期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

教育行政新書評論
教育研究集刊
第五十二輯第二期　2006 年 6 月　頁 155-163

教育領導的核心

林明地

評論書目：

Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

《增強心跳：在學校一起領導與學習》（Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools）是美國著名的「校長學」學者 T. J. Sergiovanni 於 2005 年發表的作品，由美國舊金山 Jossey-Bass 出版社出版。在此書中，作者大幅翻修了他在 1990 年所出版的《增值的領導：學校如何有卓越的表現》（Value-Added leadership: How to get extraordinary performance in schools）一書的內容（作者於序言中特別強調並不是些微的修改而已）。書中強調，塑造學校領導社區，協助校長自己、老師及整個學校的持續學習，以及在多元價值中獲致並維持平衡等理念與實際，是校長領導的核心，也是學校克服各種困難的「強力心跳」。Sergiovanni 是美國德州聖安東尼（San Antonio, Texas）三一大學（Trinity University）教育與行政領域的教授兼主任，也是該校教育領導中心（the Center for Educational Leadership）的資深研究員，及校長中心（Principals' Center）的創始者。他的研

林明地，國立中正大學教育學研究所教授
電子郵件為：edumdl@ccu.edu.tw

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

究興趣與著作主要集中在校長學、學校領導與視導、學校內部社區、教師專業成長與評鑑等，其中尤以反思實踐取向的校長學、學校學習社區，以及道德領導最受關注，特別是《反思實踐取向的校長學》（The principalship: A reflectice practice perspective）一書自 1987 年初版至今已出版至第五版，可見其暢銷與重要性。

整體而言，本書認爲「強有力的心跳是學校克服革新所面對障礙的最佳防禦」（p. xii），而重新理解領導的理念與實際，掌握教育領導的核心，亦即「一起領導與學習」（p. 176），則是強化學校心跳的關鍵。在結構上，本書共分成 9 部分，簡介闡述了「增值」取向的領導之基本原則，另外 8 章則分別說明領導的心向（mindscapes）、視領導爲賦予（leadership as entitlement）、落實願景、學校社區德行、領導教師素質、同心協力的文化與組織能力、以理念支持領導，以及領導型式、特質與階段等議題。以下首先敘述並略加闡明每一部分的重要概念，接著再針對一再出現、橫跨各部分的重要主題（themes）加以評論。

本書在簡介中，再次闡述「增值的領導」的 9 個層面，並與「價值領導」一一相對，之後形成兩項推論。Sergiovanni 特別強調，「『增值的領導』的關鍵觀念是瞭解到：我們並非要在價值與增值之間做選擇。假如學校期望達到基本的標準，並獲致超越期望的卓越表現與成功的話，那麼兩個層面的領導都必須重視。」（p. 3）「價值領導」的 9 個層面強調：管理、參與的投資（participation investment）、操縱情境、計畫、給予方向、提供監督系統、外在動機、意氣相投、算計的領導（calculated leadership）；而「增值的領導」強調：領導、卓越的表現投資、提供符號與增進意義、目的感（purposing）、使教師與學校能力提升、建立績效責任系統、內在動機、同僚專業互享、義憤塡膺的領導（leadership by outrage）。其中「參與的投資」係指教師與校長僅參與契約規定的最低要求；而「卓越表現投資」則以高度表現爲標準全心投入；而「算計的領導」強調經濟性報酬之獲得；「義憤塡膺的領導」則是「一種象徵性的行爲，足以傳達重要性與意義，並能打動人心……」（p. 15），這是「算計的領導」所無法達成的。

根據增值的領導與價值領導理念的對比，Sergiovanni 提出兩項推論，包括：一、領導一方面須反應（甚至順從）社會科層體制的價值規範，另一方面善加運用自由空間，充分表現特色；二、基於第一項推論，校長應重視道德領導，使領

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

導「結合管理技巧與價值及倫理」（p. 19）。

第一章「心向」指出，「為增強學校的心跳，我們必須重新思考領導的意義、領導如何有效、領導與學習的關係，以及為何我們必須一起同時實踐領導與學習。」（p. 21）領導的心向是個體及學校整體對領導的隱性心理框架，提供我們對學校真實世界的認知與心理意象，用以詮釋學校生活意義。為使個體與學校組織學習成為可能，Sergiovanni（2005: 25）認為：

