

水仙花和狗团队：领导模式的反射

J. Tim Goddard

卡尔加里大学

2002

这篇论文较早的一个版本首先送到  
英国教育和社会行政管理年度会议，  
Warwick, 英国, 1998 年 9 月 19 日。

论文的校订版被出版被收录在:

Goddard, J. T. (2003) 《在(过去)现代的时代中的领导模式》。  
收录在 N. Bennett & L. Anderson 编著的《再次思想教育领导  
模式》 (pp. 11-26). 伦敦: Paul Chapman 出版。

J. Tim Goddard ， 学位领域的教育研究， 教育系，  
卡尔加里大学，  
地址： 2500 University Drive NW ， 卡尔加里 ，  
阿尔伯塔省， 加拿大  
邮箱： T2N 1N4 。

电子邮件可以经由 [goddard@ucalgary.ca](mailto:goddard@ucalgary.ca) 通过互联网被送达

水仙花和狗团队：领导模式的反射

当我的祖母看见春天绽放于地面的第一水仙花的时候，她完全知道该预期什么。富丽堂皇的黄花在大大的绿色茎上点头，如同诗人沃兹沃斯在威尔士半山湖区观察到的一样。同样发生在她约克郡 (英东北)的 花园里。现在当我在加拿大的春天期待嫩芽破土而出，我必须查阅我的种植指导书。(Breck's,2002) 这是一丛马头型的纯白色的花 ，或似雪崩般的被聚集的头 ，或 似嘹亮的橘红色 ，或似加倍粉红的蔷薇色的云…

虽然它只是水仙花,但它同样体现了领导的艺术。同时

包含了领导艺术的许多定义，如同那些对相同观念的人的描述。在硕士学位课程和全球认知的具有积极意义的现代管理理论--- X ， Y 和 Z 理论中，约有 9-9 个管理模式和 4 系统组织,有关编大头针的和松结的模式…都失败了，它正如 Hughes(1994) 和其他人的警告我们的那样 "领导的过分单一化模型值得怀疑"(p. 7)。在本文中，我不想尝试提供领导是什么的单一概念，我也没有试图尝试发展一种指标来测量和分析领导能力。这样做就像是提议领导是一只被用别针往下别住的蝴蝶似的观念，或像瓶装的冰水，或者就像一个独立的人，仅靠他们自己，就能提供如此的一种产品给消费者一样。

## 介绍

在这篇文章中，焦点是于领导模式的观念。具体是指当位于学校的管理者，指导老师或校长的角色时如何做。在这些位于领导的角色里面，我着重于教育方面而不考虑那些无关教育的其他元素下的决策功能，例如监督者的地位。(Berg,1995;Patterson,1993) 未来校长在西方教育系统中的地位，特别在英式加拿大教育经验中。以上那些发表文章发在 Hallinger 和 Leithwood(1996)，或被收录在 Heck(1996), 关于对西方全方位的领导观察，讨论的部份是不同的。同样地，在此我也不会尝试探究有关过时的领导模式(史密斯,2001) 或有争议的相关课题.(McGee Bank,2000) 最后，我

仅代表个人，并非制度的观点 (Ogawa&Bossert,1995)，不考虑领导功能的设想 (Hajnal , Sackney, Walker , &Shakotko,1997) 或领袖老师的发展相关的元素。(Hart,1994)

这里不会涉及比赛，性，机构，地域，文化和班级的争议，忽略其他的文化差异 (Goddard,1997) 这些因素形成组成部份和形成领导模式的作用。 这些争议不但充实在上下文里面而且也是观念本身的部份。同样地，共享的领导观念是应该被公开和公认的。 的确，学校的发展如学术组织，或社区，被理解和断定为领导在组织各处的作用。(Beck,1999;Leonard,1999;Wallace,2000)一位领袖难道不正像一扇门上的告示吗？然而，为了分析在这里仅呈现它是有限制的，在单一角色领域内的描述。虽然从一种特殊的预期表现，它应该被了解。在这里着重讨论领导风格在校长办公室以外的体现。领导的角色并没有由于他们特定的位置和权威而仅包含在一个独立的个体里面；因此，领导的功能体现在某个组织中具体位置的个体的实践行为。

