

領導發展的省思與實踐初探：領導研究的過去、現在與未來

蔡金田

國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授

摘要

領導一直是一個引人矚目的概念，在漫長的領導研究歷史中，雖然在領導的定義上趨向多元，但它始終牽引著社會科學領域的相關研究。1990 年後，領導領域知識有著明顯的發展議題，近年來隨著全球化環境的快速變遷，對領導的本質與發展有著不同的詮釋與思維。本文藉由領導研究的過去、現在與未來的省思，來探究領導發展的議題，進而提出領導的實踐策略。由文獻探究中，筆者建構出領導發展的九個重要議題－領導者的角色與能力、組織學習團隊、組織環境、領導品質、領導倫理、夥伴關係、人力資源管理、多元文化與同僚關係；接續在領導議題的牽引下提出八項領導實踐策略－全球化思維、資訊科技的能力、跨文化領導、倫理決定、人力資源管理、分享領導、組織外部夥伴關係與組織內部學習社群等，藉以做為領導者有效因應領導發展方向，以建構更佳的領導品質。

關鍵字：教育領導、領導策略、領導議題

壹、前言

一、研究動機

自從 Barnard 在 1948 年寫下「領導」一詞以來，到 1990 年領導文獻的累積幾已成一座小山 (Rost, 1993)。在過去漫長的領導研究歷史中，我們很難去為它定義一個起始點，但毫無爭議的，領導一直是一個引人注意的概念。在 1990 年後的過去近 20 年來，領導理論有著明顯的發展趨勢，如新領導發展理論的擴充、領導者與成員情緒的共鳴、及如何去有效的執行領導者的能力等都是領導發展的重要論述。面對未來全球環境的快速變遷與發展，在社會科學領域的研究上更應重新投入於領導發展的全新思維上，以建構更加領導品質。

在當前全球知識驅動的年代，資訊科技的創新引發了全球環境的變動，也增進了人與人之間的互動，促成多元文化的融合。社會學家 Gidden (1994) 指出，全球化是全球政治、經濟、文化的相互聯結，是一種不受距離限制的生活與行為方式；Green (1997) 認為全

球化預示了國家經濟型態與教育系統的式微，在密切互動與文化交流下，傳統國家系統所服務的要項，如勞動人力、產業結構、組織管理與再製功能將受到衝擊；Dale 和 Robertson (2002) 提及，全球化力量透過國際組織與非政府組織的機制來影響各國教育政策；Apple (2002) 指出，全球化關係的轉變包括政治、經濟、文化與教育的範疇。基此，面對全球化所帶來組織環境與人際互動的變革，在複雜、競爭、衝突的經濟、社會、政治與文化脈絡中，資訊科技、多元文化、組織夥伴關係與權力的運用等思維，儼然成為未來領導發展必須面對與探究的重要課題。

領導品質的維繫必須對於人與環境的議題做出有效的因應與處理，諸如管理衝突與執行、組織內外環境衝擊、多元文化族群所帶來決策與判斷的倫理考量等影響，都是組織領導過程中無可避免的問題。Thomas 和 Bainbridge (2002) 談到未來的教育領導者仰賴的不再只是地位，而必須經由知識、智慧與能力來說服同僚，以及

對教育的公正性與公平性作出承諾，以確保領導品質。因此，組織領導者如何運用本身的智慧遂行領導，以有效解決組織衝突，並對於發生於組織內、外的事件進行深度的了解、敏銳的識別以進行正確的判斷；另外，透過網路科技設施進行知識的擴大、擴展、傳遞與分享，並經由夥伴關係的建立以成就領導品質並建構組織內外競爭的優勢，是未來教育領導者的應關注的焦點。

相較於過去領導的相關研究，如鄭彩鳳與吳慧君（2009）國小校長競值領導效能評估、360 度回餽態度與型為改變意圖關係之研究、陳利銘（2006）智慧領導模式的評論及教育實踐、林思伶（2004）析論僕人式／服務領導（Servant- Leadership）的概念發展與研究及顏肇廷、曾冠堯與高三福（2008）運動團隊家長式領導研究之探討等，大多聚焦於單一領導理論進行探究，對於領導論點做整全性探討者，則相對闕如；然而，誠如上開所言，領導理論發展至今其相關論述已汗牛充棟，若欲

一一加以歸納分析，則實有其難度。因此本研究僅以 1990 年後之領導理論部分論點進行初步之整全性探究，希冀透過國外學者、機構之論述，加以分析整合，歸納出 1990 年後領導之重要議題，以作為擬定領導實踐策略之依據。

根據上述研究動機，本研究目的的如下：

（一）探討 1990 年後相關學者與機構在領導領域之相關論述。（二）探討 1990 年後相關學者與機構在領導領域相關論述所涵蓋之重要議題。（三）針對 1990 年後相關學者與機構在領導領域之重要議題，研擬其實踐策略。

二、研究方法

本研究旨在分析了解 1990 年後領導理論之相關論點與議題，俾利在教育實務工作上進一步提出適合之實踐策略。為達成上述目的，本文採取文獻探討方式，首先探究 1990 年後領導理論之相關研究與論述，藉以了解 1990 年後領導理論之現況；其次，則針對相關文獻之論述主旨，將其區分為領導研究的過去、現在與未來三個階

段，以收統合歸納之效；最後依統合歸納之領導議題進一步提出領

導實踐策略。其研究流程如圖 1。

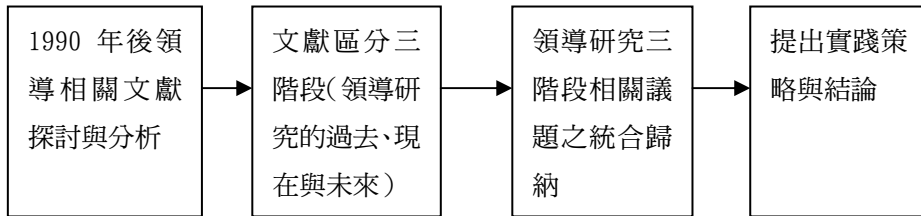


圖 1 研究流程

三、名詞解釋

(一) 領導研究的過去

領導研究的過去係指 1990 年後有關學者或機構所提出之領導論點，將其歸納為領導研究的過去。

(二) 領導研究的現在

領導研究的現在係指 1990 年後有關學者或機構所提出之領導論點中，其論述內涵有提及「今日領導」等相關論述者，將其歸為領導研究的現在。

(三) 領導研究的未來

領導研究的未來係指 1990 年後有關學者或機構所提出之領導論點中，其論述內涵有提及「未來領導」等相關論述者，將其歸為領導研究的未來。

貳、領導發展的省思

就轉型領導的概念而言，領導發展的過程取向與經驗是領導趨勢的重要內涵，正如 Goldsmith (2005a) 談到有效的領導品質在過去、現在與未來同等重要。因此，本節將從領導研究的過去、現在與未來三個階段，從相關學者的論述中初步探究，藉以瞭解領導發展的議題。