> 個體與集體的心向必須讓它顯明化。（因為）隱含持有的心向，不管它是個體的或學校層級的，會阻礙變革，使學習困難，並讓教師之間建立同僚專業互享的可能性幾乎不存在。

這樣的理念與 Argyris 與 Schön（1987: 29）所強調的，讓個體對組織所持有的「私人的意象」經由分享後繪製成「組織的共享地圖」的理念類似。為說明領導心向與作為之間的關係，Sergiovanni 提出廣被引用的領導「頭、心、手」的隱喻加以說明。其中頭與心扮演心向的功能。「心」是個體與學校信以為真的信念、價值、希望與承諾，是個體成就自我以及學校權威來源的基礎；「頭」則為個體對教與學、組織與管理，以及影響集體行為所持的理論；最後「手」則是以政策、措施、作為表現的領導具體行動，它受到領導的「頭」、「心」影響。因為「心向如地圖般，塑造我們的知覺，以及讓我們看到我們期望看到的事物。」（p. 40）因此，校長必須理解自己及成員的心向並彼此分享。

在第二章中，「視領導為賦予」將領導視為實踐（或實際）——校長與教師分享的實踐——如此可以減緩「究竟領導是職位，或是功能」的爭論與疑惑。這樣的概念與分享領導（shared leadership）的理念類似。但是領導並非平均地分享（或分配），那些合乎法理的成員才有資格領導，因為領導的賦予「最常藉由專業知識與承諾得到合理性。那些夠資格領導的——事實上是那些有領導責任的——是那些有意願、專業知識、特性與技巧，足以協助我們在特定時間，針對特定目標達成任務的人。」（p. 43）換言之，領導是賦予那些有資格的人，既是角色職位亦是功能，如此亦可縮短領導的「能力與權威的落差」（the ability-authority gap）（p. 43）。Sergiovanni 引用 Donaldson 的概念認為，這樣的好領導是一種「邀請式

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

的領導」（invitational leadership）（p. 52），邀請其他成員加入領導的角色職位、功能與責任。

第三章「落實願景」指出，成功的領導者知道如何使願景發揮功用，能將願景轉化爲行動陳述、行動方向與具體行動，願景也成爲評鑑效能的指標。如此學校比較有可能從一般的組織轉型成爲「責任的社區」（communities of responsibility），改變以往追隨具有職位的「某人」（多數爲校長）的領導理念，領導的道德與責任社區則強調追隨願景、理念、完善的原則、承諾、義務，以及經過驗證有效的研究成果。這樣的關鍵是要知悉如何讓願景發揮功用。成功的校長要「讓願景與目標變成目標與角色；讓目標與角色變成義務責任與策略；讓義務責任與策略變成行動與方向。」（p. 58）

Sergiovanni（2005: 68）進一步指出，爲落實願景，在學校社區必須一起領導與學習，因爲：

- 學校的目的、教學的特性，與對成功的期望越來越複雜，因此持續地學習越來越重要；
- 複雜性越高，人們就越相互依賴，越崇尚相互支持，並要求匯集其智慧資本一起追求成功，因此一起學習與一起工作變得越來越重要；
- 複雜的目的與複雜的情境，要求問題的解決以及決定的作成，必須由最接近教與學、創造其使用實際的那些人來完成。因此，分享（分配）領導在學校……變得越來越重要。

爲一起學習與領導，成員之間建立信任的關係相當關鍵，這有助於發展支持性的工作環境。

「希望、信任、社區及其他德行」是第四章的章名，主要討論有利於學校文化轉型的德行。Sergiovanni 指出學校社區 4 項有力的德行，包括希望、信任、對校內虔誠、與外部社會連結。學校文化的轉型或者是學校德行的落實，是透過日常行爲與活動的實踐來達成，「當學校將其目的、價值、規範與義務嵌入其日常活動中」，較容易使文化轉型，而「當學校的言行一致時，領導的心跳與學校的心跳

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

會越來越強壯。」（p. 75）為達成此目的，領導必須與德行結合。

特別值得一提的是，針對學校革新與變革，究竟是「願景優先」？或是「信任優先」？前者強調依塑造願景、發展策略、產生行動、努力建立信任關係的順序進行變革；後者則著重於先建立信任的關係，再塑造願景、發展策略、產生行動的順序。針對此二者，Sergiovanni 指出，多數成功實踐變革的學校多使用「信任優先」取向的策略。因為「信任優先」的變革取向比較有利於行動後的反思，以及規劃新策略，漸漸累積的相互信任，比較有利於學校因應變遷的環境，策劃出新的目標與策略，以提升學校的表現。這樣的研究發現可供我國學校創新經營的參考。

