不斷的磨合與探觸，完全結合成為組織整體之共同價值取向，形成了組織特有的文化氛圍。具體而言，學





校是一個由人組成的世界，學校目標的本質是服務人，而關懷主體的學校行政理論與實踐，具有檢視學校行政腐敗的意義（黃乃熒，2000）。

二、在學校中建立社群，重視與發展個人專業成長需求，並引發成員承諾與歸屬感

實徵研究中顯示學校領導者不僅是組織學習的引領者，同時更是維繫組織持續更新成長的促動者。目前學校教師專業發展未臻理想的主要因素，即是教師未能充分展現強烈的社群歸屬感和榮辱與共的深度認同（吳明清，2002）。故若是能夠將社群此一理念運用於學校之中，對於學校應是具有正面發展的重要性影響，亦即社群的建立將成為學校改善的核心（Sergiovanni, 1999）。社群提供的深入匯談功能，不但是個人專業的內隱知識分享，也提供了知識外顯的共同化功能。每一個專業社群擁有其專業內涵以及社群互動之次文化隱性默契。

同時，經由社群的顯現，提供了成員在正式組織之外，另外一個與自身專業相關的非正式空間與精神寄託依據。所以若要使得組織成員能夠持續不斷的發展專業學習，則須視學校內部能否形塑專業學習的社群而定。除此之外，更重要的即是社群提供了組織成員的社群歸屬感。故在社群中，成員必須彼此被認定是其中的一員，而當中代替權力與要求的，即是義務與自發性。

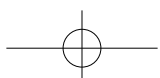
三、在組織當中，基於尊重、信任的基礎，採行多向溝通行動，維繫微觀政治中利益需求的平衡與衝突轉化

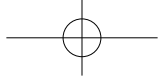
在實徵研究資料中顯示，領導者應具有負責任的態度，應該以民主的方式，以參與決定的機制，基於開放的心胸與氣度，激發成員的潛力與專業貢獻，提供學校最好的發展分析與策略擬定。換言之，專業社群的重要性來自於同儕的壓力和責任感，學校若是能夠致力於教師專業守則的討論，可成為教師承諾和教師互動的依據。

另一方面，面對社會變遷的影響，學校的領導者更需要扮演政治領導者的角色，運用協調、談判的手段，以平衡、化解組織內外利益團體的衝突（張慶勳，1994）。並且可以利用衝突的落差能量，轉化成為組織革新、省思的動能，促使得組織領導能夠關照不同向度的需求，以及使得議題在獲得充分的溝通之後，能夠具有更為有效的執行力。

四、跨越組織既有的實質與文化疆界，推動組織學習機制，吸納新知成為持續更新與創新經營的動力

社會型態越官僚化，控制者與被控制者之間的界線就越分明（Miller, 1989）。領導若能專注於核心實務或方法論，是建立聯繫最容易的方式之一，在實務與專業領域議題上深深吸引人們，通常能夠創造足夠的共同基礎，讓社群成員忽略文化差





異（Wenger、McDermott & Snyder, 2002）。從實徵資料中可以發現，學校領導實務必須尋求滿足個人與組織的共同目標達成，而推展、建立組織學習機制，不僅使得組織能夠快速反應外在環境的變化與需求，同時，也提供了良善的成長動能，使得組織成為具有自我持續更新的生命有機體。

五、發揮領導影響力，提供支持性環境增加領導者密度，使得成員互為領導者與追隨者

新世紀中最現實的改變，就是在越來越互相依賴的世界裡，連最偉大的領導者也不再能獨自完成所有工作。領導的最基本意義必須重新思考，而共同領導是一種實際可行的策略（Bennis, 2000）。實徵資料顯示出領導作為必須是採取動態、互為主體的過程。在組織當中，領導者與追隨者之間的關係，將不再是一種上與下的階層關係，而是一種共生關係的集體式領導。

歸納上述探討結果，本文以圖3說明：

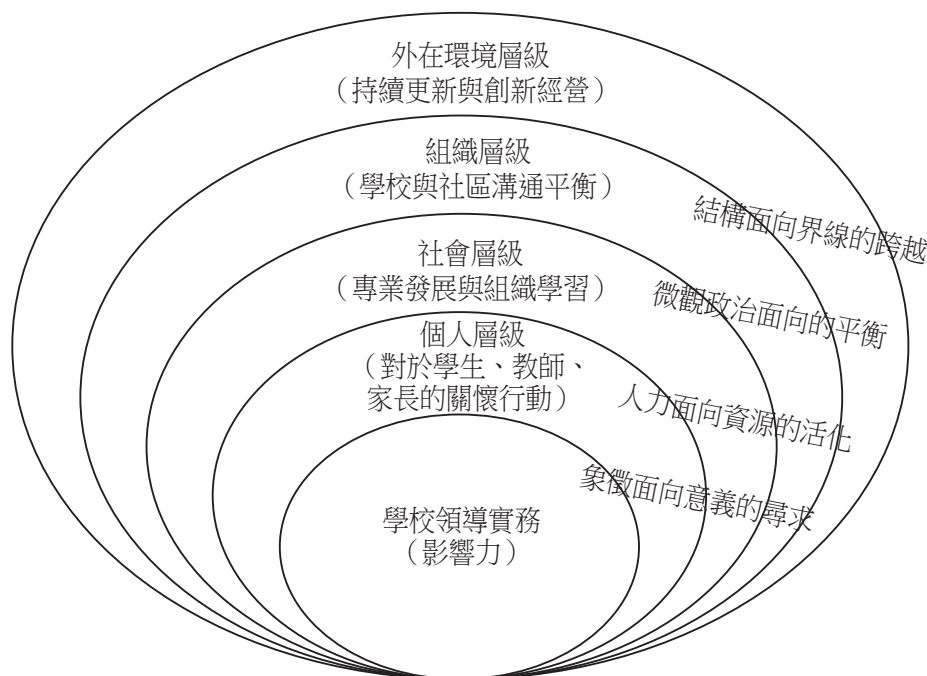
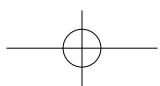


