郭慶發、陳木金(2009)。 教導型組織核心技術對國小校長營造良性組織循環之啓示 。刊載於 2009.05.23 中華民國學校行政研究學會主辦「 校長行政論壇第廿一次學術研討會：校長領導的新思維與新模式」論文集(頁 93-108)。

教導型組織核心技術對國小校長營造良性組織循環之啓示

郭慶發(台北縣菁桐國民小學校長)
陳木金(國立政治大學教授)

摘要

學校經營強調教育品質的提升，校長是學校經營的「靈魂」人物，攸關學校經營的良窳，近年來教育改革強調教育鬆綁、學校本位管理、績效責任、發展學校特色，成爲學校經營追求的目標，如能透過「教導型組織」理論的了解，與「核心技術」的應用，有助於當前教育改革之際，校長對於學校組織教導的啓示。因此，本文首先從教導型組織探討歸納出，教導型組織理論內涵包括：(1) 成功的領導人親自負責培養其他領導人；(2) 成功的領導人都有一套值得傳授的心得與看法；(3) 領導人善用自己的真實故事來激勵他人；(4) 成功的領導人員都有一套詳細的領導培育計畫等四大向度。其次，經由探討分析教導型組織理論核心技術，找出「想法」、「價值」「感召力」、「膽識」等四大核心技術向度，構成教導型組織「理念」關鍵，成爲打造教導型組織，成功領導人的教導中心思想。最後，本文以國民小學校長運用教導型組織核心技術對學校組織良性教導循環因果關係模式的實證性研究結果驗證分析，發現國民小學校長的教導型組織技術對於學校組織良性教導循環的影響的指標皆佳，t 值皆達顯著水準，模式內部結構佳、建構效度佳，可以看出互動模式的基本適配度良好。顯現出國民小學校長「教導型組織技術」與「組織良性教導循環」有互動因果關係存在。顯示出本模式具有良好的契合度與適配度，此研究結果提供國民小學校長在學校經營時運用「教導型組織技術」的參考，幫助校長們更有效能地使用教導型組織技術來營造良性的學校組織循環。

關鍵詞：1.教導型組織；2.核心技術；3.校長學校經營；4.營造良性組織循環。

The Implication of the Core Skills Module of Teaching Organization to Build Virtuous Organization's Cycle for Principals In Taiwan Elementary School

Guocf Chinp Fa (Principal of Gen Ton Elementary School)
Chen Mu Jin (Professor of National Cheng Chi University)

ABSTRACT

This text focus on the implication of the core skills module of teaching organization to build virtuous organization's cycle for principals In Taiwan Elementary School. Based on the research findings, the suggestions are provided to the educational administration institution and the principals of the elementary schools for the improvement of school management and the reinforcement of school performance. The interacted influence on “Build Virtuous Organization’s Cycle” imposed by “core skills module of teaching organization” is significant on threes aspects: the fit of preliminary model, overall model fit, and the fit of internal structure of model. They are also in accordance with the regulation of evaluation index and reach the best model fit.The result of this study offer elementary school principals use reference on “core skills module of teaching organization” while managing in the school. To help the elementary school principals to use the core skills module of teaching organization to build the benign school to organize circulation having virtuous organization's cycle more efficiency even more.

Keyword：1. Teaching Organization, 2.Core Skills Module,

3. School Management of Principal, 4.Build Virtuous Organization's Cycle

壹、前言

提區（Tichy）與卡德威（Cardwell）強調成功的領導人，必需發展出自己的「理念」(Thinking)，才能夠將組織建構成爲教導型組織。理念絕對攸關良性教導循環的成敗，領導人不僅必須知識淵博，還要能具體闡述，其他人才可能瞭解、成長，故光有經驗或觀點並不夠，領導人需要有可以傳授的理念。核心技術清楚反映出一個人的想法與價值觀，更是領導人認識自我追求進步的開始（邱如美，民 93 譯）。

Tichy＆Ricci（1999）指出，教導型組織的理念是由四種核心技術組合而成，綜合來看，教導型組織強調，領導人必需發展出韌性強的自己理念，然後理念構成要素，由想法、價值、感召力、膽識等核心技術融合而成。其次，藉由理念的核心技術，將整個組織打造成爲良性教導循環，實踐教導型組織的理論內涵。因此，成功領導人/教導者能夠清楚地表達他們的理念，並將它統整、融會貫通，發展出統觀、洞察、主動敏捷的心經（Teachable Point of View，TPOV），融入組織理論內涵實施教導，打造組織的良性教導循環，實踐豐裕的組織層級領導人才、扁平式互動與對話式的溝通、凝聚組織的活力與生命力，增進組織的營運績效。

教導型組織的核心技術進一步歸納，並分析其核心技術：1.想法、2.價值、3.感召力、4.膽識等四項要素，加以敘述。1.想法（Idea）： 所謂「想法」係指，在市場上能夠賺錢，適合於市場的價值想法，能夠改進產品、服務、行銷貢獻與顧客服務。領導者的責任能夠確保想法，並教導給組織成員。2.價值（Values）：所謂「價值」係指，植基於組織當中根深蒂固的價值，能夠引導成員全力以赴，自我實現完成組織的設定目標。價值成爲領導者充滿信任的領導價值系統，組織的成員相信領導者卓越的決策，是符合公司的利益價值取向。價值充滿貫串滲透整個組織，確保成員的行動，並且能夠支持經營的想法。3.膽識（Edge）：所謂「膽識」係指，領導者能夠擁有真知灼見，具備強勁、清楚的價值與想法，領導者能夠支持變革，面對危機、艱難困苦、時間緊迫之時，迅速做好適合組織的滿意決策。4.感召力（Emotional Energy）：所謂「感召力」係指，如同身體活力，能夠獲得更多的領導力。領導者感召力相信能夠面對各種的不同與差異，能夠去感召激勵別人。領導者具有高度的感召力能夠去激勵創造活力，與鼓舞成員新的想法與表現。

綜合來看，學校經營強調教育品質的提升，校長是學校經營的「靈魂」人物，攸關學校經營的良窳，近年來教育改革強調教育鬆綁、學校本位管理、績效責任、發展學校特色，成爲學校經營追求的目標，如能透過「教導型組織」理論的了解，與「學校組織教導核心技術」的應用，有助於當前教育改革之際，校長對於學校組織教導的啓示。因此，本文擬就「教導型組織的理論」、「教導型組織理論核心技術對校長學校組織教導的運用」、「實踐學校組織教導核心技術的良性教導循環」，最後本研究試著發展研究工具，進行國民小學校長運用教導型組織核心技術對學校組織良性教導循環因果關係模式的實證性研究結果驗證分析，提供國民小學校長在學校經營時運用「教導型組織技術」的參考，幫助校長們更有效能地使用教導型組織技術來營造良性的學校組織循環。