一、領導研究的過去

1990 年後，領導發展理論以及與領導有關的一些重要課題激增，諸如在領導關係的發展上有著教導 (coaching) 概念的提出，如 Broome 和 Hughes (2004) 提到「教導」有助於專業領導技巧的發展，最有效的教導是透過組織成員的

合作共同去評估與瞭解組織任務的發展，挑戰當前組織的困境，並進一步探索達成組織目標與組織永續發展的可能性措施；在組織的學習上，Palus 和 Horth (2004) 談到「行動學習」是組織發展實踐的一部分，透過行動學習能有效、及時的來處理組織所發生的問題，它包含三個部份：傳遞可測量的組織成果、特殊環境脈絡的溝通學習、發展更多的領導技巧與能力。此外，Marsick (2002) 也提及有效的行動學習在工作可採取隱性 (tacit)、非促進式 (unfacilitated) 的學習，聚焦於高影響力的學習計畫，促使組織與個人的轉型；在領導者的角色上，Deal 和 Peterson (1994) 指出領導者應同時扮演技術性與藝術性的角色，其中技術性角色包括計畫者、資源分配者、協調者、視導者、資訊傳播者、裁判者、把關者、分析家等角色，而藝術性角色則包含歷史學家、人類學偵探、願景專家、符號、陶匠、詩人、演員與療傷者；在領導能力的評鑑上，如 Chappelow (2004) 主張用 360

度回餽來評鑑領導者的能力，而部份學者 (Atwater & Waldam, 1998; London & Beatty, 1993) 亦認為 360 度回饋是過去十年來最重要的管理革新機制；在領導倫理上，Rost (1993) 認為領導所涉及的倫理議題包含過程與內容兩部份，過程意指當人們企圖影響他人時，它與人們關係的建立是否依道德而行，而其影響過程是否符合倫理規範。而內容則指個人所支持與推動的改革內容是否為道德所接受；另外組織團體的革新亦是過去二十年領導發展理論的重點，Goldsmith (2005b) 訪談 200 多位高潛力的領導者發現，理想的領導者應建構組織的內、外團隊。

由過去領導研究的相關論述可知，過去的領導研究涉及幾個重要的議題：領導能力與角色 (Deal & Peterson, 1994)、組織的學習團隊 (Palus & Horth, 2004; Goldsmith, 2005b)、領導品質 (Chappelow, 2004; Atwater & Waldam, 1998; London & Beatty, 1993)、領導倫理 (Rost, 1993) 等。

二、領導研究的現在

有效的領導是今日組織成功的共同觀點。而形塑優質的領導者不再是領導發展的唯一焦點，可預見的，領導的過程與關係的建立、組織的工作環境營造等將較過去相對的重要，Ohlott (2004) 認為挑戰任務的安排是今日領導發展與組織提供發展機會的有效方式，組織任務的安排是領導過程的一部分，是組織目標與利益的達成，也是組織維持競爭優勢的作為；Dotlich 和 Noel (1998) 談到，今日的領導發展應提供組織成員在他們的工作中不斷學習的機會，統整每一個人的工作經驗與方法，在不斷變遷的環境中，執行創新的工作；Hodgson 和 White (2001) 曾談到面對今日不確定性的環境，「學習領導」將是一個新的領導型態，它意謂著領導者能夠引導組織進入當前不確定及模糊的環境中去獲得豐碩的成就與競爭的優勢；Broome 和 Hughes (2004) 亦提出，今日的領導發展應聚焦於三個層面：

(一) 領導發展逐漸發生於組

織內部的工作環境中：領導者透過訓練計畫、教導、師徒制、行動學習等方式，讓組織成員從他們的工作中獲取重要的知識與技能，而這過程強調的是領導者的行動，而非僅停留在知識階段。

(二) 領導發展角色與能力的重要反思：在大多數組織中，領導的屬性、技巧、特質與能力是領導發展活動的核心層面，領導的能力需與組織的策略、模式相符合。因此組織應能定義組織領導者的能力、成功領導者的品質與特徵，以促使領導者擁有適合組織本身的最佳實踐能力。

(三) 工作與生活平衡的問題：良好的工作與健康的身體逐漸受到領導發展的重視。在持續改變與競爭的環境體系中，管理的壓力、人事的更新以及可能產生的職業倦怠都將成為領導發展的焦點議題，因此領導者應適時改變組織，致力於組織成員工作與生活的平衡。

Beech (2002) 提出今日的領導者應創造一個足以讓組織成員從事最佳工作實務的環境，這意謂

著組織應能適才適所的安排每一個工作與職位。而適才適所的領導理念也解決了組織的一些根本問題，引導組織的成功，如：(一) 我是否知道在工作上他人對我的期待是什麼？(二) 我是否已具備完成任務所需要的器材和設備？(三) 在每一天的工作上，我是否有機會去做最佳的表現？(四) 對於過去優良的表現，我是否已獲得認同與獎賞？(五) 在工作上的領導人員是否能將我視為人一般的關懷？(六) 領導人員在工作上是能否鼓勵我持續發展？

由上開不同學者面對今日領導研究之論述可知，今日領導研究呈現以下幾項重要議題：組織環境 (Beech, 2002; Dotlich & Noel, 1998; Hodgson & White, 2001)、領導能力與角色 (Broome & Hughes, 2004)、組織學習團隊 (Broome & Hughes, 2004) 這些議題都將帶動領導發展方向。

三、領導研究的未來

在領導研究的未來一節中，本文將透過未來領導發展的挑戰及未來領導發展的議題兩個層面來

加以探討。

(一) 未來領導發展的挑戰

揆諸當前全球競爭環境，教育也正受此全球化的大旗所牽引，無法自視於外，如 Putnam (2004) 提到學校面對的未來圖像在反應一種卓越、高成就的教育成果與挑戰；Fullan (2003) 也在〈未來領導的希望〉一文中談到，在未來，學校共同面臨的問題包括：1. 縮短學校低成就學生與高成就學生在語文及數學表現上的缺口。2. 重視早期兒童社會—情緒的發展。3. 應致力於提升學生學習。4. 教育工作者面對過度教與學、多元創導的體力負荷。5. 在持續改革的過程中，無法獲得教師與領導者的支持，導致系統的失敗。

