

壹、前言

領導不是階級、特權、職稱，也不代表金錢，領導是責任。——彼得杜拉克

近年來，領導理論不斷地推陳出新，在其前面已被冠上了許許多多不同的字眼，例如，魅力領導、真誠領導、權變領導、願景領導、道德領導、分布式領導、轉型領導、甚至還有靈性領導等。這些領導理論都有它貢獻卓著之處，但領導中的一個核心要素：「責任」（responsibility）似乎還未被廣泛地討論（Pless & Maak, 2012; Waldman & Galvin, 2008）。

道德經云：「大道廢，有仁義」，每當缺了什麼的時候，人們才會開始關心，而管理學界於近10年開始回頭關注「責任」這個主題，即起因於企業界從個人到組織層出不窮「不負責任」的行為（Kempster & Carroll, 2016; Pless & Maak, 2012）。在國外有Exxon阿拉斯加瓦爾迪茲號的漏油事件、Nike的血汗工廠事件、安隆案、雷曼兄弟銀行惡性倒閉事件等；而在國內也有一連串的食安風暴，如運動飲料起雲劑、混充黑心油與致癌豆乾等事件，其影響與傷害的範圍層面深廣，從個人到政府幾乎無一倖免地受到波及，全社會都付出了慘痛的代價，企業也因此面對著社會信任危機的挑戰，必須藉由展現其負責的作為與態度，才能重建社會的信任。

除了社會的信任危機外，「全面互連利害關係人社會」（global interconnected stakeholders society）的來臨，也使得企業領導者必須正視「責任」這個問題（Maak, 2007; Pless, 2007）。在過去，由於社會成員與組織的連結較少，其權利意識也不高，故相較於現在，組織領導者需考量的利害關係人數目與衝突並不多，在決策上的道德複雜度



也較為單純，往往只需考量少數最重要能影響組織的利害關係人（如公司股東、顧客）的利益即可，而那些只受組織影響，但無法影響組織的利害關係人的權益則可以被忽略。隨著全球化、民主化與網路化的衝擊，現代社會已逐漸轉變為一個「全面互連利害關係人社會」（Freeman, 2005; Phillips, 2003）。在此社會中，組織與社會成員的連結層面更廣更深，伴隨著利害關係人的權利意識抬頭與網路傳播的興起，各利害關係人能更容易地彼此聯繫結合，因此單一個人對組織的影響力日益提高，一個人把一小段影片置於網路上，就有機會對組織造成重大的打擊。故在「全面互連利害關係人社會」中，過去只受組織影響，但無法影響組織利害關係人的現象已不存在，所有利害關係人都可能對組織產生重大的影響。在這樣的一個社會中，組織被期望同時關注所有利害關係人不同的要求與權益，故除了被期望要對股東獲利的表現負責外，也被期望要對過去被認為不太重要的其他利害關係人（如員工及其家庭、社區居民、弱勢群體、甚至是下一代）所帶來的影響負責（Pless & Maak, 2005, Maak & Pless, 2006; Wade, 2006）。面對多元利害關係人間的要求與價值衝突，領導者若仍維持舊有的決策思維，只考慮股東利益極大化與英雄式的領導是行不通的（Badaracco, 2001），故企業領導者也急需要一個不同的理論與思維架構來面對向全體利害關係人負責的新挑戰（Bass & Steidlmeier, 1999）。

那麼當前中、小學校長之辦學是否也如同企業領導者一樣，面臨著需要對全面互連利害關係人之利益與需求負責的新挑戰呢？研究者認為答案應該是肯定的。以往校長手上握有極大的權威，校內大小事務基本上校長具有相對完整的決定權，教師與家長基本上也都不會有聲音，只需完成上級交待的任務及把學生的課業成績顧好即可。但自1999年開始實施中、小學校長遴選制度後（楊振昇，2004），中、小學校長不再由上級長官指派，而是由不同利害關係人代表所組成的遴