

新手校長的行政領導：多元架構領導觀點

呂俊宏 Chun-Hung Lu

課程與潛能開發學系博士研究生

摘要

本研究主要目的企圖以 Bolman 和 Deal (1997) 的多元架構領導的觀點導入新手校長的行政領導，藉由行政領導過程的說明、闡釋與論辯，進而應用在新手學校行政領導上，以整合性的觀點來分析行政領導之理論與實務關係。論述方式依序探究多元架構領導之「結構化」、「人力資源」、「政治化」與「象徵化」四大架構的性質與假定，分析新手校長對於此領導論之觀點，並順勢運用架構於沈重繁瑣的組織領導情境中。

關鍵詞：新手校長、多元架構領導、行政領導

The main purpose of this study was to introduce Bolman and Deal's (1997) multi-frame of leadership into the Administrative Leadership of novice principal. Through the process of Administrative Leadership to description, delineation, and interpretation, and further apply them to the Administrative Leadership of novice principal. Also through an integrated perspective to analyze the relationship between theories and practices. One pivotal discourse of this study was concerned with the exploration of the traits and assumptions of the structural, human resource, political, and symbolic frames under multi-frame of leadership. Analyze novice principal perspective of leadership and apply them to the heavy of organizational leadership.

Keyword : *novice principal* 、 *multi-frame of leadership* 、 *administrative leadership*

壹、緒論

國民教育法第九條載明：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制……。再從就教育行政的觀點來看，校長領航校務更在教學與行政等各種決定上，肩負起校務經營與學校效能成敗的關鍵性角色。研究發現領導可以直接或間接對學生與教育產生影響(黃乃熒，2008)。領導理論的研究從早期的特質論至行為論，以至於權變理論，領導理論可說是不斷推陳出新；再者民主風吹進了校園，鬆動了校長領導的地位，校長專斷領導的威權顯得岌岌可危。就相當程度而言，高效能的學校領導乃在於權宜運用多元的策略和方法，改變教職員的行動及思維，進一步將其與學校運作實務相結合，終其目的則在與時俱進，引領教職員生致力於學校組織的轉型(transformation)，讓學校更具有競爭力(陳成宏，2005)。有鑑於此，領導者必須透過行政領導的視野，立足於社會的快速變遷，靈活運用領導理論與社區家長、學校教職員，打造一所優質校園。

綜上所陳，新手校長缺乏校務經營的上位概念，對於行政領導的經營經驗乏善可陳，本研究主要目的將以 Bolman 和 Deal (1997) 的多元架構領導的觀點導入新手校長的行政領導，藉由行政領導過程的說明、闡釋與論辯，進而應用在學校行政領導上，以整合性的觀點來分析行政領導之理論與實務關係。本文共分為四部份，第一部份為緒論，旨在於陳述研究問題及介紹研究目的。第二部份則詳細介紹 Bolman 和 Deal 的多元架構領導途徑。第三部份主要析論以多元架構領導途徑探討新手校長的行政領導的關係，最後一部份則通盤檢視全文並提出結語。

貳、Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑

一、多元的挑戰

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(連俊智，2005)。社會變遷快速，民主思潮洶湧，單一的領導方法，不足以帶領團對邁向優異境界，因此，學校校長的領導視界必須是開闊多元，領導策略必須是多向並進的。越來越多的學者試圖將這些觀點整合在一起，以便對管理的真相有完整的認識(林建煌，2003：55)。校長領導的壓力增多，壓力來源不僅自校園內部的家長和老師，甚至連外部的社會輿論及國際化接軌的挑戰，也波滔洶湧的一波接一波，面對多元的挑戰新手校長豈能坐視

不管、手無寸鐵、坐以待斃。

二、理論四取向

單一理論的領導方式已逐漸被拋棄，代之而起的就是整合式的領導。如同鄭燕祥(2003)將數種領導變數一起研究的整合式理論，有越來越普遍的趨向。見解多元、視野多項、策略多法是新領導手段的基本功夫，基於此本文以Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑進行解析：

