

# 系統領導與特色聯盟學校

東南科技大學休閒事業管理系教授兼副校長 董益吾

學校本位經營的運作型態，亦導引學校行政由校長、主任及組長等行政主管的決定，轉化成由全體教職員工參與決定或「分享決定」(shared decision making)的型態(張明輝，1998)。因此，推動學校自主和本位經營之餘，透過教育領導理論的亦不斷推陳出新，形成跨校系統化的領導概念，再搭配教育部鼓勵「跨校策略聯盟」的政策引導，對於當前校長之校務經營與學校特色發展產生重要的影響。

## 壹、系統領導之內涵和原則

在學習組織理論中，經常應用系統思考(system thinking)解決組織的問題，主張先摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係，以及組織問題的一連串變化過程，而非片段的個別事件，避免為立即解決問題，而忽略了問題的整體性(張明輝，1998)。系統是一群彼此交互影響的單位，為追求共同目標而存有某種相互依存的組合。

系統領導是常見諸企業領導者按照事物本身的系統性，把對象放在系統的形式中加以考察的方法。具體來說，就是企業領導者從系統的思想出發，著重以整體與部分、整體與外部環境的相互作用、相互制約的關係中綜合地、精確地考察對象，以達到優化地處理問題的方法。李長根(2011)指出系統領導的內涵和原則是從整體上重視領導活動的規律性，掌握系統領導的正確實施路徑，這是領導者迫切需要解決的課題。系統領導是現代領導活動的高度綜合化、複雜化和整體化的客觀需要而產生的一種科學方法。系統領導者是願意承擔系統領導的首席教師(Head Teachers)，並關心且致力於推動本校或是其他學校成功、優質化。其共同信念就

是：主張—「所有的學校皆是一個優質的學校(every school a great school)」(Hopkins & NetLibrary, 2007)。

## 貳、系統領導在教育上的主張

臺灣目前對系統領導研究仍不多見，相關文獻資料亦付之闕如；但英國國家教育領導學院和學校領導者企圖發展一個連貫的論述，以探討如何開展全系統領導(system-wide leadership)的機制，以確保成功的合作夥伴關係和跨學校之間的聯盟運作。畢竟，學校領導者必須從事自我改進系統的發展，並特別重視多樣性的自治發展，績效責任和共同合作(Hargreaves, 2011)。同時測試檢核校際間的校長相互關切與扶助的程度。系統領導者在建立彼此間的網絡關係是透過多機構合作的結果，以建立課堂教學品質與成效，並協助他校改善與支持的系統(HighamRob, David, & Peter, 2009)。

在英國越來越多優秀的學校領導者，企圖打造不同的學校風貌，他們不僅追求體制內個別性的成功，而且運用更多的自主性，相互挑戰，互相激勵，彼此借鏡的長處，以建立高品質的教學和領導的能力(Barber & Mourshed, 2007)。特別是學校連鎖鍊(chain)的形成，表現出顯著進步的結果，實現校際之間的合作水準，彼此分享最佳的執行經驗，共同享有超越性的發展成果，這些作為均頗獲各界好評。畢竟，學校文化的改變是會逐漸形成差異，也需要透過時間的醞釀，讓「信任和合作」的領導元素，分布在學校教育中的各個層級之中。

## 參、系統領導之四大關鍵因素

從英國經驗，我們看見系統領導的特性和連結，有四個關鍵要素(Hargreaves, 2011)：

- 一、**高社會資本**—高度信任，知識共享是很重要的。
- 二、**相互評價和挑戰**—基於誠實的關係。
- 三、**共同實踐的發展**—共同規劃和實施，不只是各自分享。
- 四、**分佈式系統領導**—風險共同承擔，共存共榮，生命共同體。

這些元素之間的關係，主要強調系統的領導若無良善合作的夥伴關係，即難以實現良法美意的共同目標：

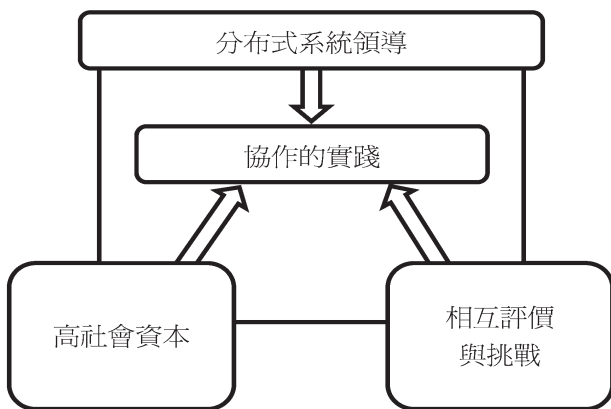


圖1 在四個關鍵要素在成熟模型中的關係 (Hargreaves, 2011)

### 肆、系統領導之小校策略聯盟

教育部推動特色學校聯盟的政策，不僅在實務上為學校教育的實踐提供溝通、整合與合作的發展平臺，另一方面也讓創新思維的教育理論獲得鋪陳，藉以開創一個包容與融貫的新轉機。目前各縣市諸多學校以系統領導的觀點，透過「特色聯盟」讓小校發展得到一個嶄新的契機，並讓小眾市場的學子能夠獲得更多教育資源的滋潤，它將可以透過弱勢偏遠小校的特色發展與強化，並連結他校資源，相互整合、互補互惠、共享共榮以達成！也因此，「特色學校聯盟整合模式」，可說是一條相當可行的教育實踐路徑，它將能夠打造出具有核心價值論述與品牌形象的「利基學校」，並將傳統制式的學校形式進行有利的質性轉化，進而走一條不同於傳統主流教育價值的路，這種發展模式當值得各校仿效參考。

### 伍、結語

系統領導源自英國教育學院的論述，對於英國學校鏈的教育領導有一定的效能；反觀臺灣之聯盟學校經營模式均強調單一主題，各校自負成敗之責，即使偶有聯盟學校的議題，多半屬於交流互補的性質，較少系統化思考與運作，未來推動特色聯盟學校，可充分運用系統領導的特性，共同創造藍海學校的可能。

### 參考文獻

- 張明輝 (1998)。九〇年代主要企業組織理論與學校行政革新。教育研究集刊，42，頁155-170。
- 李長根 (2011)。淺談系統領導方法在現代領導活動中的運用。閩江學院學報，32(3)，頁30-34。
- Hopkins, D., & NetLibrary, I. (2007). Every school a great school. New York :Maidenhead ; McGraw-Hill/Open University Press.
- Hargreaves, DH. (2011). Leading a self-improving school system. Nottingham, National College for School Leadership.
- HighamRob, David, H., & Peter, M. (2009). System leadership in practice. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill/Open University Press.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2007). How the world's best performing schools come out on top. London, McKinsey & Co.

