

## 壹、前言

近年來政府大力推動十二年國民基本教育，對於後期中等教育的相關配套也一直在發展，例如：高中職「社區化」、邁向高中職「優質化」、高中職「均質化」的推動。在這些政策的配套中，唯獨對校長一環較少著墨，或許一般認為，校長想當然就是校長，然而，校長的領導行為卻是影響深遠。後期中等教育的學校領導準備好了嗎？或許校長的領導行為仍然與社會預期的差異甚大。為了進一步了解，本文嘗試從Collins「五級領導」（five level leadership）的理論，發展評量高中職校長領導行為的工具，並進行高中校長的領導行為分析。第五級領導（fifth level leadership）是Collins所強調的領導行為，此一領導行為主要是針對企業領導人建構出來的領導模式，經由理論探討及實徵研究已有初步的成果。按Collins的領導說法，第五級為謙遜的執行人（executive）。領導者藉由謙虛的個性和專業的堅持，建立永續的卓越績效。第四級為有效能的領導者（effective leader），領導者激發組織成員熱情追求明確的願景和更高標的績效。第三級為勝任愉快的經理人（competent manager），領導者能組織人力和資源，有效率和有效地追求預先設定的目標。第二級為有所貢獻的團隊成員（contributing team member），領導者能貢獻個人能力，努力達成團隊目標，並且在團體中與他人合作。第一級為有高度才幹的個人（highly capable individual），領導者能運用個人才華、知識、技能和良好的工作習慣，產生建設性的貢獻（Collins, 2005, 2008）。

Collins的領導理論強調第五級領導，但組織中已存在五級領導的現象。有關五級領導是否能應用於學校組織？學校組織對五級領導模式的詮釋意涵為何？是否也存在著第五級的領導？基於這些思考，本文主要的研究目的如下：

- 一、探討第五級領導是否存在於高中職校長領導。
- 二、分析不同背景變項下之校長五級領導之差異。

三、了解不同變項與五級領導的關聯性。

基於上述研究目的，主要的研究問題如下：

一、第五級領導是否存在於高中職校長的領導行為？

二、公私立學校、性別、不同學校類型之校長五級領導行為差異為何？

三、影響校長各級領導行為存在差異的變項為何？

四、各種不同變項對於校長各級領導行為之關聯性為何？

## 貳、文獻探討

### 一、五級領導與第五級領導的特質

Collins（2008）認為第五級領導人兼具兩種矛盾的特質：謙沖為懷的個性和專業堅持的意志力。第五級領導人都雄心勃勃，但是一切雄心壯志都是為了公司而不是為自己，第五級領導是領導能力五個等級中最高的一級，而這能力並不需要循序漸進的從第一級爬到第五級，也可以稍後再補足下面幾級的管理能力，但是成熟的第五級領導人應該具備五個等級的管理能力。領導能力的五個層級，各級領導人的特質如表1所示。

《從A到A+》（*Good to Great*）一書中提到，典型的第五級領導者Smith，是金百利克拉克（Kimberly-Clark）公司的執行長，金百利克拉克是一家傳統的紙業公司，當他接下執行長職務後發現，金百利克拉克如果不能蛻變成為卓越的企業，只有滅亡一途。Smith抱定不成功便成仁的決心，在25年後，金百利克拉克買下了史谷脫（Scott）紙業，並且在八種產品中，有六種產品都打敗寶鹼（P & G）。Smith在退休時回顧自己的成就說：「我一直都努力不懈，希望符合這個職位的要求」。第五級領導結合了謙沖為懷的個性和專業上堅持到底的意志力。每個從優秀到卓越的組織，在轉型期都會出現這類型領導人，不愛出風頭，但都有強烈的決心，會盡一切努力創造卓越的組織（Collins, 2008）。