(一)結構化架構：

按照 Bolman 和 Deal 的解釋：結構係內部成員間及其與外部關係人間的期望與交換型態的藍圖(p. 38)。因此配置良善的結構以利組織發展，妥適安排組織成員，「把對的人放在對的地方」，使人盡其才，使組織能面對接踵而來的挑戰。架構如同人體之骨骼，如同建造房屋之鋼筋水泥，砌起高樓大廈的骨架，此為行政的基本，目的在於建構組織的雛型，設立單位分門別類，以便分工合作，行團隊之效能。

(二)人力資源架構

按照 Bolman 和 Deal 的解釋：人力資源架構強調人的重要性，也同時兼顧如何發揮員工的潛能(p. 102)。人力資源架構的目標不外乎照顧組織成員的需求，並滿足組織目標，全面考量個人與組織的利益，因此在意成員與成員、組織與成員之間的互動，使成員瞭解組織的目標，並使成員在追逐組織目標的同時，也滿足成員的成就感，由此組織與成員之間形成有機連結，在組織的工作效能與成員心裡層面的滿足，尋求一個平衡的空間。因此人力資源架構重視組織成員人力資源能量的提升，也重視運用外部人力資源的支援，以達到組織訂定的目標。

(三)政治化架構

政治化架構認為面對組織內長期層級差異與資源缺乏，衝突在所難免，而權力成為眾人爭搶標的(Bolman and Deal ,1997)。然有限的權力資源要滿足人類無窮的慾望滿足無異是緣木求魚，組織內鬥幾番爭奪無可避免。認清衝突僅是組織產物之一，深思與其放任唇槍舌戰、強取豪奪，倒不如訂定規則、開放競爭，化暗為明捨棄暗鬥追求明爭，讓組織成員在公平競爭的環境中，一決高下爭搶資源。明顯地

，政治化架構的領導者將組織視為充滿衝突與權力資源爭鬥的競技場，使組織成員懂得尋找權力資源，善用權力資源，並懂得分享權力資源，成員間懂得透過協商、利益交換與政治聯盟找尋單位生存的血路。

(四)象徵化架構

Bolman and Deal (1997)認為象徵化架構探討組織如何藉由故事、儀式、節慶和符碼來型塑其價值與信念。經由象徵作用的儀典彰顯組織的深層文化，成為一種傳奇、信仰，甚至也由此反映該組織的圖騰或典範，而這樣的象徵化意義，經常藉由每次儀典活動，傳承下一代，甚至成為一種永世流傳的經典文

化。簡言之，組織領導人透過傳奇與活動設計出精緻的腳本，喚醒成員對長者或祖先的崇拜與景仰，供後人追隨；所形成的組織文化成為組織運行不可或缺的一部分，也為組織的運轉帶來隱性的力量。

(五)多元架構

二十一世紀是變動的世紀，唯一不變的就是變。領導是一門藝術，也是一項技術，如人飲水冷暖自知，領導者必須仰賴新觀念和創意，掌握組織與成員的思想脈動，校長對於學校的領導成功與否，具有關鍵重要的地位。而採用多元架構和整合的觀點以檢核學校領導，確實有其必要性（李安明譯，2004）。因此校長必須掌握多元架構的基本精神，多向視野敏銳觀察，為學校校務把脈，找尋學校生存的優劣態勢，趨吉避凶引領學校走出經營的特色。

Bolman and Deal (1997)提出多元架構的領導概念，以結構化、人力資源、政治化、象徵化的四種架構整全出多元架構領導途徑，企圖善用(一)結構化的基點突破科層體制，跨界連結並建立合作團隊，(二)人力資源增值—兼顧個人需求與組織目標增權賦能、善用人力，培養組織成員工作動能，(三)政治化平台—平衡權力與衝突，轉換成組織成長的動能創新經營(四)象徵性信仰—凝塑成員共識建立共同願景，激發組織成員內在動機，建立互信戶賴團隊合作文化。

而 Bolman and Deal 將此四種架構結合以發展出多元架構領導途徑，無疑開拓了領導者的視野，以多視界的角度窺探事物的境況，敏銳察覺組織與成員成長和變動脈絡，進而找出解決之道，引領組織成長與成熟。