Covington (2005) 認為學校面對的未來挑戰，在於學生被視為學習者以及建立終身學習發展過程的社會與教學環境，因此未來領導者必須面對以下的挑戰：1. 領導的品質。2. 教師的實踐。3. 建立終身學習者發展的文化、價值與關係。4. 學生學習如何去思考他們的未來。

經濟合作與發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, 2005, OECD) 提出未來的學校與領導者將面臨以下的任務與挑戰：1. 能有效處理地方社區的需要及多元學生族群的問題。2. 能感知於文化與性別的議題。3. 能提升容忍力與社會凝聚力。4. 能使用新的科技進行學習。5. 能持續知識領域、領導與管理取向的快速發展以及專業的學習與發展。6. 能取得高品質的研究以作為發展課程與教學的基礎。7. 能結合實務與理論知識以提昇及促進教學實踐。8. 能強化民主的領導模式。9. 能將個人工作置於廣大的社群脈絡，平衡專業並擱置利益。10. 能適應並持續改進組織與實踐的能力。11. 縮小高成就學生與低成就學生的落差。

(二) 未來領導發展的議題

在未來，領導者在領導執行過程，將處於一種不自然與複雜的環境脈絡中 (Leo & Barton, 2006)。Goldsmith (2005a) 談到全球化是未來領導者應擁有的重要能力因子，全球化的市場在未來將是一重

要發展趨勢，隨著環境競爭壓力的快速成長，領導者必須進行跨國間的了解，籌組組織專業團隊，創造組織成功的優勢，此外，Goldsmith 亦強調未來領導者應具備以下科技的理解能力：1. 領導者能運用新科技的智慧促進組織的成長。2. 吸收、發展與維持網路科技的能力。3. 知道如何運用新科技進行管理與投資。4. 扮演引導成員使用新科技的積極角色。

Filed (2006) 在〈未來領導〉一文中提到，隨著科技發展的新趨勢，未來的領導者將面對新的挑戰：

1. 虛擬領導

領導者應透過現代科技來改善與輔助過去書面溝通的技巧，因此未來領導者應致力於三方面的能力：(1) 發展優異的書寫技巧，(2) 了解電子溝通的多元面貌，(3) 了解電子溝通的多元文化型態。

2. 外部組織的領導

過去的領導者透過命令、地位與職銜來執行領導，現在則聚焦於領導者的核心能力，且正朝向跨組

織疆界的領導趨勢。未來的領導者應致力對整體環境系統的了解而不在僅限於組織本身，而高度的真實領導技巧以及組織的伙伴社群關係。

3. 贏得領導信任

過去由於地位與職銜的關係，部屬對於領導者缺乏足夠的信賴，外來領導者應積極建立組織的信賴關係，以及採取必要的措施來改善信賴的程度，建立穩固的信賴基礎來促使組織的成功。

Thomas 和 Bainbridge (2002) 認為面對多元環境的變化，一位成功的未來教育領導者應擁有個人能力與專門能力，其中個人能力包括：1. 有效傾聽的能力藉以了解真實的狀況與感受。2. 有效吸收正確資訊的能力。3. 有效清楚陳述議題的能力。4. 積極面對工作、生活與自我的能力。5. 能了解並描述學習過程的能力。6. 能有效綜合、運用知識與研究的能力。7. 能從工作中提升滿意度與自我增強的能力。8. 具備激勵自我與同僚的能力。9. 能嘗試新理念，並鼓勵他人勇於冒險挑戰的能力。10. 能清楚描述目

標、建立願景並激勵同仁工作信心的能力。專門能力則包含：1. 專業與倫理的領導。2. 資訊管理與教育。3. 課程、教學與學習環境。4. 專業發展與人力資源。5. 學生服務。6. 組織管理。7. 人際關係。8. 財政管理與資源分配。9. 科技與資訊系統。

Mamp (2004) 提出未來領導者因應組織環境的改變，應重視以下課題：

1. 傾聽基層的聲音

組織應建立與成員的合作關係，使用高品質的領導工具和科技來與成員進行傳達與溝通，致力傾聽成員工作的回饋、抱怨及觀察成員的互動，建立組織領導的趨勢、機會與挑戰的共享文化。

2. 傾聽基層以外的聲音

新世紀的領導者必須認知到每一事件、趨勢與發展對組織的影響遠甚於一般的規範，因此傾聽組織外的聲音是領導者必須執行的一項重要工作。

3. 傾聽反對者的聲音

尋找組織成員中的反對者，雖然領導者可能不喜歡他們所說

的，但他們說的可能是對的。領導者必須承認每一個人都有其不同的態度、觀點、文化與生活取向，願意去傾聽他們的意見，因為改變往往從他們開始。

4. 維持意願去進行對的改變

不可置疑的，在今日的世界改變進行的相當快速。許多新興的議題與事件都會衝擊組織與領導者本身，因此必須擁有強化自我的能力，以因應快速變化的真實世界。

5. 持續創造與成員適宜的關係

面對預算的縮減、大眾期望的遞增、組織與角色的轉換以及更多管理挑戰的議題，組織必須持續提供更多的價值、服務與活動來迎合新的時代。因此如何與組織成員建立適宜的關係，在對的時間，以對的方式傳遞他們應做的工作、影響成員做改變，並確認領導者是他們的最佳助手，建構領導者與成員的適宜關係。

6. 面對困境尋找非傳統的解決策略

面對多變、革新的年代所發生的問題已非傳統的解答所能因

應，如何採取成熟的與智慧的思考與工作模式、建立高度合作的工作團隊，是領導者所需具備的認知。

7. 避免優柔寡斷

不確定性的環境影響決策的停滯。領導者應能及時的、適時的去執行目標與願景，建立一種標準的決策文化，而非拖延討論的文化。

8. 儲存工作的熱忱與意志

面對未來世界的諸多挑戰，領導者應持續保有繼續工作的熱忱與意志，迎向新世紀的領導挑戰。

綜上，面對當前全球化、資訊科技所帶動的革命性風潮，未來領導發展的一些重要議題將較以往更加突顯與重要。歸納上述學者就未來領導發展的挑戰與議題之論述，可歸納出未來領導發展的議題涵蓋領導的能力與角色 (Covington, 2005; Filed, 2006; Goldsmith, 2005a; OECD, 2005; Thomas & Bainbridge, 2002)、領導品質 (OECD, 2005)、組織學習團隊 (Covington, 2005; Filed, 2006; OECD, 2005; Thomas & Bainbridge, 2002)、組織環境 (Leo