圖3 學校領導實務應關注的對象層級與發展途徑議題
資料來源：研究者繪製

圖3中，在學校實際場域中的領導實務層級，是必須面對學生、教師、家長與社區、以及外在環境等不同階層化的對象與活動領域。這些不同的教育參與者及因





素，不但處於教育活動的脈絡之中，同時也都與學校領導實務產生密切的連動，其中包含了採取關懷行動、專業發展、溝通平衡、跨越疆界等領導實務的行動議題。而經由議題的延伸與連結，可以具體歸結學校領導實務的途徑，是包括了經由關懷行動，結合教育參與者，建立願景與核心價值的意義象徵、重視教師專業發展，推動組織學習機制，尋求自我管理的人力資源活化效能、在溝通互動過程中，觀照政治現實，平衡利益需求與轉化衝突、以及在組織既有功能性結構體制下，強化社會性跨越組織界限，維繫持續更新與創新經營動能等視域。同時，更要強調的是，無論是教育參與者的多元層級特性，或是領導途徑的整合觀點，其實都是在學校領導實務的核心中，互為影響與循環，不但具有多元途徑事實，也更具有整合的特質與需求。

無論是何時何地，組織皆可能面臨各種困難的試驗、衝突管理的需求、組織核心能力與價值的搜尋、分享知識的阻礙、願景建立的分歧遲滯、決策的合理有效、組織持續更新等種種的挑戰。所以若是可以經由領導實務的運作，可以使得原有單一領導所可能無法突破的困境，藉由各種專業社群的協力合作，可能將危機轉化為契機，並產生創新的處理模式。領導者與追隨者是唇齒相依，任何一方改變，勢必會使另一方改變。擁有整合能力的領導影響，在於尋求個人、團隊、組織、與環境不同層次的探索與觀照。對於不同單位、層級，乃至是具異質性的團隊，能夠獲得被聚焦、關注、與深入理解的視角空間。在互動、溝通過程中，產生接納、協調的機制功能，形成互有交集的意義價值領域。同時，更能體認到彼此的命運是相同的，若要使得所有團體共興共榮，每個人都必須有所貢獻。整合的領導者是扮演搭橋的人，能夠跨越組織之間的競爭鴻溝。

柒、結語

本研究經由進入學校實地場域中，對於學校領導實務的探究，可以發現學校在現實領導行動中，可能碰到諸多形式與實質上的疑慮與困境，而透過對於領導實務所涉及的對象與發展面向議題探討與確認，學校領導發展，似乎是逐漸擺脫以領導者為主的單向視角思維，轉而成為以互為領導主體的多元途徑整合取向，產生更為整全的視域交融探究。另一方面，在以參與為基礎的領導行動下，經由專業社群的互動溝通與分享，在共塑願景深化的價值感，與採用組織學習攏聚社群歸屬感的氛圍下，能夠轉化提升成員與組織彼此間的互動品質及正向成長的動力。因此，學校領導實務提供給成員與組織的功能，將不再只是侷促於實質結構形體的存在，而是具有基本認同與彼此承諾的整體生命意識。