參、以多元架構領導途徑探討新手校長的行政領導

一、領導的概說

領導存於組織之中，而領導行為更是組織前進的重要舵手。學者蔡進雄(2005)闡述領導理論的演變大致可分為特質論、行為論、權變論及轉型領導等四個時期。四個時期因時代背景因素不同而推陳出新，各種領導理論之間，並不互相排斥，沒有誰取代誰的問題，而是後期的理論大多奠基於在前期的理論基礎之上，因應社會需求發展出新的看法。若以理論發展觀之，Jameson (2006)針對 Doyle 和 Smiths 的模式加以修正成：(一)、特質領導理論 (trait leadership theories);(二)、行為、風格領導理論 (behavioral or style leadership theories);(三)、情境與權變領導理論 (situational and contingency leadership theories);(四)、轉型、交易、魅力領導理論 (transformational, transactional and charismatic leadership theories);(五)、分散與分享領導 (distributed and shared leadership)。因此，領導理論隨時光推移與社會脈動的發展而產生新理論，因應時代潮流的

領導模式也隨即成為當代的產物。近來領導理論走向了整合與多元，使領導者具備多向視角、多元策略以及具有整合觀點，以便處理更繁瑣、複雜的學校事務。

二、領導的重要性

學校領導已不是一味地命令、指使，而是以服務的心態與同僚、伙伴共同處理事務。在行政倫理上是長官-部屬的關係，在整體工作團隊上則是相互支持協助服務的工作伙伴(張慶勳，1999：89)。一樣米養百樣人，從人的行為差異性來看，每個人的價值觀念、個性人格、能力特長各有殊異，但領導者要能知己知彼，甚至瞭解人的防衛機制，採取適當的方法，卸除他人的自我防衛，引領人性往正向發展，以符合人性的手段，達致組織目標。人心雖異但必有同，所有的行為可能都是動機驅使、目標導向、趨利避害、甚至可變的。正因為人的行為具有共同點，人與人之間的相互理解成為可能，進而找出組織與個人的利基點，建立共識共創未來。

三、多元架構領導途徑探討新手校長的行政領導

歸納相關文獻，初任校長的工作困境可分為：行政領導、教學領導、課程領導、公共關係、危機管理等五個部分。簡邑容(2007)發現初任校長學校領導任務區分為三大面向，分別是管理面向、專業面向與政治面向。其中管理面向包含校務之正常運作、行政管理及因應變革。專業面向則指校長課程領導與教學領導，政治面向包含對上級政策之執行、公共關係與支援網絡等。

新手校長經營學校的管理困境不外乎正常運作、行政管理及因應變革。專業面向則指校長課程領導與教學領導，政治面向包含對上級政策之執行、公共關係與支援網絡等。

透過多元架構領導進行新手校長行政領導的策略如下：

(一)結構化架構

面對現行學校教育制度，校長具有合法權威，裁衡校務經營方針領導組織成員經營校務。如同陳成宏(2005)校長扮演結構工程師的角色，以策略規劃的角度分析學校內外情勢，從而整合校務運作的結構與流程，進而發揮組織效能，加速學校變革。學校的科層體制更動不易，校長在結構化架構中必須將對的人才放到對的工作場域，依據組織成員本身的能力、態度、意願以及工作的難易程度，適才適所的分配工作職掌，滿足成員個人的意願，以發揮個人潛能，另一方面根據組織架構來建立新領導團隊，開拓組織最大利益。

(二)人力資源架構

教師是學校重要的資產，而人常常是決定成敗的關鍵。學校最重要的工作就是進行教學活動，行政支援教學就是將人力資源投入到教學的面向，以提升學生學習成就。簡言之，校長即是人力工程師，在學校變革的歷程中給予教職員心理支持與實質獎勵，提供在職進修機會，增權益能，鼓勵積極進取和勇於

嘗試，終而爭取其對學校變革的堅定承諾與信心(陳成宏，2005)。因此，校長要隨時增進學校人力資產，增加每位成員在組織中所能發揮的能量，給予展現自我與領導的機會，不斷提升教師專業與自主能力，滿足教職員工心理需求，適時激勵、鼓勵、獎勵，挹注能量給全體成員，提昇其工作滿意度，在工作中找到成就感。另外除了校園內的教師之外，家長的力量與社區人力資源的整合亦刻不容緩，尋求外援解決學校的問題可以減少老師的負擔，也是學校進步與校務推動的另一股力量。