由此表现出很大的矛盾性。虽然 Fiedler(1996) 由于特定的领导范例教导和警告我们接受"领导确实有差别"(p. 241),对于许多北美教育家所倡导的“权威理论”在历史的经验教训中被搁置。相反的，在英国和威尔士，尝试把“失败”的学校单一保守的，闷罐似的“权威模式”调整的趋势。在本文中，焦点不会设定在个别的角色领域，例如领神职俸禄

的牧师上，而在着重于领导风格，或领导策略上，这可能是学校校长们有效工作的重要组成部分。

在回顾以往许多著作中描述的不同类型领导模式对于我们的识别，作用是很显然的。荷兰植物学家用于分析和研究同类植物所超出的时间正是建立在比较分析其他同行们在操作方面的不断研究创新来发展新品种的多样性的。在本文中，我用简短的方式来概述有待识别的十四种不同的领导模式；构架是如此丰满以至于这不是一本无遗漏的书，但是却希望成为代表性著作之一。随后我建议采用的领导模式是这些模式其中的一个，但并不意味着可以让任何一位校长的管理方法成功。因为，在条件允许的情况下，学校的管理者从多种领导模式中合适的方式是必要的。因纽特狗团队的隐喻可以用来举例说明如何达成目标的可能性。

## 领导模式

定义何为领导是一件这些年以来引起大量从业者和大学生们关注的工作。其中有些是劝诫从业者不要把领导和状态，力量或官方的权威弄混。(Gardner,1990/2000)其中有提倡领导应是被同样监督的岗位，而不仅代表一个具体的角色，因为角色的本质上在于占领它的个体。进而这个功能也会因其他的方式和构思发生转变。(N. 班尼路，《个人的沟通》，八月 2001 日) 我们很容易用人类学的术语来看待领导的含义。根据我非欧洲，地跨太平洋西部到加拿大北部的个人工

作经验的实例来看。在如此广大的区域内，那里都是用非正式的角色或工作的描述来赋予领导。以我的经验，领导首先是和一群个体工作达成共有目标的行为。因此需要拥有在某个领域内的官方权威；人们可以听到那些最好的主意，而不是由于附属于某个大人物的名字。通过领导任何的力量或状态的达成都是迅速的，优势在于把现在的情形形成比较好的决意后向其他人下达。领导功用在于它正被训练的时间。用任何的属于范畴的方法来定义和证明领导都是有困难的，也许，这也是不必要的。

问题发生然后尝试解决观念让我们自我满足的定义它，好像它是可学习似的。（举例来说，Smith & Piele, 1997）《躺卧在困难中》。领导不像学习该如何煮熟一只蛋的感觉；首先是让水沸腾，并且在沸水中放下蛋长达三到五分钟直到煮熟。不可能让某个学生获取学位像不费吹灰之力煮熟蛋一样。当然除非是，在 Himalaya 中找自己高度，标高不同在风压中意谓较多时间是必需。我从未去过 Himalaya，如果必需我确实知道该如何在比较低的高度煮熟蛋和有信心的去修正我的实践，基于那些有旅行到西藏，尼泊尔和不丹经验的人所掌握的知识。

领导不仅只是代表有学问。在学校中，领导是一个多维和综合的观念，他是实现的责任，约束的政策和有价值的程序。目标，信念和决策的真正含义。然尔，这些政策和程

序是需要他们在实现的学校中从上至下的贯彻实施，而不应由于国家的,省，市划分不同，受地方性建立团体的压力而受影响。 尽而被学校或校长放置不顾。

由于回应压力 和无组织的环境的需要，更需要多种多样的技术措施。 如此的技术措施可能是使用概念 如方法 ，或风格,领先尝试其他人在特定区域内的做法来帮忙达成集体的目标。在文中，我倡导的领导艺术主要是有谋略的和适当的，同时采用多种不同的领导模式设计。

在处理突发事件理论的基础上,来断定采用何等方式。它没有何为正确的,或对任何的情形都适用的答案和回应。当真实的情况下,这并不意味着所有的反应都是适当的。 然而，它是凭借在领导的基础之上，选择在特殊时间和地点的条件下对特殊的情形的适当回应，也是敏感地针对决策者的信念和价值。