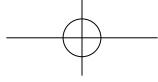


參考文獻

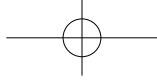
- 王如哲（1997）。當代教育行政學術發展及其研究方法論變遷之研究。行政院國家科學委員會（NSC86-2418-H-194-001-T）。
- 江明修（1992）。社會科學多重典範的爭辯：試論質與量研究方法的整合。《國立政治大學學報》，64，328-339。
- 李安明（譯）（2004）。R. H. Heck & P. Hallinger著。下一世代研究領導與學校變革的方法。載於張鈿富（主編），《教育行政研究手冊》（Handbook of research on educational administration: A project of the American Educational Research Association）（頁227-262）。台北：心理。
- 林明地（2000a）。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。《國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學》，10（2），232-254。
- 林明地（2000b）。質的研究舉隅：校長領導的參與觀察。載於中正大學教育研究所主編，質的研究方法（頁51-91）。高雄：麗文。
- 林明地（2004，5月）。創意的學校經營。載於國立嘉義大學國民教育研究所主辦之「現代教育論壇—面對新世紀學校創意經營」論文集（頁131-144），嘉義。
- 林明地（2005）。校長思考：教育領導新興的議題。《台灣教育》，635，13-19。
- 林明地（2006）。Nel Noddings關懷倫理學及其在學校領導的應用。《教育政策論壇》，9（2），101-130。
- 吳芝儀、李奉儒（譯）（1995）。Patton, M. Q.著。質的評鑑與研究（*Qualitative evaluation and research methods.*）。台北：桂冠。
- 吳明清（2002）。促進教師專業發展策略。《理論與政策》，16（1），99-114。
- 紐文英（2006）。教育研究方法與論文寫作。台北：雙葉。
- 高敬文（1996）。質化研究方法論。台北：師苑。
- 胡幼慧（1996）。質性研究的分析與寫成。載於胡幼慧（主編），質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（頁159-170）。台北：巨流。
- 秦夢群（1998）。教育行政：理論部分。臺北：五南。
- 秦夢群、黃貞裕（2001）。教育行政研究方法論。台北：五南。
- 黃乃熒（2000）。後現代教育行政哲學。台北：師大書苑。
- 黃政傑（1996）。質化研究的原理與方法。載於黃政傑（主編），質的教育研究：方法與實例（頁1-46）。台北：漢文。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。臺北：東華。
- 張思忠、李滄哲（譯）（1999）。R. Gibson主編。預思未來（Rethinking the future:



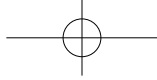
- Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world.）。台中：晨星。
- 張明輝（2005）。優質學校教育指標－行政管理、領導與學校文化。載於國立教育研究院籌備處－校長的專業發展（頁141-166）。台北：國立教育研究院籌備處。
- 張慶勳（1994）。教育組織的政治分析與管理。載於伍振鸞（主編），*教育行政專論*（頁129-140）。台北：南宏。
- 張勝勇（1995）。*反思與建構－20世紀的教育科學研究方法論*。山東：山東教育。
- 楊深坑（2002）。*科學理論與教育學發展*。台北：心理。
- 錢玉芬（1996）。整合質與量研究法再思。*國立政治大學學報*，68（3），1-16。
- 潘慧玲（2003）。*教育研究的途徑：概念與應用*。台北：高等。
- 潘慧玲（2004）。質性研究典範對從事教育研究的啟示。*教育研究月刊*，116，16-21。
- 蔡進雄（2005）。中小學教師領導理論之探討。*教育研究月刊*，139，92-101。
- 鄭彩鳳（1998）。*學校行政：理論與實務*。高雄：麗文文化。
- 鄭彩鳳、吳勁輔（2003）。學校領導研究的新取向－競值架構的領導觀點。*教育研究月刊*，111，67-83。
- 鄭燕祥（2003）。*教育領導與改革：新範式*。台北：高等教育。
- 謝文全（2004）。*教育行政學*。台北：高等教育。
- Barth, R. S. (2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (2000). *Old dogs, new tricks*. London: Kogan Page.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1999). Four steps to keeping change efforts heading in the right direction. *Journal for Quality & Participation*, 22(3), 6-12.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K (2000). *Research methods in education* (5th ed.). New York: Routledge.



- David, M., & Sutton, C. D. (2004). *Social research: The basics*. London: Sage Publications.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social Sciences* (5th ed.) NY: St. Martin's Press.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp.9-28). Thousand Oaks, California: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Kirk, J., & Miller, M. (1988). *Reliability and validity in qualitative research*. London: Sage.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (Eds.) (1994). *Developing expert leadership for the future schools*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marsh, D., & Stoker, G. (2002). *Theory and methods in political science* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Miller, L. M. (1989). *Barbarians to bureaucrats: Corporate life cycle strategies*. New York, NY: Ballantine Books.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education* (6th edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1995). *Leaders & the leadership process: Readings, self-assessments & applications*. Homewood, IL: Austen Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey & Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stringfield, S. (1998). Organizational learning and current reform efforts. In K. Leithwood and K.S. Louis (Eds.), *Schools as learning communities* (pp. 255-268). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.



- Wenger , E. C., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.



A Study on School Leadership Practices: The Object Level of Caring and the Approach of Development

Jun-Zhi Lian *

Abstract

A different paradigm will result in divers hypotheses, and forms a different pattern of organization management and the solving mechanism of different problems in education administration. The result would be limited for the assistance of practice job, if the studies always adopted quantitative resarch. This paper utilized the viewpoint of qualitative research in the field of schools, and explored the object level of caring and the approach of development. This paper found the conceptualization of the multi-level of caring object related to individual, community, school and community, and environment outside. On the other hand, this paper found that the approach of development utilized an integrative viewpoint including crossing structure, finding symbol, developing profession, balancing micropolitics, and accruing influence.

Keywords: school leadership practices, qualitative research, school principal

Section editor: Jin-Li Su

Received: December 4, 2007; Modified: May 6, 2008; Accepted: May 12, 2008

* Jun-Zhi Lian, Graduate student Institute of Education of National Chung Cheng University

E-mail: tainancool@yahoo.com.tw