(三)政治化架構

開放公平競爭的場域，合情合理的分配資源，是政治化架構的重要工作。政治化架構通常以競爭利益為目標，組織間的衝突是每日不可避免的事情，換句話說校長在校園當中扮演政治工程師的角色，周旋於各主要利害關係人之間，善用政治敏銳度協助其所掌握機先以尋求政治結盟，進而主動引導內外政治運作，於合縱連橫中加速學校變革的推行(陳成宏，2005)。因此，校長要能根據組織類型，訂定公平合理的競技規則，各單位平權互惠，並使衝突成為公開透明競逐的動能，提升辦學績效與組織效能。

(四)象徵化架構

象徵化架構關注文化、意義、信念及信心，每個團體都可以創造象徵，以滋養承諾、希望與忠誠。準此，校長在校園中必須扮演象徵工程師的責任，巧妙運用幽默、故事、學校慶典儀式等結合師生、家長與社區成員，凝聚其向心力與熱望，俾便成為學校變革的堅強後盾(陳成宏，2005)。亦即象徵化架構透過儀式、典禮、祭典和秘思的活動，建構傳奇或傳說，使傳統與文化得以傳承延續，亦即組織領導人要藉由表象及表徵的活動，凝聚成員共識，開拓組織願景，以邁向新紀元。

多元架構領導途徑提供四個視角，整合架構化、人力資源、政治化、及象徵化的領導模組，讓學校領導人的視野更寬闊、策略更縝密、領導更順暢，而面對個案殊異，每次可以援引兩個甚至更多視角，覺查校務發展，透過不同視角運行，以瞭解問題全貌，進而解決問題。

肆、結語

學校領導者是一直肩負起達成教育目標的所有責任。但是，今日的學校領導不但是面對環境變遷快速、價值多元的時代，而且學校教育無論是在內、外環境上，或是人員專業階層分工的合作程度上，都已經面臨無法自我封閉，以及必須尋求資源及進行支援互動的整合時代(林志成，2004)。若是從歷史演進的觀點來分析，教育行政的研究亦從理性典範、自然典範、批判典範，進而演繹至整合典範(謝文全，2004)。傳統對於學校領導的研究趨於單一研究角度，忽略學校組織教學、行政、教師、家長、學生的多面向型態，以及其他的重要影響變項，若能採取多元結構的審視途徑，則更能貼切檢視學校領導的內涵。

藉由多元架構領導的觀點運用在學校的行政領導，可以貫串出---
象徵化架構凝聚向心、擘畫願景，結構化架構任務編組、建置團隊，政治化架構呼引目標追逐、組內競爭，人力資源架構，精進專業、滿足組織目標與個人需求。異言之，多元架構領導途徑配備了多視角鏡頭敏覺事務，多策略手段解決問題，多方追求與滿足，企圖展現領導的最大能量，似乎滿足新手校長領導能力之不足。

本文藉由論述 Bolman 和 Deal (1997) 的多元架構領導，帶領新手校長進行行政領導，使理論與實務得以結合，扣緊行政領導與學校經營，進一步讓理念獲得展顯。因此，校長扮演學校的領導者，必須要眼光四面、耳聽八方，動燭機先、機靈運用領導理論於實務，展現領導能力，帶領校務永續發展。

參考文獻

- 李安明（譯）（2004）。**下一世代研究領導與學校變革的方法**。教育行政研究手冊(227-262頁)（原作者：R. H. Heck & P. Hallinger）。台北：心理。
- 林志成（2004）。校長領導之行動智慧。現代教育論壇-校長領導，15-23。
- 林建煌（2003）。**管理學**。臺北：新陸書局。
- 張慶勳（1999）。**領導小語**。高雄：復文。
- 陳成宏（2005）。學校變革與校長領導理論的整合性觀點：Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑分析。教育研究與發展期刊，1(2)，155-176。
- 黃乃瑩、劉約蘭（譯）（2008）。**散佈領導**。學校領導新潮（101-122頁）（原作者：Brent Davies）。台北市：華騰。
- 蔡進雄（2005）。**學校行政領導**。台北：師大書苑。
- 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**。台北市：高等教育。
- 簡邑容（2007）。**臺北市國民小學初任校長的工作困境與適應之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，台北。