第五章的標題是「教師中心的取向」，雖然乍看之下與普遍被接受的兒童中心不同，但 Sergiovanni 的立場是認為校長協助教師素質的提升相當重要，因為「我們希望學生去經驗的所有學習與所有支持，大部分是取決於教師（從學校與校長）所獲得的支持。」（p. 101）這樣的立場是有其立論基礎的，其中一個相當有力的支持是來自 Hallinger 與 Heck（1998）的研究，研究指出校長對改善學生學業成就的「非直接影響力」，校長領導是透過協助教師素質的提升（這樣的影響力較為直接），再由高素質的教師協助學生表現的提升（這樣的影響力也比較直接）。林明地（2002b）曾闡述學校領導、學校內部過程（包括學校氣氛、文化、結構、權力運用、教師素質等），與學校產出之間的互動關係。林明地認為校長領導與學校內部過程，以及學校內部過程與學校產出之間的影響力較為直接；校長領導與學校產出（特別是學生學業成就）之間雖具有某種程度的可測性，但卻是間接的影響力。Sergiovanni 認為這是一種「雙橋的取向」（a two-bridge approach），是成功的領導者較常實踐的取向。這兩個取向的關係如下（p. 105）：

直接領導＝倡導的變項 ⟶ 結果變項

非直接領導＝倡導的變項 ⟶ 中介變項 ⟶ 結果變項

這樣的理念有助於校長掌握領導的重心，亦即：為使學生有良好表現、提升學校效能，校長應將重心擺在學校文化、氣氛的塑造，提升教師價值觀念與態度

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

上，而同僚專業互享、持續學習、信任、希望、重視教學，對學生保持高度期望的文化與價值觀念等，則是校長建立良好學校內部過程所必須重視的。

「同心協力的文化與組織能力」為本書的第六章，主要討論組織的文化與能力對於領導的影響。以學校組織的觀點來探討教學、學習、能力的議題，與以往將教學視為個人實踐的觀點相當不同，但卻深具意義，因為從學校整體的觀點來檢驗教學、學習、能力時，事實上是可以看出學校之間的差異的，如 Sergiovanni 引用 Wilkins 的觀點，認為組織的能力存在於一群人的關係、規範、集體的技巧之間，而無法歸諸單獨的個體，就連強有力的校長也無法代表學校能力的全部。這樣的觀點與「文化取向」的組織學習（Cook & Yanow, 1996: 449, 452）相近，認為組織學習是「透過人為器物為工具，展現、傳輸及團隊的集體行動，獲致、維持、或改變互為主觀的（intersubjective）意義。」這是真正「由組織所進行的學習」（learning *by* organizations）。

在第七章「以理念支持領導」中，Sergiovanni 認為「以理念為基礎的領導（idea-based leadership）比命令的領導、基於職位的領導，以及基於人格特質的領導，更能為學校提供一個強固的領導基礎。」（p. 139）雖然這 4 個領導的基礎都重要，但以理念為基礎的領導應為核心，因為它是領導的道德權威基礎。

最後的第八章討論「領導的型式、特質與階段同樣重要」。Sergiovanni 於本章引用企業界有關主管領導、人格型式，以及組織效能具有關連性的長期研究結果（儘管將其轉移到學校情境仍須特別小心，但其結論似乎很適合學校情境）。在領導型式與特質中，Sergiovanni 採納 3 種典型的型式：藝術家、技藝家與技術家（artists, craftsmen, technocrats）。藝術家為卓越的願景專家，強調人員導向、開放且相信直覺；技藝家是能發揮同理心並著重效能的人際發展者，可以授權賦能，且能激發他人的潛能；技術家雖聰明但卻過度理性，善於管理事，卻不善於經營人際關係。這 3 種類型中，多數的成功領導者多屬於技藝家的類型。這樣的看法與 Blumberg（1989）將行政視為技藝的主張一致。

在領導的階段上，Sergiovanni 以「增值」的領導為成分，將領導的發展分為 4 個階段，從強調領導者與成員彼此磋商關係的「交易式的」（bartering），到領導者提供人際支持，讓人們有機會滿足需求的「建立式的」（building），再到領

