

## 寫小論文所注意的構思與流程

小論文構思要注意：

- 一、核心論文
- 二、核心技術
- 三、核心策略

小論文的呈現編排順序為：

壹、前言：

- 1.當前狀況
- 2.世界趨勢
- 3.作者立場
- 4.綜合、、、因此

貳、核心理論

- 1.文獻統整
- 2.歸納要點繪圖
- 3.圖項說明

參、核心技術

- 1.文獻統整
- 2.歸納要點繪圖
- 3.圖項說明

肆、核心策略

- 1.推論方法
- 2.理出策略

伍、結論

- 1.統整前述
- 2.整理要點
- 3.歸納結論
- 4.提出建議

陸、參考書目

在小論文寫作之前，要具備以下三點：

- 1.題目（訂一個好題目）
- 2.作者姓名（中英文）作者職稱
- 3.中英文摘要及關鍵字

以木金老師教學網頁中的【9 教學資源】→【9-102 學校領導研究】→【單元 7】→【7-5 「教導型組織的核心技術對校長學校經營的啓示」】一文為例。並對照上述所列小論文寫作的注意事項。

小論文參考

老師網站中的「教學網頁」中的「9-102. 學校領導研究」的「單元7」裡的「7-5  
「教導型組織的核心技術對校長學校經營的啟示」



小論文寫法：

- 壹. 前言
1. 當前的狀況
  2. 世界的趨勢
  3. 作者的立場
  4. 綜合……因此
- 在「因此」的地方就會做一些歸納的

蜜蜂釀蜜法：  
Bee 去採龍眼回去釀，  
釀出來的是龍眼蜜而不是  
龍眼，代表她能推陳出新

- 貳. 核心理論
1. 文獻統整
  2. 歸納繪圖
  3. 圖項說明



把文獻統整就已經是創造出自己的想法，再加上自己畫出的圖表是原作者沒有的，就是推陳出新。這樣的技術也稱「蜜蜂釀蜜法」。

- 參. 核心技術
1. 文獻統整
  2. 歸納繪圖



因此，在小論文中可以多畫統整圖  
(老師強加推薦)

- 肆. 核心策略
1. 推論方法
  2. 理出策略



備註

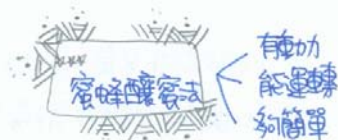
- 伍. 結語
1. 統整前述
  2. 整理要點
  3. 歸納結論
  4. 提出建議

老師的基本，但是「實踐學校經營核心技術的良性教導循環」  
但老師說這部分的加分效果不高，建議不需放進來。

陸. 參考書目

在小論文寫作之前，要留意的有：

1. 題目：(訂一個好題目)
2. 作者姓名(中英文)、作者職稱
3. 中英文摘要及關鍵字



螞蟻堆積法

多找一些 source  
才有辦法寫好  
寫容易刪

蜘蛛結網法

1. 有系統——說文章有系統
2. 有結構——有結構

△ 文文是問：投稿時，字數有限制(ex: 1500字)，超過怎辦？

老師建議：1. 改投可接受你字數的

2. 從「文獻探討」中的內容去刪(把大篇幅的引述精簡成短「幾句話」)

複雜度  
混濁度

小論文是不必執行的. 是先把想法創造出來 (天底下沒有做不到的事情. 只有想不到的事情)

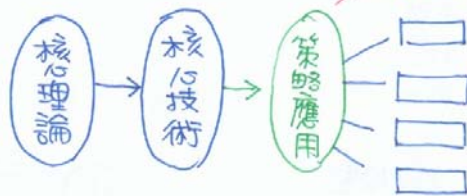
- ↳ 是為論文具備觀點.
- ↳ 寫出一篇文章. 讓自己能引用自己的觀點 (特別是想要研究的)
- ↳ 論文的前導論文

小論原本的正式論文. 是老師指導的 No. 57 篇 郭慶發 國訓學教導型組織營運體制模式...