貳、教導型組織理論的內涵分析

蕭富元（民 93）指出：組織不僅要學習，同時也要教導，領導者、組織成員雙

向學習、教導、教學相長，形成一個良性的教導與學習循環組織，組織競爭力才能不斷增生。張明輝（民 88）指出：企業的發展必須因應社會變遷的需要與經濟知識的發展，隨時調整組織的變革與需求，九 0 年代以來企業因受到經濟社會的變遷、全球經濟不景氣、金融風暴的衝擊，企業界處於困頓顛簸的年代，本身紛紛提出各種變革的因應措施，如全面品質管理（Total quality management）、學習型組織（Learning Organization）、網狀組織（Web Organization）、加速度組織（Accelerating Organization ）、教導型組織（Teaching Organization）、虛擬團隊組織（Virtual Team Organization），這些組織變革的提出，希望帶動企業的革新發展，轉變經營模式，創造企業的奇蹟，教導型組織也是在這一波企業革新當中被提出。聖吉（Senge，1990）指出，推動學習型組織會遇到七項迷失：（1）本位主義；（2）歸罪於外；（3）負責的幻想；（4）缺乏創意；（5）煮蛙效應；（6）從經驗中學習的錯覺；（7）管理團隊等。Marquardt（1996）也指出：學習型組織的障礙：（1）科層體制，政策、規章、工作固定僵化，組織學習無由產生；（2）競爭，組織過於強調個體間的競爭，阻礙學習組織發展；（3）控制，具有高度控制力組織呈現低度學習；（4）溝通不良，來自障礙意識及潛意識偏見、資訊不足或傳佈延誤；（4）領導者不佳，不進行學習，亦不要人學習，只關注自己的職位；（5）僵化的層級，迫使個人和理想只能在狹小的地窖中上下震動，組織學習無由產生（引自黃富順，民 88）。因此，雖然學習型組織，是近年來最熱門的管理概念，但是回想在過去十年間，歐美各國，數千家企業的高階主管投注龐大資金，試圖建立人人樂於學習、持續學習的組織，如今回頭看，那是一個偉大的理念，可惜成效不彰、效果不顯著，因爲光是學習只成功了一半，還必需加上領導者的實際「教導」，才能完整有成效，故在未來成功的組織將是教導型組織（邱如美，民 93 譯）。歐美企業界在過去十年當中，深深發覺學習型組織成效不彰，已經發動第二波組織的變革，改採「教導型組織」（Teaching Organization），新世紀成功企業界的秘訣不僅要隨時「學習」，更要發揮隨時「教導」的功能，使每一位主管都能親身傳授經驗，創造出各階層的領導人，以發動強勁的競爭力，創造永續的成功（吳怡靜，民 87；林天祐，民 94）。另外，後現代處在一個充滿不確定的世界，九一 一事件造成有形與無形的改變，阿富汗內戰不斷，中東地區暴力衝突不斷增高，印度與巴基斯坦兩個擁有核武的國家持續對立，英國倫敦地鐵爆炸，南亞海嘯造成無數人的死亡，美國紐澳良颶風造成無數生命的摧殘，中日兩國海上漁權糾紛，愛滋病在非洲大陸盛行、SARS 的盛行、禽流感的預防、學生的自殺與犯罪等等，都需要領導人有睿智、勇敢堅毅、有願景、誠實、正直的領導，因之，全世界對領導人的需求更殷切期盼（邱如美，民 93 譯）。教導型組織作者提區與卡德威（Tichy & Cardwell，2002），觀察企業各個層級培養的領導人才明顯不足，特別是高階主管和執行長，同樣也存在於政治、教育、外交與宗教和社會組織當中，因此，關切的課題是如何儲備充分的優秀領導人才？透過良性教導循環一動態教學相長的過程帶動組織成員人人教導、人人學習，一天比一天更加聰敏睿智，提升組織的效能。提區與卡德威，進一步指出，教導型組織特徵包括：（1）成功的領導人親自負責培養其他領導人；（2）成功的領導人都有一套值得傳授的心得與看法；（3）領導人善用自己的真實故事來激勵他人；（4）成功的領導人員都有一套詳細的領導培育計畫等四大項。這也是教導型組織理論的主要內涵，藉由理論四大內涵，期盼能帶動組織「良性教導循環」，培育領導人才，提升組織的效能。以下本文擬就教導型組織的理論內

涵（吳怡靜，民 87；邱如美，民 89 譯；葉淑儀，民 89 譯；蔡俊傑，民 93；邱如美，民 93 譯；嚴春財，民 93；林天祐，民 94；李昊，民 94 譯；Tichy＆Ricci，1999；Tichy＆Cardwell，2002），進一步歸納，並分析其理論要素：1. 領導人親自培養層級領導人、2. 領導人運用理念傳授心得看法、3. 領導人善用自己的真實故事來激勵他人、4. 領導人層級領導人才培育計畫等四項要素，加以敘述。

一、成功的領導人親自負責培養其他領導人

成就備受肯定的領導人，會親自負責培養後進，組織的運作是需要更多的層級領導人才來帶領，才能落實組織的目標與願景，然而組織的運作當中，隨時隨地都會產生問題，如人才問題、策略問題、營運問題與危機處理問題等等，必需組織的領導人（高階主管或執行長）當機立斷的處置，提出有效的策略加以解決。因此，爲了讓組織永續發展成效更卓著，成就備受肯定的領導人，會親自負責培養後進，例如，美國奇異公司總裁威爾許（Jack Welch）經常前往自己公司的領導發展學院一可羅頓維爾主管訓練中心，位於紐約市，俯瞰哈德森河，佔地五十英畝，中心每年培訓超過五千名公司領導幹部，層級從新科主管到資深高階主管皆有，這是一個創造知識傳授想法和價值的地方，以及領導人相互教導與學習的園地，在此人人教導、個個學習，威爾許經常前往親自教授各級主管領導課程。

二、成功的領導人都有一套值得傳授的心得與看法

領導人才的教導，成功的領導人擁有自己的一套錦囊妙計，教導傳授給組織的成員，讓全體成員洞悉清楚全盤掌握領導者的想法，其目的是如何讓組織在市場上成功，獲得優越的營運績效，以及培養其他領導者的想法傳授給其他人，使組織充滿層級人才，帶動組織良性教導循環，充滿活力與凝聚力。提區（Tichy）提出「可傳授的心經」（Teachable Point of View，TPOV），最主要的是教導者必須提出有關理念，而這些理念是可以在組織的各層次，被創造的、被實行的、被教導的。

三、成功的領導人善用自己的真實故事來激勵他人

成功領導人將結合傳授教導的錦囊妙計，來影響和激勵成員，他們透過述說親身經歷的故事，說明他們的學習經驗和體驗信念，也爲組織的未來編織感人扣人心弦的故事，例如，美國哈佛大學心理學者加納（ Gardner，1983）指出，一般人在五歲左右，就能夠透過戲劇性故事，理解外在世界，幼童聆聽羅賓漢和灰姑娘等故事時，會將其中主角想像成他們認識的人，並由此描繪出周遭世界的人生百態。以生動故事來激勵其他成員通常會從情感和理智兩方面切入，激勵成員努力追求他們所描繪的成功未來。領導人利用自己或他人的真實故事，具體帶入可傳授的心得來激勵或影響他人，將成功領導人的六個特質一教導、學習、想法、價值、感召力、決斷膽識一一融入其中，帶動企業飛輪動力邁向願景的未來。