这需要领导制造 "有弹性的和适当的改变针对突发事件"(Davis, Sumara &Luce-Kapler, 2000, p。 130)。 如此以来,改变将不聚焦于将来 , 而是更多的关注于过去的经验和类似生物学上的易感人群 (p。 130)。 Hales(1993), Kelley(2000),同时也强调一个组织（例如一所学校）里从上到下相关各方其他人也会影响决策的重要性。

接下来是对十四种领导模式风格从文字上识别的简短描述。 此书既不是无遗漏的也不是违规的，只讨论特定环境

下的领导是唯一的 "真实的" 领导风格,而且所有案例也只是证明该理论。然而,我所提议的不同的风格的领导模式对于焦点,价值和行动的重要性,有别于其他人的观点,旨在让领导们在不同的上下文部分去寻求潜在的策略。

### 环境型领导模式

Heresy 和 Blanchard(1977) 的著作被拥戴为突发事件理论。经过有效的边界扫描和突发事件计划的发展做出正确判断,有效的领袖模式是利用情形得到行动力量,对属下的控制和影响力。(Fiedler,1974/1993) 如此的谈判,妥协处理,构筑联盟和资源配置已经得到了政客们的验证。(Bowman&交易,1992)Situational 管理者完全投入于他们的学校而且到处亲切和聪明处理上下级之间的关系。

### 管理型领导模式

管理型的领导把重心集中在系统的维护上。他将大量的精力放在计划和组织学校的日常工作。小心地被制定预算并且严厉的检测,资源被充分利用且合理分派,属下被协调管理,而且设计具有约束力的,军事策略计划,优先实现焦点。如 Bolman 和 Deal (1992) 有观察,制定合理的结构,效率和政策。公务行政 ,举例说明

Hayes,1993;Gulick&Urwick,1937;Simon,1960) 的写作上的图画,如此的一个电子式的理性的或‘科学的’方式自上世纪中期以来被广大的教育管理者们拥戴。



虽然此方式领导时常造成领导阶层和在这些后现代术语中被诅咒的官僚结构层,但仍然有非常大的需要。老师不愿意花费他们的生命来为某个公司提供最好的交易因为购买影印机纸,什么颜色的纸该如何剪裁,甚至于职员房间中清洗盘子的名单是什么都是给办公室的决定。在学校的管理团队范围里面缓和管理者和管理者的矛盾,是决定全部的预算参数;特别是老师这个指标如何被利用到最好的管理经验。

### 指导型领导模式

这种风格的领导模式在 1980 年代早期非常流行。校长的权威被看到是在有效的指导之上,当他们递送了需援助的课程,校长提供忠告给老师。在如此的理解之上被断定为有效的学校改(举例来说,爱德蒙,1979;Lezotte,1989;Teddlie, Springfield, Wimpleberg,&Kirby,1989) 努力尝试发展一位校长做出策划全盘。

它迅速地发展成为显然的那位骨干教师不能够在所有的领域中当课程专家。当感觉校长踏过他们的专业边界的时候一些老师便不太高兴。"他知道如何教课吗?这是事实,它是真正的学问,不像慈善行为般。有背景的一位校长在批评中学物理教学之后,已经被戏称为"最麻烦的人"。这是相当多的老师焦点所在,不利用较多的现代人协调学问和技术"。(约翰 MacDonald,个人的沟通,1999年三月16日)虽然指导型的领导已经变得较不普遍,如同公告的优先权似的,

但是许多指导的决定有利于对部门水平的分权管理(猛拉,1993)。

### 仆人型领导模式

Greenleaf(1977) 争论是否领导的合法力量只是发展他是否把自己当作一个正被引导的仆人那样。领导要达成他们的实际操作和理论上的才能之间的平衡。在视野中,实施理论上的才能是推动组织每日不断向前工作和目的。然而,允许领袖在时间的长河里看见全部,两者的过去和将来。领导不是富有魅力的空想家或像隐居的修道士或修女那般的传道者,他们被看作有服侍的欲望比其他任何需要被同僚承认或被专业人士认可更为重要的一种角色。

如此角色的方式领导被许多作家所接纳 (举例来说,Morris,1997;Thom,2001)他被看作单纯的实例。过去我们留意到过去一些伟大的宗教导师就如同被人呼叫的仆人,举例来说孔子,佛和耶稣基督。如果领导的行为不能带来个人收益,便被争论。然后这基于正直和正确,没有自我利益被满意的需要。总管的职务这个观念在同时代的校区管理讨论方面再度浮现。