維基百科和 google 對於沒人研究過的題目. 可以有些 help.

備註

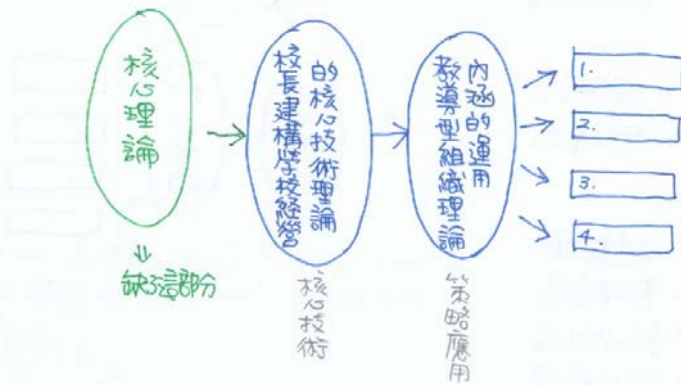
肆. 核心策略 { 推論方法  
理論策略



老師上課的範本.

圖三. 缺了「核心理論」  
所以看起來怪的

圖表還原



△ 小論文並非只是文獻對照的統整. 而是要發展出自己的策略.

Ex: 範本中提到的「教導型組織」原本來自於企業經營的改革.

而作者在「肆. 核心策略」時. 便以學校經營的思維. 把教導型組織融入. 成了一個新的學問.

→ 發問的編論.



# 教導型組織的核心技術 對校長學校經營的啟示



郭慶發/台北縣樹林市彭福國小輔導主任(候用校長)  
國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士候選人

## 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，成為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，校長對於學校經營的啟示。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，成為打造教導型組織、成功領導人的中心思想。最後，經由探討教導型組織理論核心技術應用，找到教導型組織的核心技術對校長學校經營的啟示：(1)建構學校經營的核心技術理念；(2)運用核心技術培育親屬領導人；(3)以核心技術融入故事激勵教導；(4)打造核心技術的領導培育計畫；(5)實踐核心技術的良性教導循環，應該可以讓校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識，更有效能與創意的經營學校。

關鍵詞：教導型組織 Teaching Organization、核心技術 Core Skills Module、校長學校經營 School Management of Principal