& Barton, 2006; Mamp, 2004; Thomas & Bainbridge, 2002)、夥伴關係 (Filed, 2006; Goldsmith, 2005a)、人力資源的管理(Goldsmith, 2005a; Thomas & Bainbridge, 2004)、領導倫理 (Thomas & Bainbridge, 2004)、多元文化 (Filed, 2006; OECD, 2005)、與同僚關係 (Filed, 2006; Mamp, 2004; Thomas & Bainbridge,

2004) 等。

參、領導發展議題之分析與歸納

由上述領導發展的省思中可發現領導始終存在著一些重要議題，茲將上述學者對於領導發展所提出之議題加以統整，如表 1，藉以探究領導發展之重要議題，擬定領導實踐策略。

表 1 不同學者所提出領導發展議題彙整表

學者 \ 領導發展議題	領導能力與角色	組織學習團隊	領導品質	領導倫理	組織環境	夥伴關係	人力資源管理	多元文化	與同僚關係
Beatty 和 London (1993)			V						
Rost (1993)				V					
Deal 和 Peterson (1994)	V								
Atwater 和 Waldam (1998)			V						
Dotlich 和 Noel (1998)					V				
Hodgson 和 White (2001)					V				
Beech (2002)					V				
Fullan (2003)			V		V				
Bainbridge 和 Thomas (2004)	V	V		V	V		V		V

表 1 不同學者所提出領導發展議題彙整表 (續)

學者	領導發展議題	領導能力與角色	組織學習團隊	領導品質	領導倫理	組織環境	夥伴關係	人力資源管理	多元文化	與同僚關係
Broome 和 Hughes (2004)		V	V			V				
Chappelow (2004)				V						
Mamp (2004)						V				V
Palus 和 Horth (2004)			V							
Covington (2005)		V	V							
Goldsmith (2005)		V	V				V	V		
OECD (2005)		V	V	V					V	
Barton 和 Leo (2006)						V				
Field (2006)		V	V				V		V	V

由表 1 可知，不同學者在領導發展的議題上有著不同的見解，上述學者在領導的發展議題上可統整歸納出領導發展的九個議題，其中在領導研究的過去、現在與未來中同時出現的發展取向有領導能

力與角色、組織學習；其次，在領導的過去、現在與未來中出現兩次的發展取向有組織環境（領導發展的現在與未來）、領導品質（領導發展的過去與未來）、領導倫理（領導發展的過去與未來）的取向；最

，夥伴關係、人力資源管理、多元文化以及與同僚關係在領導的未來中出現，顯示在領導發展過程中

甚為重要。今將不同領導發展議題在上述學者中出現之次數加以彙整，如表 2。

表 2 不同領導發展議題之歸納表

領導發展議題	領導能力與角色	組織學習團隊	領導品質	領導倫理	組織環境	夥伴關係	人力資源管理	多元文化	與同僚關係
總數	18	18	18	18	18	18	18	18	18
出現次數	7	7	5	2	8	2	2	2	3

由表 2 得知，在領導發展的過程中，領導能力與角色、組織學習團隊、組織環境、領導品質是最常被提及的領導議題，顯示此四項領導發展議題已成為領導發展的重要因子；而領導倫理、夥伴關係、人力資源管理、多元文化以及與同僚關係等五個領導議題，同時出現在未來的領導發展過程中，顯示其在領導發展的過程中扮演重要的角色。

綜上，從領導研究的過去、現在與未來的省思中可歸納出領導發展的九大議題（領導能力與角色、組織學習、組織環境、領導品

質、領導倫理、夥伴關係、人力資源管理、多元文化以及與同僚關係）。領導者日後欲在組織環境中進行有效的領導，必須妥適掌控上述九項領導議題，方能規劃有效的領導因應策略。

肆、領導發展的實踐策略

因應上開領導發展的九項議題，筆者認為領導者的具體實踐策略可從領導能力、領導型態以及領導環境三個層面來加以探討，其中領導能力層面包括應具備在領導議題中最常被提及的兩項能力—

全球化思維與資訊科技的能力；其次在領導層面上，為兼顧領導發展省思中多元文化、民主領導情境等，領導者應強化跨文化領導與倫理決定、分享領導、人力資源管理等領導方式；最後，在領導環境層面則應專注領導發展省思中組織內外部環境的改變，建構組織外部夥伴關係與組織內部學習社群等策略。茲將其分述如下：

一、領導能力層面

由領導的省思中可知，領導者能力的自我更新策略首重全球化的思維與資訊科技的理解能力，茲將其分述如下：

（一）具備全球化的思維

全球化是未來領導發展環境的重要因子，也是世界歷史發展的重要趨勢，亦是領導者面對領導環境變遷與領導發展趨勢中無法避免的一種思維能力，它隱然成為領導決策的依據。如 Waters (1995) 提出全球化是一種社會歷程，不受時空限制，在此歷程中，原先受地理條件現制所形成的社會與文化型態將趨於鬆散，而社會成員亦能察此變化；Green (1997) 認為全

球化是經濟發展的必然趨勢，國際貿易的擴大亦是經濟發展的利基所在，因此無論是原料的供應、訊息的溝通與傳遞、市場的自由開放以及資本的流動，都展現全球化的發展趨勢。由上可知，全球化帶動全球環境的改變，影響人類生活與工作的各個層面。

在未來，領導者在領導執行過程，將處於一種不自然與複雜的環境脈絡中 (Leo & Barton, 2006)。過去的組織往往將其市場聚焦在所屬的地域、國家或區域性國家內，然而面對全球市場連結的趨勢，組織的全球化思維以成為組織未來生存發展的重要利器。面對未來，組織若欲成就其競爭優勢，必須對各國間有更正確的認知，才能面對快速變遷與競爭壓力的全球市場進行有效的領導管理，正如 Goldsmith (2005a) 談到全球化是未來領導者應擁有的重要能力因子，全球化的市場在未來將是一重要的領導發展趨勢，隨著環境競爭壓力的快速成長，領導者必須進行跨國間的了解，籌組組織專業團隊，創造組織成功的優勢；Broome

和 Hughes (2004) 提出未來領導者領導概念、建構與發展方法應具全球化（國際化）趨勢。

綜上所云，全球化的加速促成了國際間政治、經濟、文化、社會結構的改變；全球化多元發展的特性，撼動了國家的地位與權力，以國家為主要組織的傳統功能將逐漸式微，國家角色的改變，成為全球化發展的必然趨勢；全球化改變了傳統的競爭模式，完全競爭者的遠景正逐漸成為事實，在市場中，競爭者可能位於世界的任一個國家，在跨越地理條件的限制後，人人立於公平的競爭條件上。因此，全球化所帶動的革新風潮，正考驗著領導者如何放眼世界、迎向未來的領導能力。