四、成功的領導人都有一套詳細的領導培育計畫

基於組織領導人才的需求，領導人結合組織的營運體制，規劃出組織一套做事的方法，融入教導與傳授，如奇異公司，威爾許（Jack Welch）的領導力學院（CEO）、領導力網站、六個標準差（Six Sigma）、數位化教導組織、全球公民（擔任志工）等。又例如，居家倉庫的成功關鍵，就在於爲各層級培養出新型態的領導人，這批人必須有能力持續培養更多領導新秀，爲了系統化的人才養成需要特別成立四個研究所，分別是：領導力研究所、六標準差研究所、客戶服務研究所（包括產品、企業、銷售方面的知識），以及企業研究所（負責任務如，財務、人力資源、供應鏈和安全

等企業管理議題），成爲全方位領導人，應有的技巧與能力的訓練，領導人才養成的正式架構，不過它的訓練課程只是八０/二０比例原則中的二０％的那一部份，其他則必須透過專業實務和在職學習機會進行。

參、教導型組織的核心技術在校長的進行組織教導的應用

教導型組織強調公司的營運與公司高階主管或執行長密不可分，成功的領導人擁有自己的核心技術（想法、價值、感召力與膽識），才能打造組織成爲「良性教導循環」，提昇公司營運的績效。同樣地，學校的經營亦如此，Davis＆Thomas（1989）指出，一個成功的學校領導者必需具備知識、具有願景、願意奉獻、及善於運用不同領導模式。Hughes＆Ubben（1989）指出：有效能的學校和有效能的校長密切關聯。Edmonds（1979）指出：校長是創造一所有效能學校的重要關鍵。前師大附中校長黃振球（民 79）明確指出：校長個人因素與學校績效良窳之密切。由此可見學校的經營，校長如同公司的高階主管或執行長，與學校的效能息息相關。以下本文擬就教導型組織的核心技術對學校校長的經營組織教導啓示進一步歸納，並分析其核心技術：1.運用核心技術培育層級領導人、2.以核心技術融入故事激勵教導、3.打造核心技術的領導培育計畫、4.實踐核心技術的良性教導循環、5.實踐學校組織教導核心技術的良性教導循環等五項要素，加以敘述。

一、建構學校組織教導的核心技術理念

「理念」是學校經營的核心，也是學校組織運作的「靈魂」，校長經營學校要以「核心技術」爲關鍵，建構出一套教育理念，從事學校的組織教導，其內容包括：（一）、想法：（Idea）：所謂「想法」，係指校長對於學校組織的教育觀，能夠提升學校效能達成學校目標的策略點子想法。校長的責任確保這些想法，能夠有效教導給學校組織成員。例如，校長必需提出有效經營學校，自己的一套想法：1.學校經營策略；2.學校經營的體驗與實踐的看法。藉由這些想法來實施教導，提升學校組織的效能。（二）、價值（Values）：所謂「價值」，係指校長能具體闡述學校經營教育價值，並能支持學校經營理念的價值觀，面對快速環境變遷與教育改革，能夠因應組織變革，帶動學校改革。例如，校長必需提出有效經營學校的組織變革措施：1.推動變革行政；2.推動變革教學；3.推動變革運作。藉由這些變革措施成爲學校經營教育價值，來實施教導，提升學校組織的效能。（三）、感召力（Emotional Energy）：所謂「感召力」係指學校的校長擁有強烈的動機、具備清楚信念與作爲，能夠感召帶動其他成員，靈活善用各種互動機會，激勵人心，使成員產生對於學校變革的熱忱，展現新的想法與優質的表現，並內化爲學校組織的價值。例如，校長在經營學校，必需流露出高度的感召力：1.營造學校驅散結構計畫參與；2.營造學校驅散結構溝通協調；3.營造學校驅散結構資源提供；4.營造學校驅散結構活動參與；5.營造學校驅散結構問題解決；6.營造學校驅散結構行政效率；7.營造學校驅散結構激勵表揚；8.營造學校驅散結構教導學習；9.營造學校驅散結構資訊流通；10.營造學校驅散結構走動管理；11.營造學校驅散結構制度建立等。這些必需藉由校長展現流露出高度的感召力，融入學校經營來實施教導，提升學校的組織教導效能。（四）、膽識（Edge）：所謂「膽識」係指學校的校長或相關人員遇到棘手問題時，能夠展現出高度智慧，能夠勇於面對現實，不推諉、不卸責，迅速明確做出適合學校組織的滿意決策。校長經營學校時，每日必需處理繁雜的學校事務，面對各種教育現象，都要

沈著冷靜思考發揮膽識作決策，例如：1.初始效應膽識 2.混亂起源膽識 3.團體凝聚力膽識 4.營造特色膽識 5.學期結束檢查考核膽識 6.突發狀況膽識等。這些必需藉由校長蓄勢待發的高度膽識，融入學校經營來實施教導，提升學校組織教導的效能。

二、運用學校組織教導的核心技術培育層級領導人

學校各層級領導人的培育是教導型組織理論的內涵之一，也是學校領導者一校長的重要工作一環。學校是教育組織機構，也是教育的場所，維繫國家生存社會發展重要命脈，擔負起百年樹人的工作，創造永續經營的艱鉅任務。學校不應校長的「異動」而跟著異動，從頭開始摸索，必需建立制度、規範組織，讓學校正常運作。因此，校長必需親自教導，對學校的主任、組長、老師與職員，運用核心技術融入學校組織運作實施教導，建立學校一套明確的機制，讓校長的教育理念能夠實踐、傳承，永續經營下去。其次，後現代的學校經營，強調每位教職員工都有機會參與學校事務，表達自己的看法與想法，提供學校應興應革的建議，才能共同成長，營造學校成爲社群，凝聚組織的活力與生命力。爲了達成這些理想，校長也必需利用學校各種運作機制，例如行政會議、委員會、代表會議、主管會報等等，把握關鍵時機融入理念以核心技術實施教導，培育學校處室層級領導人才，再由學校各處室層級領導人，有能力擔當一面，肯努力投入推動校務、傳承教導，則自然而然，學校就會產生豐沛的處室層級領導人才，帶動學校組織的發展，提升學校組織的效能。

三、以學校組織教導的核心技術融入故事激勵教導

Sergiovanni（1992）指出：學校領導者在「人的系統」方面若能了解組織成員的激勵問題、組織成員的工作滿意（工作中的激勵、組織成員的工作豐裕）、激勵策略、組織成員工作調整的方式，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。長久以來，學校的校長及行政人員，推動學校行政工作，最爲人詬病之處，常以索然寡味帶有命令式口吻，實施宣導懇請大家共同配合，讓同仁覺得不夠尊重、關懷，往往造成反彈、反效果。教導型組織理論內涵強調，領導者要善用自己的真實故事來激勵他人，校長如果能夠以核心技術融入親身故事，激勵教導，就能增加工作推動或組織運作的趣味性、生動性、活潑性，達到教育目標效果。校長運用核心技術融入親身故事，激勵教導成員的故事類型有：1.我是誰？，此類型故事，校長可親身述說，校長的成長故事、校長的求學歷程、校長的教育歷練等等，藉此融入教導，提供成員分享。其次，2.我們是誰？，強調學校是生命共同體，彼此休戚與共、榮辱在一起，校長可塑造「心連心一家親」的感覺，故事內容可採用：共同演化學校文化、共同演化學校特色、共同演化家長讚美、共同演化學生事蹟、共同演化老師事蹟、共同演化外在讚美等等，藉此融入教導、激勵分享。第三類型故事：3.我們將往哪裡去？，強調從增能賦權（Empowerment）的觀點，找到學校未來的成功途徑蓄勢待發以待，例如，蓄勢待發學校願景、蓄勢待發願景策略、蓄勢待發教導循環、蓄勢待發校務計畫等等，藉此融入教導、提供分享，激勵學校成員戮力以赴，實踐學校共同教育願景。