## 壹、前言

吳清山(民87)指出：教育是業本身隱一項龐大的企業，要使教育事業持續發展與確保進步，善用各種理論知識，作為教育革新的基礎，是有其實質上的功

學校行政月刊 41 2009.1 11

在小論文寫作之前，要具備以下三點：

1. 題目（訂一個好題目）

2. 作者姓名（中英文）作者職稱

因為這篇文章是比較早期的作品，所以沒有把英文的對照放上去，但我們現在要注意囉！。

3. 中英文摘要及關鍵字

因為這篇文章是比較早期的作品，所以沒有顧慮那麼周延。

壹、前言（必須涵蓋）

- 1. 當前狀況
- 2. 世界趨勢
- 3. 作者立場
- 4. 綜合、、、因此

1. 當前狀況

2. 世界趨勢

3. 作者立場

4. 綜合、、、因此

效。張明輝(民89)指出：由於企業組織在因應變革的能力方面，向來優於教育組織，因此，企業組織理論應有其可供學校行政革新參考之處。教導型組織(Teaching Organization)是繼Peter Senge所提出的學習型組織(Learning Organization)之後，Tichy & Cohen於1997年共同出版的「領導引擎—企業贏家如何培育各級領導人」(Leadership Engine How winning companies build leaders at every level)與Tichy & Cardwell於2002年一書(The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win.)，經翻譯由天下雜誌2004年出版的「教導型組織—奧林匹克級的雙螺旋的領導」(Teaching Organization—The Cycle of Leadership)(邱如美，民93譯；Tichy & Cohen於1997；Tichy & Cardwell，2002)兩書中指出：組織不僅要不斷「學習」，更要發揮「教導的功能」，每一位主管都能親身傳授經驗，以培育各階層的領導人，使組織發動強勁的競爭力，創造永續的成功。主要理念特徵：(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。作者更進一步指出：教導型組織成敗關鍵在於核心技術—想法(Idea)、價值觀(Values)、感召力(Emotional Energy)與膽識(Edge)的傳授與應用。林文律(民89)指出：學校行政組織之運作，以完成學校教育目標為依歸。俗云：「有怎樣的學校，就有怎樣的校長」，校長是學校經營的核心人物，教育改革強調，校長是學校的首席教師，負有指導、督導之責，校長的角色成為學校領航者的角色，除綜理校務之外，更應實施課程與教學領導，攸關學校經營與行政的運作。謝文全(民94)指出：學校實施本位管理後，校長與教師的角色都須做適度的調整，由消極的角色改為積極的角色。值此教育改革之際，校長必需調整角色，自我增能賦權(Empowerment)，帶領學校全體成員進入「教導與學習」的狀態，有效的學校經營，提升教育品質。

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，成為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，校長對於學校經營的啟示。因此，本文擬就「教導型組織的理論」、「教導型組織核心技術」、「教導型組織理論核心技術對校長學校經營的運用」及「實踐學校經營核心技術的良性教導循環」等角度做詳細剖析，提供校長經營學校的參考。

貳、教導型組織的理論內涵分析

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，九〇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，企業界處於困難艱難的年代，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迭：（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）從經驗中學到的錯覺；（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，因為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，印度與巴基斯坦兩國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

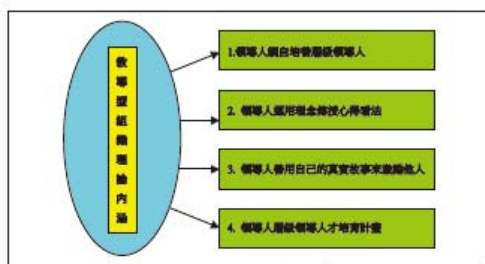
貳、核心理論（必須涵蓋）

- 1.文獻統整
- 2.歸納要點繪圖
- 3.圖項說明

1.文獻統整

澳良颶風造成無數生命的摧殘，中日兩國海上漁權糾紛，愛滋病在非洲大陸流行、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）領導人善用自已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，詳如圖一所示，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. 領導人善用自已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，如以敘述

1.文獻統整



圖一 教導型組織理論內涵分析圖

2.歸納要點繪圖

### 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，為了讓組織永續發展成效更卓越，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—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場所，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，也為組織的未來編織感人扣人心絃的故事，例如，美國哈佛大學心理學者加納（Gardner, 1983）指出，一般在五歲左右，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—教導、學習、想法、價值、感召力、決斷論識——融入其中，帶動企業飛輪動力邁向願景的未來。

3.圖項說明

### 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，就在於為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，為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、六個標準差研究所、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），成為全方位領導人，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八〇/二〇比例原則中的二〇%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、教導型組織理論的核心技術分析

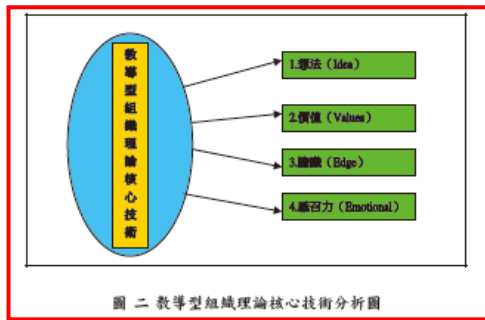
提區（Tichy）與卡德威（Cardwell）強調成功的領導人，必需發展出自己的「理念」（Thinking），才能夠將組織建構成為教導型組織。理念絕對攸關良性教導循環的成敗，領導人不僅必須知識淵博，還要能具體闡述，其他人才可能瞭解、成長，故光有經驗或觀點並不夠，領導人需要可以傳授的理念。核心技術清楚反映出一個人的想法與價值觀，更是領導人認識自我追求進步的開始（邱如美，民93譯）。理念是由四種核心技術組合而成（Tichy & Ricci, 1999）。