（二）擁有資訊科技的理解能力

新科技的誕生是未來領導發展的另一重要因素，也是領導者必須具備的一項領導革新能力。科技的革新改變了個人與組織的生活型態，加速了人與人、組織與組織間的互動與交流。具全球

化思維的未來領導者應擁有使用與理解新科技的能力，透過通訊科技與網路的連結迅速與他人溝通，並有效的進行資訊、知識的取得、傳播與分享。基此，科技有助於打破時空的障礙，讓組織進入全球市場的脈絡，擁抱更多競爭優勢，擁有新科技的能力是未來領導者須具備的重要能力之一，誠如 Broome 和 Hughes (2004) 提出未來領導者應扮演科技的角色以促使組織的發展與實踐；Barrett 和 Besson (2002) 未來領導者應扮演網路關係的建構者；經濟合作與發展組織 (OECD, 2005) 提出外來領導者應能使用新的科技進行學習。

資訊科技的能力打破了傳統科層體制的領導思維，走入組織外部以及網路虛擬的領導境地，讓領導發展趨勢呈現多元而豐富的型態。資訊通訊科技的發達也打破國與國間的障礙，讓組織直接面對全球的競爭市場，領導發展策略也快速的轉移到國際市場、世界經濟趨勢與區域策略聯盟，進入以全球為基礎的策略構

思。組織迎向全球化工作環境的同時，組織的行動、技術與策略的運行以及組織領導者能否有效運用科技的理解能力，關係著領導者如何維繫組織的競爭優勢，確保組織的永續發展與成功。

二、領導型態層面

領導型態影響著領導的品質，組織無法靠單一的領導而竟全功。由領導發展的省思中可知，領導的發展趨勢已因全球化的環境變遷帶動組織內、外部環境的改變，讓組織呈現多元文化的面貌，也使得領導者與部屬間的關係有了微妙的變化。此外，為迎接全球市場的開放提升組織本身的競爭力，國際人才的厚實有賴人力資源的管理；而面對組織多元文化的新面貌，領導者欲有效的實施領導、提升領導品質，則應採取兼具跨文化的領導與執行倫理的決定；另為營造領導者與組織內團體的共同工作，建立分享平台，建構領導者與同僚間的信賴關係，分享領導模式則是可行的實踐策略。綜上，領導者應採取的領導策略包括：

(一) 跨文化領導

面對多元文化的領導發展環境變革，領導者應擁有跨文化的領導能力，方能提升領導的品質。MBA (2008) 提出跨文化領導可從兩分面來敘述，一種是從組織的角度來理解跨文化領導，即跨文化領導就是領導者在由不同國籍、不同價值觀念和不同文化背景的員工構成的組織中所實施的一種統領和協調的行為。從這個角度來說，跨文化領導是存在於跨國企業和跨國組織之中的；另外一種理解是從文化交流和文化變遷的角度，把跨文化領導視為適應全球化浪潮和服務世界性文化浪潮的一種新型領導活動。從這個角度來說，跨文化領導乃是考驗領導者駕馭和適應文化挑戰能力的一種獨特現象。

隨著全球資訊科技擴張，打破時空的疆界，組織正面臨多元文化環境中，全球領導能力的挑戰，因此選擇和發展有效的跨文化領導者對組織而言誠屬重要 (Tracey, 2003)；經濟合作與發展組織 (OECD, 2005) 亦提出未

來的學校與領導者應能有效處理地方社區的需要、多元學生族群的問題以及能感知於文化與性別的議題。面向多元文化族群的環境脈絡，未來領導者應具有欣賞多元文化的能力，除了能了解不同族群在經濟與法律層面的不同外，亦能體會其社會與行為上的差異，因為對不同族群的尊重與關係的建立是成功的未來領導者一項很重要的特質。

隨著組織多元文化的特性，跨文化領導儼然成為領導的重要趨勢。領導的對象為人，當人的屬性趨於多元時，領導的複雜性也就相對的提高。領導者與不同文化成員間的互動關係，領導者所具備的對人及處事的領導技巧更顯得重要。由上述論述可知，文化的多元性衝擊了領導趨勢的發展，在國與國間、組織與組織間，更專業化的人際關係技巧與態度、組織的知識與智慧的運用以及開放的新思維都是未來跨文化領導發展的新取向。

（二）倫理決定

由於領導環境的不確定性與

複雜性，加上人與人間互動的頻繁，領導者在領導過程中容易涉及倫理的議題，領導倫理的思維，將是領導發展趨勢中不可或缺的革新策略。Wittmer (1994) 認為倫理決定是一種行動與決策，必須對別人做出影響的抉擇，學校領導者在校務推展過程中所做的決定或選擇都存在著倫理道德的意義；Dor. Debbie Long 在他的專書「做對得事 (Doing the Right Thing)」談到要做倫理的決定可以善用四個取向 (Bassett, 1999): 1. 最後的結果 (最後的結果會是什麼?) 2. 法律與規範 (法律會告訴我們去做什麼。) 3. 社會的契約 (團體或社群的規範與習慣會告訴我們去做什麼。) 4. 個人的良心 (良心是決定行為的最佳引導。)

Arizona Character Education Foundation (2006) 在〈做倫理決定〉一文中談到，要做倫理的決定應兼顧四項要素：1. 領導人應謹慎思考行為之後可能產生的影響，所做的決定應是有助益的，並且能降低可能產生的傷害。2.

應遵守倫理的原則（值得信賴、尊重、責任、公平、關懷、公民道德）。3. 重視倫理價值（值得信賴、尊重、責任、公平、關懷、公民道德）遠甚於非倫理行為。4. 重視最後的影響而非短暫的利益。

另外 Wikipedia（2006）亦提到要做倫理決定的先決條件包括以下要素：

1. 信賴的關係

信賴關係是所有倫理決定的基礎。人們必須從不同的角色模式與道德案例中去學習什麼是好的？什麼是倫理？

2. 一致性的描述

所有倫理與道德的判斷致力於在複雜的情境愈困難的決定中能有一致性的描述，倫理決定可從人們的生活，特別是政治活動中加以觀察。

3. 縮小規模

倫理決定的思考面向之一，便是降低未來的衝突，在縮小道德衝突規模的觀點上，這包括以下三個要素：（1）非暴力的解決方法、（2）降低傷害、（3）透過

教育使每一位參與者即使在衝突的情境中仍能重視他人的觀點。

4. 避免道德絕對論

亦即「我是對的，你是錯的，你去執行我所說的」，如此容易落入所謂「道德絕對論」，回到以權威為基礎，容易產生暴力。

5. 能專注傾聽

係指面對爭執時仍能專注傾聽因為每一種聲音都可能存在著一些好的、對的觀點。

6. 環境與脈絡

倫理常被視為是早已存在假設的道德基點，當面對衝突時，可能大部分由外在的環境或情境所控制，個體所能控制的只是從眾多解決方案中去做選擇。

由上可知，領導者在做決定之前，首先應考量倫理的規範與訴求，進而建立成員彼此的信賴關係；接著評估所處內外環境的因素，掌握外在環境的控制，專注傾聽內部不同的聲音；最後能以最大的利益、最小的衝突與傷害為考量來做出倫理的決定。