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

導者與成員發展共享價值與承諾，提供行動意義與方向的「結合式的」（binding），最後到領導者與成員緊密連結成社區，其共同追求的理想融入於日常生活中的「連結式的」（bonding）領導階段。校長若想要有超乎預期的卓越表現，至少需達到第三或第四階段。

根據上述全書各部分的內容，Sergiovanni 最後再以一起領導與學習的主題作結，強調校長需善加運用學校所擁有的資產——文化社區所形成的集體智慧。

綜觀全書的主要論點，得見 2 個重要且明顯的主題持續出現，是本書的核心要旨，包括：一、追求平衡；二、塑造關懷的學習社區。這 2 個主題可以涵蓋本書所指出的學校克服各種困難的「強力心跳」，包括強調塑造學校領導社區、校長協助自己、老師及整個學校的持續學習、以及在多元價值中獲致平衡，都是校長領導的核心任務，也是學校強力心跳的基礎。除此之外，有關「學校內部過程」的論述對於校長領導實際極具啓示作用，亦可成爲未來校長學研究的重心，茲針對這 3 項主題深入評述如下：

首先，Sergiovanni 在書中多次提及追求平衡的重要性，包括在「價值領導」與「增值的領導」之間；生活世界（lifeworld）與系統世界（systemsworld）之間；以及內在動機、外在動機，與責任義務之間取得適當平衡。雖然在本書中 Sergiovanni 解釋平衡概念的落實時指出，學校生活世界（強調行動的目的爲何、信念何在、意義如何提升，以及回應需求等）必須引導系統世界（強調如何達成目的、如何發展策略、效能多高，以及需何種評量等）；同樣的，「增值的領導」必須引導「價值領導」；責任與義務、內在動機必須引導外在動機等，但是對於如何獲致平衡的概念仍不甚清楚。爲較佳掌握平衡的理念與實際，參酌 Deal 與 Peterson（1994）的意見，林明地（2002a：271）曾提出修練中庸式動態平衡的領導，強調：「一、不走極端；二、同時兼顧發展；三、雖然同時兼顧，卻有重心（強調點）等特性」的理念，再加上上述 Sergiovanni 的概念，形成「四、找出其中較具引導性的價值」作爲基礎，這 4 點可以成爲教育領導追求「動態平衡」的努力方向。

其次，與本書書名副標題學校成員「一起領導與學習」類似的，是追求關懷的學習社區，這樣的理念在本書許多地方都被提出。強調的重點包含：一、校長

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

應設法將學校「組織」轉型成「社區」（或為社群，但本文均以社區呈現，主要強調其同時包括地理位置、人際互動、共享價值的多元意涵），這樣的社區有優質的文化，使學校從「管理緊密而文化鬆散」（managerially tight and culturally loose）的組織，轉型成為「管理鬆散而文化緊密」的社區（p. 33）。二、學校應從文化的觀點，建立學校社區的學習能力。校長在強調個別的智性刺激之外，基於關懷與信任，應同時形成個體成為學校社區學習的代理人（Argyris & Schön, 1978），以及累積並善用智能資本的文化觀點的學習。三、分享領導仍有不足，為提供學生最佳的學習環境與成果，校長必須與老師一齊學習，藉由領導與學習的合力，才有助於增強學校領導的心跳。

最後，本書字裡行間隱約透露校長學理論與實際未來努力的方向，即是探討學校領導如何塑造有助於學校表現的學校內部過程。由於 Hallinger 與 Heck（1998）及 Sergiovanni 均發現校長領導與學校表現（特別是學生學業成就部分），具有可測量但為間接影響的關係。因此，未來校長領導的核心應著重在塑造學校氣氛、文化，設計良好適切的結構，使教師與校長一起學習，能力增強、態度正確，對教育更有熱忱，善加呈現各種權力等，較有助於學校能有超越期望的卓越表現。而校長學的研究未來亦應以此為重要焦點之一。

參考文獻

林明地（2002a）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。

林明地（2002b）。**學校與社區關係**。臺北市：五南。

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Blumberg, A. (1989). *School administration as a craft: Foundation of practice.* Boston: Allyn & Bacon.

Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1996). Culture and organizational learning. In M. D. Cohen & L. S. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp.430-459). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools.* San Francisco: Jossey-Bass.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

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.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools.* San Francisco: Jossey-Bass.

Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.