總之，校長靈活善用說話溝通藝術，以核心技術融入自己的真實故事，來激勵他人，營造對話、溝通溫馨的管道，有助於落實教導與學習的情境，更能成功說服同仁接納他或她的計畫、政策與作法，營造學校的活力與凝聚力，達成學校組織教導的目標。

四、打造學校組織教導核心技術的領導培育計畫

Sergiovanni（1995）指出：提升學校成員的發展、共同實際分享領導，會影響成功（Successful Schools）學校的經營。教導型組織理論內涵主張，成功的領導人員親自負責培養其他領導人；成功的領導人員都有一套詳細的領導培育計畫，目的是爲了讓培育出來的領導人，能夠經由組織的完整機制產生，例如，前面所述，奇異公司設有領導力學院（CEO）、領導力網站、六個標準差（Six Sigma）、數位化教導組織、全球公民（擔任志工）等培育計畫機制設置等。其次，領導人可藉由人才培育計畫融入理念核心技術教導實施，例如，新進人員的講習，領導人（執行長一威爾許）把握關鍵時機，親自實施教導等（吳鄭重，民 82 譯），這些都是融入核心技術的領導培育計畫，有助於提升成員對組織價值觀的理解。

相同的，學校校長可運用親身理念的核心技術融入教導，打造學校本位的組織教導核心技術領導培育計畫，讓學校培育的層級領導人才都能有完整的揮灑空間，經過更多的歷練而產生。校長可靈活運用核心技術打造的領導培育計畫，例如：1.勇於創新學校職務輪調；2.勇於創新學校職務編配；3.勇於創新學校知識管理等等，這些都是校長建構學校領導人才的培育計畫，不但可提升學校同仁的專業成長，亦可讓同仁經由工作轉換，實際分享不同職務的領導樂趣，校長可參考斟酌運用。

五、實踐學校組織教導核心技術的良性教導循環

學校是學習的場所，一切以學生的學習、教師的教學爲主軸，就此，學校的人、事、時、地、物都與學習有關，學校的行政推動與教學事務，理論上應結合成爲一體，緊密運作，但是學者（如，Weick，1982；Hargreaves＆Macmillan，1995）早就不斷呼籲，學校是組織鬆散的結合。根據郭慶發（民 90）研究指出：依學校的規模呈現出組織鬆散程度的情形，影響學校的效能。Sergiovanni（1995）更進一步指出，影響學校經營因素有：（1）以學生爲中心；（2）提供學術豐裕的課程；（3）有效教學提升學生學習；（4）有正向的學校氣氛；（5）能夠增進成員的互動；（6）能夠提升成員的發展；（7）共同實際分享領導；（8）增進創造有效的問題解決；（9）與家長成爲社群伙伴關係。學者鄭燕祥（民 92）強調，現階段的學校教育領導新範式：（1）從短期成效轉爲策略和未來取向；（2）從簡單技術轉爲科技和文化的改變；（3）從維持學校運作轉爲學校效能和績效責任；（4）從外在結構的控制轉爲校本管理和人本積極性；（5）從疏離的學校管理轉爲家長和社區的參與；（6）從量的管理轉爲追求品質；（7）從學校改進轉爲學校發展。由此可見，學校的經營強調學校組織緊密的結合，行政與教學順暢的運作，必需結合教師與家長同心協力，才能提升學校組織的效能，因此，必需改變領導的範式型態。例如，Tichy＆Cardwell（2002）提出：教導型組織，能打造建構良性教導循環，因此，領導人角色必需互換。學校校長適可引用教導型組織理論，建構學校成爲「良性教導循環的學校組織」，從校長、主任、組長、老師、家長，都必需實施教導與學習。校長要將自己的理念運用核心技術，實施學校組織教導提供分享接受批評指教，建構扁平式互動、對話的機制；相同的，學校的主任、老師、家長，每一個人都有機會成爲教導人，提供自己的看法與他人分享，接受建議修正。如此，可改變學校經營的生態環境，每一個人都是良師，也可能充當學生的角色，在這種環境當中資訊透明化，隨時充滿學習的機會，絕無宰制的現象發生，每個人都能自由自在的提出看法、分享知識、創造知識，校長的理念適可透過組織教導核心技術的傳播、教導，不但能夠實踐「學校組織良性教導循環」，也能改變領導新思維，提升學校組織效能、落實學校願景，實現學校教

育目標，如圖一所示。

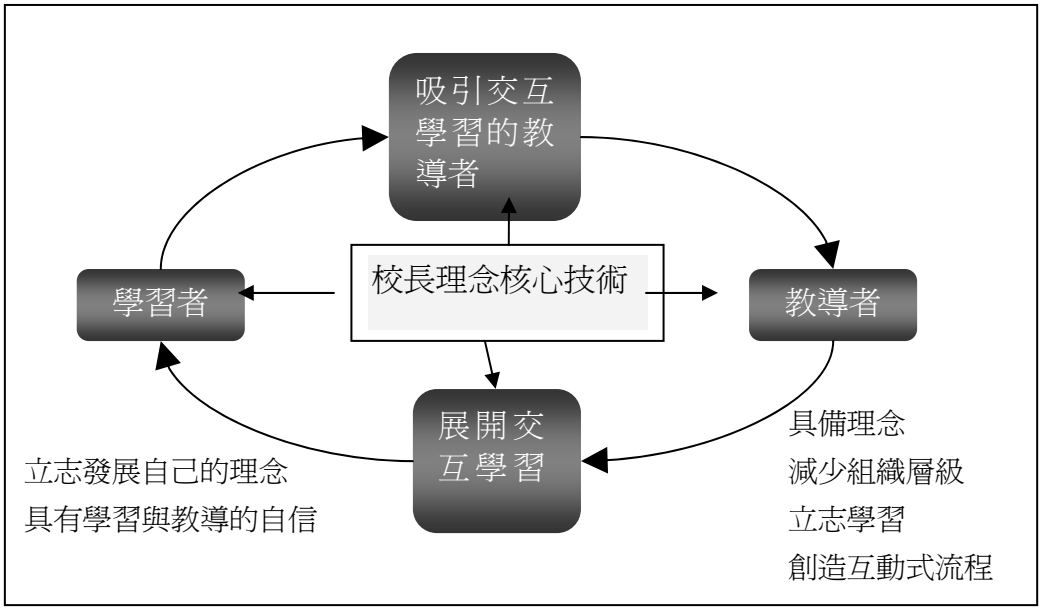


圖 一 校長運用理念核心技術建構學校組織教導良性教導循環圖
（資料來源：教導型組織，邱如美譯。研究者修正）

肆、學校組織教導核心技術對國小校長學校經營影響之研究

教導型組織理論強調校長在學校組織的教導，必須建構學校組織教導的核心理念：「想法」、「價值」「感召力」、「膽識」等四大核心技術，並且透過學校教導型組織理論的應用：「領導人親自培養層級領導人」、「領導人善用自己的真實故事來激勵他人」、「領導人層級的領導人才培育計畫」，其最終的目標達成，則在於「實踐組織的教導循環」，因此核心技術理念透過組織理論的應用，才能加以落實與實踐，以下本文以國民小學校長運用教導型組織核心技術對學校組織良性教導循環因果關係模式的實證性研究結果驗證分析，以作爲校長學校經營學校組織教導的參考。