### 白骑士 & 黑帽子型领导模式

有时,一位领导是被降落伞空降般指派到一所已有固定次序的学校',这时候真正感到了问题。这个救助者时常被称为 "白骑士",因为他奉命去援救被隔离在巨兽山洞中的那

些受害者。无论身处何种情形或不平，如同“超人”救天般无望。

然而从骑士精神到残酷的西方职员雇佣制度将发生必需的隐喻变化，而且新的领袖是“穿着一顶黑色的帽子”来清扫非法的城镇。当他来，无能力的老师战栗地夹着笔记本在手中，冲下走廊，等待估定和判断。

如此景象使学校被紧紧地加倍地掌握在一个人的手中，在那所学校中具体表达为领导力是一种重要的和长备的冲击。正如 Murphy, Hallinger 和 Mitman(1983) 观察到的。这种情形表明校长能控制她自己的整个工作流程。由此造成的剧烈的力量在公立学校生活中是可笑的。在前往工作之前我时常挑战管理者为片刻坐下并且写成的一连串的那些“我今天必须达成的十件事物”。然后，在那天结束时，再次检查目录上实际发生的事情。它们之间很少有任何的相互关系。从抵达的片刻开始在学校中他们对工作，情形和环境几乎不能控制。他们完成当天工作许多事情，很少是在清晨喝咖啡时被写在目录上的。

### 间接型领导模式

不是所有的领导都具有清晰的表达风格以至被辨认出来。在这里，策略是实现赋与所有的职员权能来提供对领导的帮助。焦点是在个人和组织的结构上。(Bolman&Deal,1992) 有 20 年工作经验的老师可能是比办公室门上写着他们名字

的学校负责人们更权威。

间接的领袖时常藉着实例来带领。并非在老师面前大大惊小怪，不像在早晨欢迎孩子们到学校那样。举例来说，她可能喜爱在门口和走廊上骄傲地看着。为了要鼓励支持社会性体育活动,间接型的领导多数在场并且与任何同事都友好的联络。老师们通常很快就能受到这类信息。

### 协作型领导模式

Lugg 和 Boyd(1993) 提倡必须为学校建立外部和内在联合的重要性。外部的联合会与社会各界和同行们达成较好的沟通,合作和协调。在内部,在老师,学生和管理者之间一定将建立信赖和共同发展的良好关系,如果领导是有效的,将建立这个协作的次序。

外部的连合建立需要在学校和其他的社会机构和组织之间有较近的许多关系。它超越可能赞助某事件的地方性的生意目的在于要在教育程序中成为 "合伙人"。的确,在加拿大的一些省中已经有完全由许多社会服务供给者建立的社区学校。在 Schoo IPLUS(M. Tymchak , 个人的沟通,三月 2001 日) 萨斯卡万这项观念中的焦点社区学校。藉由活动和同事穿越权威的边界,校长现在承担更大的责任较过去只是运作她的学校。健康保障,社会福利,工作安置,甚至包括校园所承诺的各项服务,校长必将协调各类不同的团体的各项活动。

## 伦理型的领导模式

在他们支撑的价值和信念系统上领导的工作得到承认。考察将被建立在关怀,正义,道德规范的基础之上。在 Greenfield(1993/1977) 和 Hodgkinson (1996) 的著作中,举例说明这些观点。领导的行为不能和所拥有的地位依靠个别的世界观和信仰,简单的用对,错,甚至是否适当来区分,

在此之后 2001 年九月 11 日的事件,伦理型的领导成为一个讨论课题。一位伦理型的领导会使许多家庭的麻烦减少吗? 伦理在遇到打击时是首先表达积极的替代方案,与燃烧速度高达 100 公里的飞弹相较更像是一种懦弱的“殉教”行为呢? 范围缩小到校园里,伦理教育需要特定的学生呆在家里因为他们与大多数人不同? 此类问题继续搞乱学术研究的风气。

## 对话型的领导模式

Freire(1970) 提议对时常互相影响的情形有比较完全的理解胜过领导决定。因此,它的领导模式是凭借建立对话来确定谁带领谁。不过经过讨论事实可以是被发展而且实现的。适当的行动不只针对领袖也针对跟随者。

