

## 壹、前言

學校領導一直是教育行政的主軸及樞紐，而其關鍵主要在於校長領導力之發揮，以及教師教學工作之配合（黃文三，2012）。隨著教育環境的多元與開放，校長面臨到學校內外接踵而來的各式要求與期待，因此校長必須具備快速適應與回應各種需求的多元領導力，以符合時代所需。就領導理論的研究取向而言，大致可分為早期的特質論（trait theories）、行為論（behavioral theories）與權變論（contingency theories）、1980年代後如魅力、願景、互易與轉型領導等新型領導（new leadership），以及1990年代後的整合式領導（integrative leadership）取向（Bryman, 1992）。可見領導研究已逐漸跳脫單一様式、技術應用或理論探討，逐漸演進成囊括各式領導的系統整合觀點（Bolman & Deal, 1991; Day, Harris, & Hadfield, 2001; Hall & Hord, 2001）。據此可知學者亟欲尋求可貫穿所有領導層面的架構，以發展新時代的領導趨勢。

Quinn 和 Rohrbaugh（1981）的競值架構（competing value framework）認為，領導者須重新架構原本看似相對立的行為，如穩定與彈性，以便能理解一包含連續帶兩端的複雜領導概念。如此看來，原本為同一個向度的兩個端點，由於領導者須同時擁有這兩種能力，因此可以轉化成兩個不同的向度。此後，Bolman 與 Deal（1991）整合 R. E. Quinn 和 J. Rohrbaugh 的競值架構，而提出一種包含四個構面的多元型模領導力（multi-frame leadership），並認為組織處在混沌不明、存在許多弔詭現象的環境中，領導者需要更具備應變的多元能力。Hallinger 和 Heck（1998）認為 Bolman 與 Deal 的多元型模領導力相當適用於學校領導，並以整合性的觀點來分析校長領導，探討多元型模領導力之人力資源（human resource）、政治（political）、象徵（symbolic）與結構（structural）等四項型模的特質，強調領導者必須能夠系統整合並靈活地運用此四項型模於各種領導情境中。其中，「象徵與結構」、「人力資源與政治」兩者原本均為對立的概念，然而，如採取「兼容並蓄的思考模式」（janusian thinking），則可將兩種看似矛盾的概念納入思考架構而不會產生互斥的現象（吳勁甫，2006）。Bolman 與 Deal 的多元型模領導即為本研究的主軸之一。

此外，近年來國內校長非常強調教學領導（instructional leadership），主要原因即在於希望校長能將領導回歸到教師教學本身（郭小蘋、吳勁甫，2011）。校長雖然需要在行政上花費心思、推動校務，然而，學校主要工作仍在教學，而行政也是為了支援教學，故教學領導實為國內校長領導力的核心層面之一（紀家雄，2013；楊振昇，2004；蔡慶文、范熾文、林清達，2006）。研究者思考臺灣教育情境，亦將教學領導納入研究架構中。

綜言之，研究者考量目前校長領導力量表多半未經嚴格檢證程序，遂以國中校長為例，欲編製符合國情的校長多元型模領導力量表以提升品質，研究目的主要有二：一、編製國中

校長多元型模領導力量表，並藉由多重工具驗證量表的因素結構與信度和效度；二、瞭解目前國中校長多元型模領導力現況，並明晰教師評量與校長自評的校長多元型模領導力的差異性與一致性。

## 貳、文獻探討

### 一、整合性的學校領導理論

Gardner (1990) 曾言，「在這世界上還找不著任何一種領導能力，在任何情況之下都能夠暢行無阻」。由於時代的快速變遷，領導研究的理論與實務亦須突破與發展，因而不斷地產生各式各樣新的論述與研究取向，方能符應當今國際潮流與社會脈動。在領導研究的理論發展趨勢方面，Bryman (1992) 曾列出領導研究的五個時期：(一) 1940 年代晚期以前：特質論，係指領導能力是天生的；(二) 1940 年代晚期至 1960 年代晚期：行為論，係指當時代強調領導效能與領導者行為的關聯性；(三) 1960 年代晚期至 1980 年代早期：權變論，係指當時代強調因領導情境不同而有相對應的領導策略；(四) 1980 年代早期至 1990 年代：新型領導，係指當時代強調具有魅力、願景、象徵與文化的領導角色；(五) 1990 年代以後：整合領導，係指透過諸多領導研究，逐漸進行整合的領導途徑，強調領導者需協調內在以同時彰顯多樣性的領導角色。此外，Heck 與 Hallinger (1999) 針對五種「學校領導研究」的派別提出剖析：(一) 理性系統觀點：重視學校領導的技術研究，如同前述領導的特質論與行為論觀點；(二) 政治衝突觀點：重視學校領導過程中竭力達成團體之間協商溝通的政治性角色研究；(三) 建構主義觀點：把學校領導研究聚焦於正視共享且由各種條件建構起來的教育實體，避免由個人獨立操作；(四) 文化情境觀點：其研究焦點主要在強調以凸顯態度的文化情境與社會規範來塑造並支持學校領導者；(五) 後現代及後結構觀點：強調沒有單一研究方法可以捕捉人類經驗中的所有變異，不僅重視單一情境脈絡下的領導，也重視階層職位中互動的重要性，開啟非正式領導或過渡性領導的研究方向。從上述諸等觀點可以看出，不論是一般領導研究或是學校領導研究，均開始省思過去觀點的侷限性，並以多元、整合的角度來檢視組織領導的歷程 (林俊傑，2011)。

研究者省思，後現代的領導觀點既避免以超人或英雄式的觀點來描述領導者，又何以要求領導者要有多元和整合等各種能力呢？如此豈不是更為英雄式的領導取向嗎？其實在前者的英雄主要是指以領導者的單一特質、行為而造成的影響力，而後者的多元與整合則不僅是指具有結構性及前瞻性的規劃與引導願景能力，還包括重視與部屬之間的關係、與內外團體之間協商溝通的政治性領導能力、面對各式模糊情境能否順利應對等能力，在領導研究上的視野從領導者個人轉移到領導者與單一情境或與他人之間的互動。且如吳明清 (2006) 所言，校長並非學校領導的唯一領導人，學校教師與行政人員也可以是領導者。研究者認為，在現