一、研究設計與實施

（一）研究架構

本研究架構，以學校教導組織核心技術經由教導型組織理論的轉化，建構出本研究的自變項爲「教導型組織技術」，研究向度包括：(1）校長親自培養層級領導人才；(2）校長運用理念傳授心得看法；(3）校長運用故事激勵全體師生；(4）學校層級領導人才培育計畫等四項向度；至於依變項則是「組織良性教導循環」，研究向度包括：(1）環境設備；(2）行政領導；(3）學校氣氛；(4）教師教學；(5）學生表現；(6）家長參與，等六大向度。至於訪談的實施則編訪談手冊（教導型組織技術、組織良性教導循環）親自實施訪談（校長、主任)、或電訪校長及主任。另外，主任焦點團體訪談與校長焦點團體訪談，則以教導型組織技術爲主題，利用交叉方式進行焦點團體的訪談，發表對主題的看法，研究者再作歸納分析。

（二）發展研究工具的內容及項目

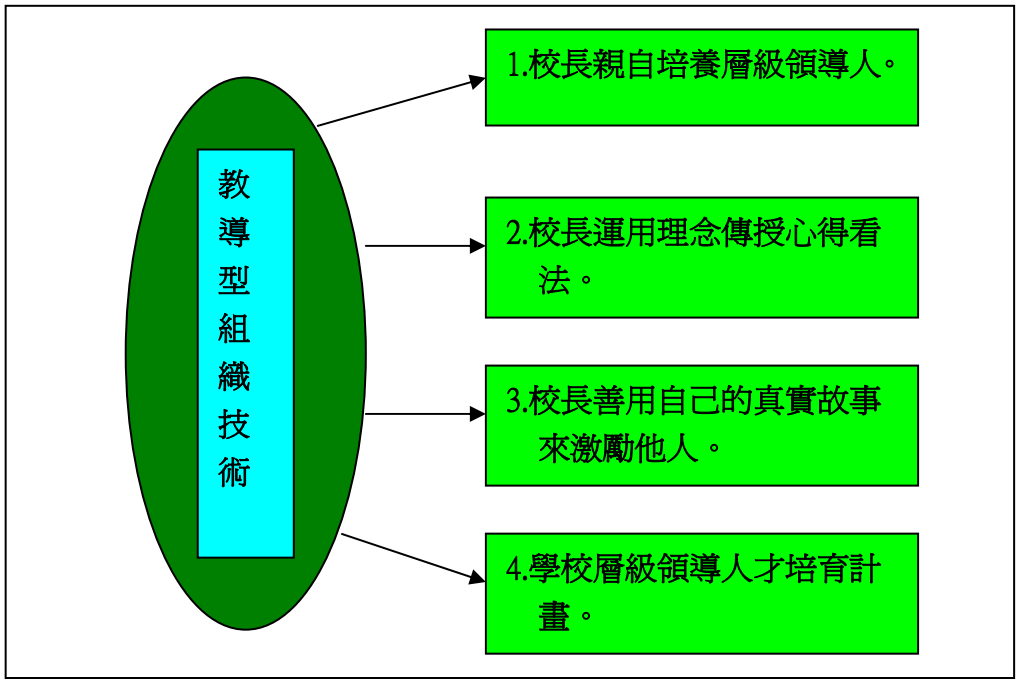
基於上述的研究架構，本研究根據文獻探討、專家學者對研究主題相關探討與國內外實證性研究報告之後，彙集資料編製成研究工具，一是「國民小學教導型組織技術問卷」；二是「學校組織良性教導循環問卷」，兩種問卷的編製兼具理論與實

務編製而成，之後，刪除不適合的題目，並做語句的修正，然後才正式編製成預試問卷，接著按照預試抽樣學校進行預試，經回收統計之後進行項目分析、資料處理、統計分析等工作，然後再進一步考驗研究工具的信度與效度，修訂編製成正式研究問卷。

（三）教導型組織技術量表之編製

1.量表架構

本研究調查量表架構，主要以天下雜誌股份有限公司 2000 年出版，美國學者 Tichy＆Cohen 於 1997 年共同出版的「領導引擎一企業贏家如何培育各級領導人」（Leadership Engine How winning companies build leaders at every level）（邱如美，民 89 譯）一書及 2004 年教導型組織一奧林匹克級的雙螺旋的領導（邱如美，民 93 譯；Tichy＆Cardwell,2002）兩書中的觀點爲主要依據，書中作者提出教導型組織主要理念技術特徵：（1）高層領導人員親自負責培養其他領導人；（2）成功的領導人都有一套值得傳授的心得與看法；（3）領導人善用自己的真實故事來激勵他人；（4）與成功的領導人都有一套詳細的領導培育計畫，等四項向度，另外，國內學者探討有關教導型組織的文獻都是研究者用來編製問卷的重要參考資料（林天祐，民 94；林郁絲、張永宗，民 90；吳怡靜，民 87；陳煜清，民 90；高子梅，民 93 譯；張仁家、趙育玄，民 92；張明輝，民 88；蔡俊傑，民 93；嚴春財，民 93）以及參閱有關學習型組織文獻（林新發，民 88；林義昌，民 87；林慶國，民 89；吳宗立，民 89；吳清山，民 86；胡夢鯨，民 88；秦夢群，民 94；張明輝，民 88；黃富順，民 88；鄭崇趁，民 86）及參考楊進成（民 89）國民小學校長營造學習型組織與學校效能知覺調查問卷、蔡文杰（民 90）國民小學學校經營混沌現象敏銳度與權力關係重建調查問卷、陳木金（民 89）混沌理論在國民小學教師班級經營評鑑指標之建構研究，與郭慶發（民 90）國民小學學校經營狀況研究調查問卷，經研讀、整理歸納後成爲量表架構詳如圖二所示。