这需要领袖可以与下属打成一片,对具体工作有较深的感知和了解。对于那些在边缘社会环境工作的人,主要在新移民的城市的或被在 1800 年代后期发现的新大陆,学校领导大都是外行。

(Foster &Goddard,2001;Goddard,2001;Goddard&Foster,2001)

这些校长必须认识到可能会被误导,而且不是所有的工作将会完全被那些没有分享过文化遗产的人所了解。

### 跨文化的领导模式

同时代的劳动力在文化上的不均衡导致跨文化领导观念的发展。(Simons, Vazquez&Harris,1993)领导需要敏感的认识,而且接受不同的文化价值观念。领导一定在每种情形中认识两者的 emic(自己的立场) 和 etic(观察者的立场)。因此,在特定的环境中当某人与校长的文化背景不同,有能力的领导不仅能够顾及自己立场观点而且也能考虑他人的立场观点来实现行为的价值和意义。

跨文化领导的观念包涵争议的沟通。有 55% 的建议通过非口头争议进行沟通。(Barbour,1998)这将导致复杂的和反驳的情形。欧洲的英国人,过去一直比较注重语言表达的文化,容易接受口语表达而不大理睬肢体语言的暗示。这是真实的存在于许多不同的方面,通过以下二个例子将能理解。

当我在大学期间与来自加拿大其它省来的同学变成好朋友的时候。除了一件事物以外,我们都能很好地配合。他对个人空间有不同的理解,时常离我的脸只有数英寸。当我后退的时候,他感觉这是一个侮辱,而且试着回到一个更接近的位置。曾经看到我们交谈的人一定感到很好笑,我们彼

此说话时他不停的前进，而我则在不停的后退。另一个例子，一个最近获得新职位同事在他的妻子生气的回应他所感觉如此好的消息的态度让他大为震惊。 "我问她想不想要去，如果我申请成功，据他观察她将不会说，“她去”。但他妻子在说 " 我不去"的同时离开了房间，她如此强烈地表达的反对他甚至在申请这项职位上。

### 影响型的领导模式

这种领导模式的目的是要藉由提高劳动力的效率和满足实现组织的目标。 如此的方法 Miklos(1983) ，势必引起争议。通过那些出版物，而且可以认识到所包涵的价值是积极的。 保持正反力量之间的平衡，在实践中领导能使用这些方法带来改变。

影响型的领导在积极参与的意图上不同于间接型的领导。 一位间接型的领导时常藉着实例带领，但是她的行动在一个被视为理所当然的个人信念系统中被将闲置。 影响型的领导则不同,在使用影响力方面他是有目的的。 如何分配影响力是一种策略,也许超过那些没有正式的领导角色的人所示范的。

会使用的这种领导模式的领导知道如何小心地选择她的盟友。 得到那些在学校里有非正式影响力的人的认可，这可能是一个有力的策略。 它被说成 " 如果你不关注那些有威信的人可能将不能成功"，校长认识到这种事实。 选择

有同情心的耳朵来降低暗示，校长小心地播种提议然后退到幕后直到该收割的时候。在以下的数天或数星期里面，当职员们见面时，一种声音将如管道输送那样小心的反馈几天前的提议。

### 马列主义型的领导模式

校长不能独自行动就达成她为学校设立的目标。存在于任何的职员之中的微观政治上的交互作用为一位警觉的管理者提供了机会。分类区别认识职员，学生和其父母亲，主要的说服方式而且交换所控资源的配置。(Goddard,1993)性别，种族，年龄,社会经济状态,等等,反对彼此各自实行目标以至组织的目标将被较好的达成。区域资源被如何分派将服从于由校长所决定的组织的长期需要。

这种模式有时必需由一群老师在学校里作战略同盟。这些团体有他们自己的游戏规则，同时关键在于领导她是否能接受特定情形下的真正策略。这里难得的是资源和力量对比的及时分配。举例来说，作为新的数学教科书的预算比例在有关学生训练上的争议可能会影响从数学教学部门被收到的选票。可能由于先前所享受的资源被撤消而导致的有利的投票情况，会使得此类课程被加强。