（三）人力資源管理

因應全球化的領導發展趨

勢，隨著環境競爭壓力的快速成長，欲對全球市場進行有效的領導管理，組織人才的招募與培育是領導發展的重要趨勢。Shachter（1999）認為任何組織均應做好人力資源管理，儘可能了解與評估潛在員工的知識、技術與態度，以及潛在員工的需求；沈介文、陳銘嘉和徐明儀（2004）提出人力資源的主要活動內涵包括：

1. 人力資源的規劃

主要任務在預測長、短期人力需求與市場供給情形，因而需進行工作分析，以獲得必要資訊，方有利於人力資源規劃進行。

2. 招募任用

組織所招募的潛在員工，將是以後與組織重要的互動者（Shachter, 1999）。因此，組織應審慎完成此一階段任務，了解與評估潛在員工的知識、技術、態度與需求。

3. 績效評估

人員被任用後，組織可透過績效評估來了解員工的具體表

現，作為薪酬與升遷的參考以及教育訓練設計的依據。

4. 薪酬制度

薪酬制度是吸引員工願意任職與留任的主要因素，因此在設計時應格外謹慎。

5. 訓練發展

訓練通常是指與工作內容較直接相關的能力養成；發展則指與工作間接相關而範圍較為廣泛的能力養成。訓練或發展計畫的擬定需注意以下因素：受訓對象、受訓者參與受訓計畫的程度、受訓者接受訓練的情形。

6. 勞資關係

改善勞資關係包括工作環境的改善、提升員工的權利、訓練員工了解本身的權利與義務、建立申訴管道與制度。

另洪榮昭（1995）提出人力資源管理包括四個層面：

1. 人力資源的取得

根據組織目標選任適當人力過程，包括招募、遴（甄）選與任用。

2. 績效管理

對成員工作表現加以評估，

以提供合理薪酬與激勵。

3. 薪酬管理

依成員對組織的貢獻度，給予合理酬勞與激勵。

4. 人力資源發展

提供成長活動與機會，以提昇成員素質與組織效能。

綜上，人力資源管理主要在根據組織環境的需求，規劃組織長、短期所需之人力，透過人員的招募、任用、績效獎酬、培育與留才等措施，來完成組織人力架構，實現適才適所的理想。此外，亦應建構良善的組織與成員關係，了解成員在工作與生活上的需求，促使成員能專注於工作，散發其潛力，以充分達成組織目標，並促使個人自我實現。

（四）分享領導

分享領導可有效分散領導者的管理壓力及鼓勵員工持續的專業發展，進而帶動組織與成員的共同成長，營造領導者與同僚間的良好關係；分享領導是領導型態的轉化，主張領導者應與組織內的團體共同工作，而這些團體成員來自於組織的所有成員中；

分享領導是領導者的一項重要功能，透過分享領導，領導者更能掌控組織的工作，實現組織的願景，當前分享領導亦是社會成功的一項重要因素。如 National College for School Leadership (2006) 在〈網路領導行動－分享領導〉一文中提到，分享領導者應具備四項重要特質：1. 領導的學習；2. 分散領導；3. 以探究為基礎的領導；4. 以道德為目的的領導；Phelps (2001) 提出分享領導的方法可分為：

1. 告知

當領導階層支持時，如何在危機的情境中將工作做好。

2. 行銷

當領導者擁有豐富知識的時候，能行銷好的理念。

3. 諮詢

運用知識的優勢，讓團體成員更加的投入，領導者保有權威與責任。

4. 授權

在低危機的情境中，能給予缺乏經驗的成員實踐的機會。

5. 參與與共識

高品質的最佳決策對團體的影響，以及團體承諾的需求。

由上可知，分享領導強化領導者與組織內團體生命共同體的概念。領導者透過與組織內團體成員工作的結合，建立資訊與知識的分享、提供各種挑戰與機會，讓團隊成員能更加投注於工作，領導者更能掌控組織的運作，以共同實現組織的目標與利益。然而，在執行分享領導時，諸如成員的選擇、角色與價值觀的議題；領導者的承諾以及與團體成員的信任度與溝通議題；以及組織團體的架構與支持等，都是領導者在實施分享領導時必須先予以克服的。

三、領導環境層面

領導者應致力於對整體環境系統的了解，建立社群伙伴關係，以朝向跨組織疆界的領導趨勢，而其主要領導策略則包括建立組織外部夥伴關係、建立組織內部學習社群，今將其敘述如下：

(一) 建立組織外部夥伴關係

夥伴關係的營造是領導發展趨勢的重要理念，隨著全球市場的開放，領導者應致力於整體環境系統的了解，朝向跨越組織疆界的領導，因成就健全的個人與社群過程中，擁有合作的夥伴關係是重要的因素，因為唯有透過夥伴間的共識與承諾方能追求個人與團隊間的共同利益。Goldsmith (2005b) 提出夥伴關係的建立可分為內部夥伴關係（長官、同事與部屬）及外部夥伴關係（顧客、供應商與競爭者），是組織迎向成功的重要利器。

夥伴社群的建立主要在追求個人與團體的共同利益，因此夥伴社群的建構應基於共同的理想與關注的焦點。一般而言，夥伴關係的建立主要是經由成員的多元性來獲得各種利基，包括：1. 促成資源的取得與共享；2. 有機會學得新的技巧與能力；3. 知識的分享與創新；4. 能結合社群的能力因應快速變遷的環境。然而組織團體中應如何去建立夥伴關係，Kaye 和 Wolff (2002) 提出

建立伙伴關係的策略包括：1. 在建立夥伴關係之前應先處理夥伴關係的相關議題。2. 確認夥伴社群的相關議題與人員。3. 確保每一位成員均能參與。4. 能以適當的方式，有意義的融入多元的團隊中，並能了解不同社會資源(如收入、種族、性別)的優勢與劣勢。5. 鼓勵成員去了解夥伴社群中的他人，並給予在夥伴社群內如何去工作的能力。