圖二 國民小學教導型組織技術的量表研究因素圖

本研究歸納「教導型組織技術」的研究向度，發展爲國民小學教導型組織技術量表的研究題目，包括：（1）校長親自培養層級領導人才量表 6 題：1.校長親自指導主任；2.校長親自指導組長；3.校長親自指導老師；4.校長親自指導主任、組長；5.校長親自指導主任、組長、老師；（2）校長運用理念傳授心得看法量表 6 題：1.想法：教育的價值觀、教育的體驗實踐看法；2.價值；推動變革行政、推動變革教學、推動變革運作；3.感召力：計畫參與、溝通協調、資源提供、活動參與、問題解決、行政效率、激勵表揚、教導學習、資訊流通、走動管理、建立制度；4.膽識：初始效應膽識、混亂起源膽識、團體凝聚力膽識、營造特色膽識、學期結束檢查考核膽識、突發狀況膽識等；（3）校長善用自己的真實故事來激勵他人量表 6 題：包括：1.我是誰？（例如，校長的成長故事、校長的求學歷程、校長的教育歷練等）；2.我們是誰？（例如，學校文化、學校特色、家長讚美、學生事蹟、老師事蹟、外在讚美等）；3.我們將往哪裡去？（例如，學校願景、願景策略、教導循環、校務發展計畫等；（4）學校層級領導人才培育計畫量表 6 題：校長在學校經營當中，校長會親自去指導培養學校的領導人員（如主任、組長、老師），也會建構一套詳細的領導培育計畫，例如，1.勇於創新學校職務輪調；2.勇於創新學校職務編配；3.勇於創新學校知識管理。教導型組織技術量表，共計四個向度二十四題，問卷之編製以此四大向度，作爲本研究問卷教導型組織技術設計編製之主要架構與理論基礎及發展方向。

2.編製研究問卷內容

基於上述的問卷架構，參酌理論基礎、相關研究與國民小學學校的特性，著手編製，形成研究問卷的架構，並深入參酌相關文獻及研究資料、將所要了解問題盧列，並依研究問題歸類，以各題爲單位，逐一編排而成問卷，作爲編製教導型組織的技術問卷。

研究問卷初稿內容編製完成後，經過教授、專家學者與實務工作者的諮詢，針對研究問卷內容提供問卷修改意見。由研究者依據諮詢意見刪除不適合的題目，並做語句的修正編製成爲「國民小學教導型組織技術量表問卷」，包括：「校長親自培養層級領導人才」6 題、「校長運用理念傳授心得看法」6 題、「校長善用自己的真實故事來激勵他人」6 題、「學校層級領導人才培育計畫」題，共計 24 題，並以此組成正式問卷。

3.問卷填答方式

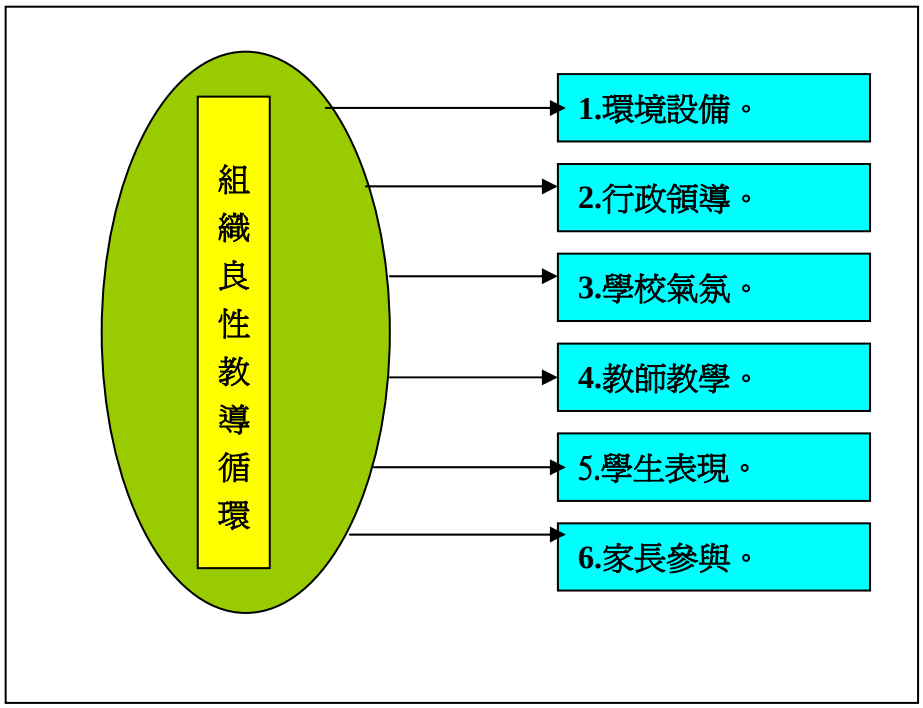
係採用李克特式（Likert－type）的六點量表，根據受試者的實際知覺與感受符合程度填答，受試者從完全符合到完全不符合的 6－5－4－3－2－1 中在適當的數字上打 0，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，各項分別依題目之正向、負向性質採計得分，最後計算各向度及總量表的得分，得分愈高代表情況愈好。

（四）組織良性教導循環調查量表之編製

1.量表架構

本研究調查問卷架構主要以 Tichy＆Cohen 於 1997 年共同出版的「領導引擎一企業贏家如何培育各級領導人」 （Leadership Engine How winning companies build leaders at every level）（邱如美，民 89 譯）一 書及 2004 年教導型組織一奧林匹克級的雙螺旋的領導（邱如美，民 93 譯；Tichy＆Cardwell,2002）兩書中的觀點爲主要依據，同時亦參考兩書中提出的成功 CEO 培訓手冊（領導引擎）與完全領導手

冊（Handbook）（教導型組織有關良性組織教導循環）的觀點。其次，同時也參考有關學校效能的相關著作文獻，如，學習型學校（上、下）（Senge）、學校效能研究（吳清山，民 81）、郭慶發（民 90）國民小學學校經營狀況研究調查問卷、楊進成（民 89）國民小學校長營造學習型組織與學校效能知覺調查問卷、蔡文杰（民 90）國民小學學校經營混沌現象敏銳度與權力關係重建調查問卷、陳木金（民 89）混沌理論在國民小學教師班級經營評鑑指標之建構研究、戴振浩（民 90）國民小學男女校長領導特質與學校效能關係研究之調查問卷、李榮樹（民 94）台北縣國民小學學校推動社區化之研究調查問卷，以及相關學者對學校效能的探討研究（林新發，民 88；黃振球，民 79；謝文全，民 94）等。綜合各家文獻歸納，學校組織良性教導循環產生的效能與學校效能的看法，幾乎大致雷同，強調學校行政領導、學校環境設備、教師專業、學校氣氛、學生學習、家長參與等方面。其次，本研究當教導型組織技術與組織的良性教導循環，營造出學校的組織效能，因而，學校組織的良性教導循環之調查問卷，也依此來編製完成，作爲本研究問卷設計編製之主要架構與理論基礎。因此，經研讀、整理歸納後成爲量表架構詳於圖三所示。



圖三 **國民小學組織良性教導循環量表研究因素圖**

本研究歸納「組織良性教導循環」的研究向度，發展成爲國民小學學校組織良性教導循環量表的研究題目，包括：（1）.環境設備 6 題；（2）行政領導 6 題；（3）學校氣氛 6 題；（4）教師教學 6 題；（5）學生表現 6 題；（6）家長參與 6 題，等 6 大向度，共計三十六題。學校組織良性教導循環問卷之編製以此六大向度，作爲本研究問卷設計編製之主要架構與理論基礎。

