

## 壹、前言

過去數十年來，國內中小學教育行政體制充滿了濃厚的科層管理色彩，大至教育目標、課程內容，小至典禮儀式、日常作息，都受上級機關規範，直至近十餘年在許多國家推動學校本位管理之際，方逐漸走向權力下放。隨著《教師法》的公布，學校成立教師評審委員會、教師會，修訂《國民教育法》，使校長產生方式由派任改為遴選，加以九年一貫課程的實施，增加了學校課程的自主權，這些舉措形構成學校運作的新環境，讓身處其中的校長與教師需要重新調整角色：教師需要不斷致力於學習，提升專業，而校長則需使學校成為學習型文化中心，讓成員能夠提升內在動機追求卓越（Sergiovanni, 1991）。因之，促進教師彰權益能（empowerment）的授能領導（empowering leadership）乃成為新一波教育改革脈絡下十分重要的領導新典範。

授能領導除了蘊含權力分享的概念，亦包括組織成員內在動能的激發（Conger & Kanungo, 1988; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006）。而誠如Blasé與Anderson（1995）所言，權力在授能領導中，不是「零和遊戲」，不是將權力視同貨品（commodity）般地分割或讓渡，而是被當成一種正向權力，可以讓組織成員產生共同行使權力的信念。且領導要讓組織成員不僅提升「權」，也增進「能」，擁有工作上最大的滿意度與成就感（Bolman & Deal, 1991）。如此，教師專業自主權和校長領導權方能並行不悖。

在授能年代中，Senge（1990）提及「最高主管無所不能」的說法是神話，他舉證殼牌石油、福特汽車公司等各大企業，說明今日領導者的角色在讓更多員工產生承諾，因為只有改變人的思考、信仰與看世界的方式，才能啟動組織深層變革。而人們認知與價值之所以能調整，組織學習是一重要媒介。校長若能運用授能領導，透過激發成員參與決定，則可助長工作團隊建立，擴增教師認同與承諾，促進組織成員學會一起學習，且樂意一起學習，如此，學校方能有所變革。只是，過去權力分享取向的領導與組織學習相關研究並未受到應有之重視（Yukl, 2009），有的僅如Lin（2002）所發現的，領導者如能善用授能策略，將可帶動組織之轉型。

觀諸過去領導與組織學習的研究，以轉型領導最為風行。研究結果發現，領導者對組織學習影響甚巨（Koffman & Senge, 1993; Lam, 2002; Mohrman & Mohrman, 1995）。另，Leithwood及其同僚則發現轉型領導是影響組織學習的重要因素

(Leithwood, Leonard, & Sharratt, 1998; Leithwood, Tomlinson, & Genge, 1996)。一些國內學位論文亦指陳，轉型領導與組織學習達中度以上相關（呂明錚，2003；張昭仁，2000；鍾志上，2004）。不過，有部分學者提出轉型領導過度誇大領導者功能，忽略團隊建立的重要性，使領導落入英雄主義時代意象，忽略成員主動參與等。此過度重視個人魅力的領導，在現今講求民主參與的學校氛圍中有調整之必要（林明地，2002；蔡進雄，2005；Meindl, 1990; Reich, 1987）。

新時代的領導者除了要讓組織成員參與決定，更要扮演教練角色、以身作則，並與成員互動、表達關懷，以及提供啓發性訊息，以誘發成員內在動機潛能及提升領導團隊效能，而這些正是授能領導所強調的任務（Srivastava et al., 2006）。申言之，授能領導與轉型領導一樣，都強調願景目標與期望、鼓舞啓發與模範，只是這些要素伴隨轉型領導所欠缺的權力分享，其所啓動的可能不僅是教師個人精進，更涉及組織變革，惟此尚待實徵研究進行瞭解。因之，本研究期冀釐清授能領導對於組織學習之作用，並以歷程與結果測量組織學習，以補過去研究之缺。除進行問卷調查掌握大樣本呈現情形，亦以訪談做為輔助分析之用。具體而言，本研究目的有四：

- 一、探討校長授能領導與組織學習的關聯情形。
- 二、分析校長授能領導對於組織學習歷程與結果的解釋力。
- 三、瞭解不同程度之校長授能領導，其組織學習的差異情形。
- 四、比較高、低授能校長在不同組織學習學校，其領導策略的差異情形。

## 貳、文獻探討

以下針對本研究關注之問題，分別探討授能領導、組織學習，以及領導與組織學習之相關文獻。

### 一、授能領導

授能領導強調權力的合作關係，謀求每個人參與其中，使領導成為互相影響歷程，此包括創造互動與支持情境、存在意義及知識性對話、專業人員在行動中展現共同目標及團體中彼此相互領導等。因此，授能領導並非單純地指涉某種領導形式，而是一個領導的新典範（單小琳，2001），其能促動成員之心理權能，強化個體內在動機，進而提升投入創造力的歷程（Zhang & Bartol, 2010）。有關授能領導