Baker, Homan, Schonhoff 和 Kreuter (1999) 也提到在建立夥伴過程中應包括幾項步驟：1. 先建立夥伴關係的信任。2. 確認並尊重不同夥伴所提出的議題。3. 強化分享領導。4. 重視夥伴社群的進入與關係。5. 了解夥伴關係在不同階段所面對的挑戰與發展。6. 組織內部成員能了解和支助夥伴關係的活動。7. 確保高層次的思考影響夥伴社群的利益與議題。8. 跨領域取向的思考。9. 對於相關事件能採取一致性態度與方法。10. 重視夥伴的績效責任。

夥伴關係的建立，營造了人

際互動的另一境界，促成了人與人之間緊緊的結合以共同面對挑戰與發展，並藉由彼此專長屬性的互補來成就共同的目的與利益。夥伴關係改變了傳統顧客、競爭者的角色，夥伴關係的建立以成為今日領導者的重要理念，在未來與相關組織間建立正向、長期與雙贏的關係是重要的，因為在多元的環境中，相同屬性的組織多可能同時成為顧客、競爭者與夥伴的關係，而不再如過去一般能清楚的界定誰是朋友，誰是敵人。因此，如何建置正向、長期、雙贏的策略夥伴關係是未來領導者應思考的重要趨勢。

(二) 建立組織內部學習社群

為有效改善學生學習、教師教學與行政服務，促進教師、家長、學生與行政人員的有效互動，以提昇整體教育品質，校園學習社群的建構，是領導發展的有效革新策略。Roberts (2001) 認為，學習社群是學校進步的有效模式，高品質的學習活動是改善教與學的必然因素，透過學習

社群的合作、權力分享與持續學習有助於學校特色的建立與專業的發展；Senge（1994）從有關學校改革的文獻中分析發現，學校將逐漸轉化為學習者社群，學校成員間需要有時間進行合作、有持續的行政支持、資訊分享與溝通管道，方能有效提升學校運作與成員的專業；Grossman, Wingburg 和 Woolth（2000）認為基於以下幾個理由，校園社群的建構是必須的：1. 智慧的更新；2. 社群是學習的場所；3. 社群是培育領導的場所；4. 教師智慧更新與專業社群有助於學生的學習；Hord（1997）提出學習社群中成員的改變會重組教師、行政人員、學生以及社群中其他人員間的角色、規則與關係，其中學校學習社群對教師影響可分為五個方面：1. 教師是同事，持續的討論有助於學習新知識，促進相互的成長與發展。這種相互支持的關係更能使教師覺察他們的責任，一起努力處理教學有關的事務；2. 教師是領導者，當教師實踐其對個人與團體的承諾，為學

校福祉而努力時，即以實踐其領導角色；3. 教師是學習者，教師專注於學習便能獲得更多資訊融入新的知識，使其更能協助學生成為成功的學習者；4. 教師是教學者，教師透過社群的運作便能分享教學策略與教學計畫，尋找改善教學的方法；5. 親師關係，家長參與學習提升教與學的知識，也擴充了學生的學習機會。

綜合上開論述，學習社群影響了學生的學習、教師的教學、學校同儕的互動與親師的關係，是一種改善教與學的高品質學習活動。藉由社群的建立重新組合行政人員、教師、學生以及社群其他成員的角色、規範與關係，在團隊合作的工作模式下彼此支持、分享、解決專業實務，提升專業成長，以實現個人與團隊的承諾與目標。

伍、結論

領導發展議題的探究乃一長期且持續性的工作，任何組織欲永續經營與發展便無法跳脫領導發展的框架。有效的教育領導品質便是教育領導成就的展現，面

對領導的發展趨勢與挑戰，領導者應有全新的思維與領導取向，首先，教育領導者除能感知整體組織環境的變革，傾聽組織內、外多元而豐富的聲音外，亦應關注於組織與成員的發展，做好組織內、外部環境的因應、成員的專業能力的更新並建立與成員間良好的互動關係；其次，更應以全球化的思維建構學術策略聯盟以及做好學校人力資源的有效管理與發展等策略，來提升學校教育品質與整體國際教育競爭力；第三、對於多元文化與性別議題，則應以跨文化領導方式，採取積極、正向、公平的態度來建立彼此的關係與連結情感；第四，領導者在進行決策與判斷時應能以領導倫理的觀點兼顧不同文化族群的需要，做出最佳的倫理決定；第五、應強化組織的學習，建立組織內部學習社群，結合團隊成員及與廣大的社群建立夥伴關係，來解決學生學習的問題，提昇領導品質；第六，為強化民主的領導方式，可透過分享領導來建立領導者與成員間彼此

的信賴度、降低組織的衝突，並進行資訊、知識的創新與分享，以達成共同的願景與利益；第七、就領導者個人能力上，除加強資訊科技能力的理解，以及具備全球化的思維外，更應考量組織情境因素、自我察覺能力、體驗個人與組織的價值，具備多元文化心智，為個人與組織創造契機；第八、透過人力資源管理培養因應組織內外部環境所需之人才，提升組織的能見度與競爭力，尤其近年來國內學校與國外學術機構建立聯盟或姐妹校者甚多，有效的人力資源管理當可協助組織擴展學術的交流；另外，在教師結合理論實務以提昇及促進教學實踐方面，人力資源管理有助於完整師資結構與教師素質，進而提升學校整體教學品質。

教育工作是一趟豐富的旅程，旅途中充斥著多元、模糊與不確定性的環境變異，身為掌舵的教育領導者除應立足今日之平台外，更應擁抱前人智慧與實踐，積極迎向全新的領導發展走

向，方能成就並永續理想的未來。

參考文獻

- 沈介文、陳銘嘉和徐明儀
(2004)。《當代人力資源管理》。台北：三民書局。
- 林思伶(2004)。析論僕人式／服務領導 (Servant-Leadership) 的概念發展與研究。《高雄師範大學學報》，16，39-57。
- 洪榮昭(1995)。《人力資源管理》。台北：哈佛企管顧問公司。
- 陳利銘(2006)。智慧領模式的評論及其教育實踐。《學校行政雙月刊》，44，136-144。
- 鄭彩鳳與吳慧君(2009)。國小校長競值領導效能評估、360度回餽態度與型為改變意圖關係之研究。《教育政策論壇》，12(2)，177-217。
- 顏肇廷、曾冠堯與高三福(2008)。運動團隊家長式領導研究之探討。《中華體育季刊》，22(4)，96-102。
- MBA 智庫百科(2008)。《跨文化領導》。2008年6月9

日，檢索自：

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B7%A8%E6%96%87%E5%8C%96%E9%A2%86%E5%AF%BC>

Apple, M. (2002). Patriotism, pedagogy, and freedom: On the educational meaning. *The Teacher College Record*, 104(8), 1760-1772.