2.編製研究問卷內容

基於上述的問卷架構，參酌理論基礎、文獻探討、實證性相關的研究與國民小學學校的特性，著手編製，形成研究問卷的架構，作爲編製「組織良性教導循環」

問卷內容之參考。研究問卷初稿內容編製完成後，經過教授、專家學者與實務工作者的諮詢，針對研究問卷內容提供問卷修改意見，再由研究者依據諮詢意見刪除不適合的題目並做語句的修正編製成爲「國民小學組織良性教導循環量表問卷」，包括：「環境設備」6 題、「行政領導」6 題、「學校氣氛」6 題、「教師教學」6 題、「學生表現」6 題、「家長參與」，共計三十六題，並以此組成正式問卷。

3.問卷填答方式

係採用李克特式（Likert－type）的六點量表，根據受試者的實際知覺與感受符合程度填答，受試者從完全符合到完全不符合的 6－5－4－3－2－1 中在適當的數字上打 0，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，各項分別依題目之正向、負向性質採計得分，最後計算各向度及總量表的得分，得分愈高代表情況愈好。

二、統計分析方法

預試問卷階段做項目分析、因素分析與信度分析；正式問卷階段做描述統計分析、t 考驗、單因子變異數分析、薛費法事後比較、相關分析、多元逐步迴歸分析。爲了驗證互動模式情形，作線性結構分析，各以教導型組織技術總量表及各層面（校長親自培養層級領導人才、校長運用理念傳授心得看法、校長善用真實故事來激勵他人、學校層級領導人才培育計畫）爲「上游潛在變項」，以組織良性教導循環總量表及各層面（.環境設備、行政領導、學校氣氛、教師教學、學生表現、家長參與）爲「下游潛在變項」，以 LISREL8.7 統計套裝軟體進行（SEM）線性結構關係模式探討，分析上游潛在變項「教導型組織技術」，對於下游潛在變項「組織良性教導循環」的影響情形，以了解有關影響情形。本研究採問卷調查方式，以台北縣政府教育局將全縣公立國民小學，分爲九大區，204 所小學爲母群體，每區採分層隨機抽取 8 所，合計 72 所小學爲樣本學校，其次，以簡單隨機抽取每校 10 人，合計 720 人，進行問卷調查，分別以線性結構統計方法分析，再輔以深度訪談、焦點團體訪談，以充實研究內容。

三、研究結果分析

（一）模式基本適配標準評鑑結果

從表 1 中可以看出，所有參數估計數（即 λ 值）皆達顯著水準，而且誤差值都沒有負值，γ 值也達到顯著水準，可以看出本研究之互動模式的基本適配度良好。

表 1 本研究互動關係的結構模式參數估計結果

參數 λ 值	SC 估計值	誤差估計值	R^2值	評鑑指標
X1 校長親自培育層級領導人	0.92	0.16	0.84	NFI＝0.97
X2 校長運用故事激全體師生	0.96	0.07	0.93	NNFI＝0.96
X3 校長運用理念傳授心得看法	0.94	0.12	0.88	PGFI＝0.54
X4 學校領導人才培育計畫	0.85	0.28	0.72	CFI＝0.97
Y1 環境設備	0.74	0.46	0.54	RMR＝0.042
Y2 行政領導	0.90	0.18	0.82	IFI＝0.97
Y3 學校氣氛	0.89	0.21	0.79	
Y4 教師教學	0.81	0.35	0.65	
Y5 學生表現	0.80	0.35	0.65	
Y6 家長參與	0.84	0.30	0.70	

（二）模式整體適配標準評鑑結果

從表 1 可以看出，契合度指數 NFI（normed fit index）數值介於 0 與 1 之間，數值越大表示契合度越佳，同時係數值大於.90，才可以視爲具有理想的契合度，本研究 NFI 數值是 0.97 大於.90，表示具有理想的契合度。另外，NNFI（non-normed fit index）IFI（incremental fit index）數值介於 0 至 1 之間，數值越大（越接近 1），表示契合度越佳，越接近 0，表示契合度越差，同時係數值大於.90，才可以視爲具有理想的契合度，本研究 NNFI、IFI 是 0.96、0.97 大於.90，表示具有理想的契合度。PGFI（Parsimony Goodness-of fit Index）數值介於 0 至 1 之間，指數越接近 1，顯示模型越簡單，指數大約在 0.5 以上表示契合度佳，本研究 PGFI 是 0.54 大於 0.5 以上表示契合度佳。CFI（comparative-fit Index）指標反應了假設模型與無任何共變關係的獨立模型差異程度量數，數值也是越接近 1 越理想，表示能夠有效改善非中央性的程度，一般是以 0.95 模型契合度十分穩定，本研究 CFI 是 0.97 大於 0.95，表示模型契合度十分穩定。RMR（root mean square residual）來反應理論假設模型的整體殘差，越小代表模型越能契合觀察值（越小越好），本研究 RMR 值是 0.042，非常的小，代表模型越能契合觀察值。

綜合來看，從評鑑契合度指數來看 NFI 是 0.95 大於.90、NNFI、 IFI 是 0.95、0.97 大於.90、PGFI 是 0.54 大於 0.5 以上、CFI 是 0.97 大於 0.95、RMR 數值是 0.042，非常的小，明顯的看出本研究「模型契合度佳」，也表示本研究所假設的互動模式與理論上的模式「相當符合」，本研究之互動模式可信度高，也可以看出本研究之互動模式的整體適配度「良好」。因此，經由以上的評鑑結果可知，本研究具有最佳契合度與適配度，因此所擬探索的假設模式，經由線性結構關係模式（SEM）的分析後，其因果關係被證實是存在的。

（三）模式內在結構適配標準評鑑結果

各測量指標的信度，X與Y的R^2在.54 到.93 之間，顯示模式各項指標的信度皆佳，模式內部結構佳。另外，從表 1 可以看出，X1 到Y6 十個測量變項的結構係數，分別爲：0.92、0.96、0.94、0.85、0.74、0.90、0.89、0.81、0.80、0.84，其t值皆達顯著水準，模式內部結構佳、建構效度佳，能測到相同的潛在因素（教導型組織技術與組織良性教導循環）。此結果也可以驗證研究之「教導型組織技術與組織良性教導循環的互動模式」，模式的內部結構佳。

伍、結論與建議

綜合而言，本文開始簡單論述教導型組織的緣起，再切入探討分析「教導型組織理論內涵」、「教導型組織理論核心技術」兩者之核心觀點與關聯性，接著探討教導型組織理論核心技術之應用，對於國民小學校長組織良性循環的啓示。

首先，本文從教導型組織探討歸納出，教導型組織理論內涵包括：（1）成功的領導人親自負責培養其他領導人；（2）成功的領導人都有一套值得傳授的心得與看法；（3）領導人善用自己的真實故事來激勵他人；（4）成功的領導人員都有一套詳細的領導培育計畫等四大向度。學校組織如果能夠轉化、打造成爲教導型組織，建構在校長的學校組織教導之上，必定能帶動學校組織變革，讓學校組織產生型態變化，產生「學校組織良性教導循環」、「學校層級充裕領導人才」、「學校組織成員活力、凝聚力強」，全面提升學校經營之品質與組織效能。

其次，經由探討分析教導型組織理論核心技術，找出「想法」、「價值」「感召力」、「膽識」等四大核心技術向度，構成教導型組織「理念」關鍵，成爲打造教導型組織，成功領導人的中心思想。經由進一步探討，經由教導型組織理論核心技術應用，透過