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、論識等核心技術融合而成。其次，藉由理念的核心技術，將整個組織打造成為良性教導循環，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，實踐豐富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。以下本文擬就教導型組織的核心技術進一步歸納，詳如圖二所示，並分析其核心技術：1.想法、2.價值、3.感召力、4.論識等四項要素，加以敘述。

參、核心技術（必須涵蓋）  
1.文獻統整  
2.歸納要點繪圖  
3.圖項說明

1.文獻統整





圖二 教導型組織理論核心技術分析圖

一、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。

二、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，價值成為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。

三、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。

四、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。

2. 歸納要點繪圖

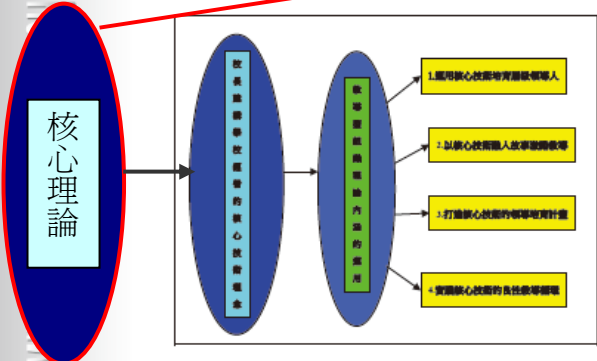
3. 圖項說明

肆、核心策略 (必須涵蓋)

- 1. 推論方法
- 2. 理出策略

肆、教導型組織理論核心技術對校長學校經營的運用

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)，才能打造組織成為「良性教導循環」，提升公司營運的績效。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啟示進一步歸納，詳如圖三所示，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等四項要素，加以敘述。



圖三 教導型組織理論核心技術對校長學校經營的運用

一、建構學校經營的核心技術理念

「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」為關鍵，建構出一套教育理念，從事學校的經營，方式如下：

木金小百科

最後由研究者本身發展出來的策略，在繪製成要點繪圖時，一樣要注意【核心理論】→【核心技術】→【策略應用】的順序。在老師教學的範本中，作者的圖少了【核心理論】的部分，所以看起來怪怪的。

(一)、想法 (Idea)

所謂「想法」，係指校長對於學校經營的教育觀，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為學校經營教育價值，來實施教導，提升學校的效能。

(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、具備清楚信念與作為，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，並內化為學校組織的價值。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學學習；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理論識作決策，例如：1. 初始效應論識 2. 混亂起源論識 3. 團體凝聚力論識 4. 營造特色論識 5. 學期結束檢查考核論識 6. 突發狀況論識等。這些必需藉由校長蓄勢待發的高度論識，融入學校經營來實施教導，提升學校的效能。

二、運用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—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，營造學校成為社群，凝聚組織的活力與生命力。為了達成這些理想，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，提升學校的效能。

三、以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，最為人詬病之處，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，領導者要善用自已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、主動性、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：共同演進學校文化、共同演進學校特色、共同演進家長讚美、共同演進學生事蹟、共同演進老師事蹟、共同演進外在讚美等等，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。

#### 四、打造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，目的是為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，打造學校本位的核心技術領導培育計畫，讓學校培育的層級領導人才才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。

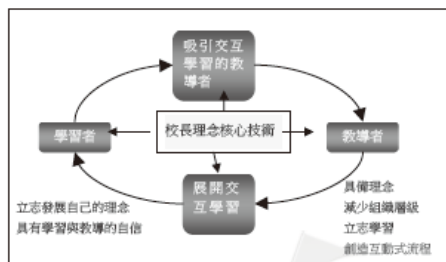
#### 伍、實踐學校經營核心技術的良性教導循環

學校是學習的場所，一切以學生的學習、教師的教學為主軸，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，理論上應結合成為一體，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) 以學生為中心；(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