Arizona Character Education Foundation (2006). *Making ethical decisions*. Retrieved on December 21, 2006 from <http://www.azcharactereducation.org/ethical/html>

Atwater, A., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9, 423-426.

Bassett, M. (1999). *How we make ethical decisions*. Retrieved on December 21, 2006 from <http://www.realtor.org/rmoma.g.nsf/pages/ethicsnov1999>

- Baker E., Homan S., Schonhoff, R., & Kreuter, M. (1999). Principles of practice for academic/practice/ community research partnerships. *American Journal of Preventive Medicine*, 16 (3 Supply), 86-93.
- Barrett, A., & Beeson, J. (2002). Developing business leaders for 2010. *The Conference Board*. New York.
- Beech, D. (2002). *Shaping leaders for the future*. Retrieved on June 3, 2008 from <http://www.ashridge.org.uk>
- Broome, G. H., & Hughes, R. L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human resource planning*, 27, 24-32.
- Chappelow, C. T. (2004). 360 degree feedback. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor, (Eds.) *Handbook of leadership development* (3rd ed) (pp.58-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Covington, M. V. (2005). *Handbook of competence and motivation*. New York: The Guilford Press.
- Dale, R., & Robertson, S. (2002). They varying effects on national policy: A focus of the mechanisms. *Journal of Educational Policy*, 14 (1), 1-17.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in school*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *Actioning learning: How the woed's top companies are re-creating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Filed, M. (2006). *Leadership of the future*. Retrieved on April 13, 2008 from <http://www.leadership501.co>

- m/leadership-of-the-future/19
/
- Fullan, M. (2003). *The hope for leadership in the future*. Toronto: Toronto University Press.
- Gidden, A. (1994). *Beyond left and right: The future of radical politics*. Cambridge: Polity Press.
- Goldsmith, M. (2005a). *The global leader of the future: New competencies for a new era*. Retrieved on April 13, 2008 from <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentIDetailID=937>
- Goldsmith, M. (2005b). *Building partnerships*. Retrieved on June 3, 2008 from <http://www.marshallgoldsmith.com>
- Green, A. (1997). *Education, globalization and the national state*. London: Macmillan Press.
- Grossman, P. L., Wineburg, S., & Woolth, S. (2000). *The formation of teacher community: Standards for evaluating change*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research.
- Hodgson, P. & White, R. (2001). *Relax, it's only uncertainly: Lead the way when the way is changing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kaye G, Wolff T. (2002). *From the ground up: A workbook on coalition building and community development*. Amherst: AHEC/Community Partners, Inc.
- Leo, E. L. & Barton, L. (2006). Inclusion, diversity and leadership: Perspectives, possibilities and contradictions. *Educational Management, Administration and Leadership*, 34, 167-176.

- London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360 degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management, 32*, 353-372.
- Mamp, B. (2004). *Association leadership for the future*. Retrieved on April 13, 2008 from <http://enews.sentientinc.com/CSAE/issues/48/198.cfa?ID>
- Marsick, V. J. (2002). *Exploring the meaning of action learning and ARL*. Retrieved on December 23, 2009, from http://www.mil institute.se/pub/arkiv/mil_arl.pdf
- National College for School Leadership (2006). *Network leadership in action: sharing leadership*. Retrieved on June 3, 2008 from <http://www.ncsl.org.uk/nlc>
- Ohlott, P. J. (2004). JOB assignments. In C. D. McCauley, & E. VanVelsor (Eds.). *The Center for handbook of leadership development* (2nd ed.) (pp.151-182). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2005, May 18). Forum on education and social cohesion. *Dublin*. Retrieved on May 17, 2008 from <http://www.math.org.cn/forums/index.php?showtopic=38690-25k>
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2004). Exploration for development. In C. D. McCauley, & E. VanVelsor, (Eds.). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (2nd ed)(pp. 438-464). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Phelps, B. (2001). *Resources for leadership*. Retrieved on November 23, 2009, from <http://www.33richmondscouts>

- .org/WBI/Index/24.%20Resources%20For%20Leadership.pdf
- Putnam, R. (2004, March 18). *OECD: Forum on education and social cohesion*, University College Dublin.
- Roberts, S.M., & Pruitt, E. Z. (2003). *School as professional learning community: Collaborative activities and strategies for professional development*. London: Sage Publications, Inc.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger Row.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Shachter, M. (1999). Filling the void: Attracting new engineers. *Consulting-Specifying Engineer*, 26 (3), 26-30.
- Thomas, M. D., & Bainbridge, W. L. (2002). *Shirring the glory: educational leadership in the future will emanate not from positions, but from knowledge, wisdom, the ability to persuade and a personal commitment to fairness and justice-education*. Retrieved on April 13, 2008 from http://findarticles.com/p/practice/mi_moHUL/is_3_31/ai_82092508
- Tracey, T. M. (2003). *Leadership across cultures: Attachment style influences*. Retrieved on June 5, 2008 from <http://www.allbusiness.com/human-resources/employss-development-leadership/547202-1.html>
- Waters, M. (1995). *Globalization*. London: Routledge.
- Wikipedia (2006). *Ethical decision*. Retrieved on December 21,

2006 from

<http://en.Wikipedia.org/wiki/>

Ethical_decesion

Wittmer, D. P. (1994). Ethical
decision making. In T. L.
Copper(Ed). *Handbook of
Administrative Ethics*. NY:
Marcel Dekker, Inc.

收件日期：99年02月02日

修改日期：99年04月24日

接受日期：99年04月30日

Primary Exploration on Reflection and Practice of Leadership Development: Past, Now and Future of Leadership Research

Tsai, Chin-Tien

Assistant Professor, Department of Educational Police and Administration,
National Chi Nan University

Abstract

Leadership has been being a noticeable concept. During the long history of the research of leadership, the definition of leadership is diverse, but it always affects the researches in social science. After 1990, the knowledge of leadership related field has noticeable developmental issues. With the rapid change of global environment, researchers have different views on the interpretation and thoughts of the essence and development of leadership. The research discusses the issues of leadership development via reflection on the past, present and future of leadership research and offers strategic practices. By reviewing the related research, nine important issues of the leadership researcher constructs are: role and ability of leader, organizing learning team, organizational environment, leadership quality, ethic of leadership, partnership, management of human resource, and diversity culture and colleague relationship. Guided by the nine issues, eight practice strategies are suggested: global thinking, ability of information technology, cross-culture leadership, ethical decision, human resource management, sharing leadership, external partnership of organization, and internal learning communities of organization. Hope the issues and strategies guide leaders' leadership development effort, thus producing better leadership quality.

Keyword: educational leadership, leadership strategies, leadership issues