教導型組織理論內涵的傳播：（1）建構學校組織教導的核心技術理念；（2）運用學校組織教導的核心技術培育層級領導人；（3）以學校組織教導的核心技術融入故事激勵教導；（4）打造學校組織教導核心技術的領導培育計畫；（5）實踐學校組織教導核心技術的良性教導循環。；

最後，本文以學校組織教導核心技術與學校組織良性教導循環因果關係模式的實證性研究結果驗證分析，發現國民小學校長的教導型組織技術對於學校組織良性教導循環的影響的指標皆佳， t 值皆達顯著水準，模式內部結構佳、建構效度佳，可以看出互動模式的基本適配度良好。顯現出國民小學校長「教導型組織技術」與「組織良性教導循環」有互動因果關係存在。顯示出本模式具有良好的契合度與適配度，此研究結果提供國民小學校長在學校經營時運用「教導型組織技術」的參考，幫助校長們更有效能地使用教導型組織技術來營造良性的學校組織循環。

陸、參考文獻

李昊（民 94 譯）**CEO 管理聖經**。台北：旭聲圖書公司。

李榮樹（民 94）。**台北縣國民小學推動學校社區化之研究**。台北：國立台灣師範大學社會教育學系社會教育與文化行政碩士學位在職專班碩士論文（未出版）。

林天祐（民 94）。教導型組織一創造教育永續成功。**教育資料與研究，23，頁 61-64。**

林文律（民 89）。理想與實際。**學校行政雙月刊，6，頁 24-37。**

林郁絲、張永宗（民 90）。組織變革運動之趨向及其在學校行政領導上的啓示。**學校行政雙月刊，12，15-23。**

林新發（民 88）。**教育與學校行政研究一原理和應用**。台北：師大書苑發行。

林義昌（民 87）。**建構企業學習型組織之研究**。台北：國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文（未出版）。

林慶國（民 89）。從營造學習型學校的觀點一談教師進修的五項行動策略。**學校行政雙月刊，8，25-30。**

邱如美（民 89）。**領導引擎一誰是企業下一個接班人**。台北：天下文化。

邱如美（民 93 譯）。**教導型組織一奧林匹克及的雙螺旋領導**。台北：天下雜誌。

邱皓政（民 94）。**結構方程模式一 LISREL 的理論、技術與應用**。台北：雙葉書廊。

吳鄭重（民 82 譯）。**奇異傳奇。**台北：智庫文化出版社。

吳清山（民 87）。**教育革新研究**。台北：師大師苑發行。

吳怡靜（民 87）。教導型組織，發動領導高能量。**天下雜誌，87 年 2 月，頁 114-117。（5），80-87。**

吳宗立（民 89）。**學校行政研究**。高雄：復文書局。

郭慶發（民 90）。**國民小學學校規模、組織鬆散結合程度與學校效能關係之研究。**台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

郭慶發（民 95）。教導型組織的核心技術對校長學校經營的啓示。**台北：學校行政雙月刊，41，11-25。**

郭慶發（民 95）。**教導型組織技術、學校營運策略與組織良性教導循環關係之研究。**台北：國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文（未出版）。

胡夢鯨（民 88）。**學習型補習學校及進修學校的實施策略**。八十八學年度成人教育

工作研討會。國立中正大學成人及繼續教育研究所。

陳木金（民 93）。**學校領導研究一從渾沌理論研究彩繪學校經營的天空。**台北：高等教育出版社。

陳煜清（民 90）。教導型組織理論在我國學校組織之適用性初探。**學校行政雙月刊，12，52-58。**

高子梅（譯）（民 93）。M.Kouzer＆Z.Posner 著。**模範領導**。台北：臉譜出版社。

秦夢群（民 94）。**營造學習型學校：教育行政人員應有的體認與策略**。【線上查詢】：http：//192.192.169.230./edu-paper/e-doc/g0000305/discourse04-57.htm。

黃富順（民 88）。學習型組織緣起、意義、特性與實施。**載於中華民國成人教育學會主編：學習型組織，頁 1-32**。台北：師大書苑。

黃振球（民 79）。**學校管理與績效**。台北：師大書苑。

楊進成（民 89）。**國民小學校長營造學習型組織與學校效能關係之研究一以台北縣爲例**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

張明輝（民 88）。九０年代主要企業組織理論與學校行政革新。**教育研究集刊，1，42，頁 155-169．**

張仁家、趙育玄（民 92）。教導型組織一創造技專院校永續經營的活力。**人文及社會學科教學通訊，13（5），80-87。**

葉淑儀（民 89 譯）。**教育領導一建構論的觀點**。台北：桂冠圖書。

鄭崇趁（民 86）。學習型組織對於教育行政的啓示。**學生輔導通訊，50，10-17。**

蔡俊傑（民 93）。領導新趨勢：教導型組織。**教育研究月刊，124，頁 84-94。**

蔡文杰（民 90）。**國民小學學校經營混沌現象敏銳度及組織權力關係重建之相關研究**。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

謝文全（民 93）。**教育行政學**。台北：高等教育出版社。

蕭富元（民 93）。**如何養出成群接班人一教導型組織崛起**。【線上查詢】http//www.cw.com.tw/Files/article/frontend/Sub.asp？page＝1＆SubjectId＝1002＆key＝2699（93.11.19）。

嚴春財（民 93）。教導型組織對學校組織再造之啓示。**學校行政雙月刊，25，頁 3-10。**

鄭燕祥（民 92）。**教育領導與改革**。台北：高等教育出版社。

Edmonds，R.F.（1979）.Effective schools for the urban poor.**Educational Leadership，37**，15-27.

Gardner，H.（1983）.**Frames of mind：The theory of multiple intelligence.** New York：Basic Books

Hughes，L.W.，＆Ubben，G.C.（1989）.**The elementary principals handbook：A guide to effective action（3rd.ed）**.Boston：Allyn and Bacon.

Hargreaves，A.，Macmillan（1995）.The Balkanization of Secondary School Teaching.In Siskin，L.S. Little，J.W.（eds），**The Subjects in Question**.N.K.：Teachers College Press.

Senge，P.（1990）.**The fifth discipline：The art and practice of the learning organization.**NewYork：Doubleday.

Sergiovanni，T.J.（1992）. **Educational governance and administration.**.Boston：Allyn ＆Bacon.

Sergiovanni，T.J.（1995）.**The principalship**：A reflective practive perspective （3ed）.Boston： Allyn＆Bacon.

Tichy，N.M.（with Cohen，E）.（1997）.**The leadership engine：How winning companies build leader at every level.**New York： Harper Business

Tichy，N.M.＆Ricci，P.（1999）.**Building the Teaching Organization.http**：//www.winstonbrill.com/bril001/html/article-index/articles/401-450/article421-body.html.（94.9.13）.

Tichy，N.M.＆Cardwell N.（2002）. **The Cycle of Leadership：How Great Leaders Teach Their Companies to Win.**New York：HarperCollins。

Weick ，K.E.（1982）.**Administering education in Loosely Coupled schools**.Phi Delta Kappan，63（10），673-676.