木金小百科  
此部分與小論文的寫作程序較無關，對文章的加分作用不大，可以省略。

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) 與家長成為社群伙伴關係。學者鄭燕祥 (民92) 強調，現階段的學校教育領導新範式：(1) 從短期成效轉為策略和未來取向；(2) 從簡單技術轉為科技和文化的改變；(3) 從維持學校運作轉為學校效能和績效責任；(4) 從外在結構的控制轉為校本管理和人本積極性；(5) 從疏離的學校管理轉為家長和社區的參與；(6) 從量的管理轉為追求品質；(7) 從學校改進轉為學校發展。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，才能提升學校效能，因此，必需改變領導的範式型態。

先前Tichy & Cardwell (2002) 已提出：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，建構學校成為「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，實施教導提供分享接受批評指教，建構扁平互動、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為教導人，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，提升學校效能、落實學校願景，實現學校教育目標。以下本文擬就教導型組織理論對校長運用理念核心技術建構學校良性教導循環的啟示進一步歸納，詳如圖四所示。



圖四 校長運用理念核心技術建構學校良性教導循環圖  
(資料來源：教導型組織，鄭如英，民93譯，研究者修正)

## 陸、結語

綜合而言，本文開始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，對學校校長經營學校之啟示。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、打造成教導型組織，建構在學校的運作與營運之上，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、凝聚力量」，全面提升學校經營之品質與效能。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」、「論議」等四大核心技術向度，構成教導型組織「理念」關鍵，成為打造教導型組織，成功領導人的中心思想。最後經由進一步探討，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)建構學校經營的核心技術理念；(2)運用核心技術培育層級領導人；(3)以核心技術融入故事激勵教導；(4)打造核心技術的領導培育計畫；(5)實踐核心技術的良性教導循環，提供校長學校經營的參考。

## 參考書目

- 李英(民94譯)CEO管理聖經。台北：旭聖圖書公司。  
林天祐(民94)。教導型組織—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。  
邱如美(民89)。領導引擎—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—奧林匹克及的雙螺旋領導。台北：天下雜誌。  
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。

學校行政雙月刊 41 200904 23

## 伍、結論

- 1.統整前述
- 2.整理要點
- 3.歸納結論
- 4.提出建議

1.統整前述

2.整理要點

3.歸納結論

4.提出建議

## 陸、參考書目

## 目錄

- 張明輝(民88)。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，1，42，頁155-169。  
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)。  
陳木金(民93)。學校領導研究—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。  
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：師大書院。  
葉淑儀譯(民89)。教育領導—建構論的觀點。台北：桂冠圖書。  
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。  
謝文全(民93)。教育行政學。台北：高等教育出版社。  
蕭富元(民93)。如何養成成群接班人—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=2689\(93.11.19\)](http://www.cw.com.tw/Files/article/frontend/Sub.asp?page=1&SubjectId=1002&key=2689(93.11.19))。  
嚴春財(民93)。教導型組織對學校組織再造之啟示。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*. New York: Doubleday.  
Sergiovanni, T.J. (1992). *Educational governance and administration*. Boston: Allyn & Bacon.  
Sergiovanni, T.J. (1995). *The principalship: A reflective practive perspective (3rd ed)*. Boston: Allyn & Bacon.  
Tichy, N.M. (with Cohen, E). (1997). *The leadership engine: How winning companies build*

24 學校行政雙月刊 41 200904

*leader at every level.* New York: Harper Business

Tichy, N.M. & Ricci, P. (1999). *Building the Teaching Organization.* <http://www.winstonbrill.com/bri001/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: Harper Collins.

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