### 转换型的领导模式

校长不再被视为学校的唯一领导。然而，她通过所有职员的帮助来体现领导能力的发展。她藉由识别学校各关



节连接为视点,以高水准的表现形式来传达预期目标,两者都要求具备智力的激励和个性化的支持。(Burns,1978;Leithwood,1994) 职员将由组织的跟随者转换为组织的领导者。

如此的转换需要在老师专业水平发展上的大量投资,促进和完善他们实现自己的专业水平的发展进步。然而,如同 Hales (1993) 观察到的," 职员的自我完善只有在有力的管理面前才能向着正确的方向发展"(p. 217)。如此形式只有在高度文明的学校内才有可能被发现。(Hargreaves, 1997)

当然,它必须被认知。协作性专业学校的文化若没有主要的资源流入到现有的实践中,这种情形将不会出现。这其中最重要的大概就是时间。经过时间的合理配置能帮助老师有必要的自由交谈空间,观摩彼此教学,提供相互支持和彼此给予鼓励。

在一间真实地的具有转换型管理模式和学校中,不仅是“常规”老师在率先积极参与。经常性的供应或者替换老师到没有接触过的班级中,负责日常的需要和发展。一所希望真正实现转换型管理模式学校应该注重发展小规模但可能替换的后备力量。然后,利用体育培养中的“长椅子定律” 校长将建立由常规老师和后备替换老师组成的核心团体,合理分派工作,构造布局,缔造管理委员会,等等。

构造型的领导模式

Lambert , Wailer, Zimmerman, Cooper, Lambert , Gardner Slack (1995) 提倡领导不是用来学习的而是与下属一起工作的。他们批评传统的领导模型是男性思维模式，需要加以认真仔细的分析。假如女性思维模式将带来完全不同的领导方式。在构造型领导模式中，所有的职员都将对重要问题进行表决，同时参与它的发展和实践。

它如同建筑，用有效领导的领导意识和观念来构造和重塑一所学校使其得以发展。 用这样的方式，一所学校可能实现很少特权化的决定 ，而是更为协同合作，以"事物同周围共同作用的方式"。在此方式中，领导 和下属之间的划界线被模糊,在某些情况下被抹掉了。 所有个人的技术，能力和知识体现在决策的程序中。正式的领导角色要确定所有的组成部分的积极参与，将被定义在学校领导的管理构造和实施中。

从因纽特人身上学到的知识

以上的描述十四种领导模式可能是通过科学思考的行政管理模式。这些是被用来学习和实践的技术。落实到实际操作上，领导的“艺术”性就很显然。 理解学校行政管理的科学是一件事。而理解在特定的环境下哪一种领导模式是适当的，而且对于男人在此做出即时的决定，那又是另一件事。 在此我把讨论转向因纽特狗团队所隐喻的领导模式上。

北极高寒的狂风磨蚀地面。 有许多小沟壑。低矮的平

原上白雪覆盖着瘦小的灌木，而且一吹就达数月之久，使天然风景特征呈现出阴暗交替的变化。冰层的断裂和抬升，形成高大的山脊或寒冷的海洋板块。

在因纽克横越旅行，主要的运输方法是卡马地克，就是十二只或较多的狗拉雪橇。这些狗不被套在整齐的绳锁中，就像沙地的狗或生活在森林中印第安人的狗那样，因为在那里不需要穿越靠近北方或最北部森林中的树木。然而，每只被拴到卡马地克上的狗的绳子长短不一。因纽特人将会根据需要变换狗的位置，因为这些狗擅长不同的地形，有擅长在水里跃升，有的在经过薄冰时会告诉主人冰面可以承受的雪橇和补给的重量。另外的则善于发现最近的路穿过一系列地平线上高耸的冰脊。，另外的能感觉到残暴的北极熊的位置，甚至在他知道它存在之前，指导因纽特人远离危险。

大地是敞开的但并不是空荡荡的。有许多障碍存在于因纽特人和他的目的地之间。以他的生活阅历来了解大自然，根据不同的环境来选择正确的领引狗，这是他们的生存哲理。

校长也将在同样可怕的地带中存在。她的生存地带充满着危险，隐藏和观察，在那里有许多障碍存在于学校现有的被构造的环境与理想目标之间。她解读这片风景的关键所在是根据不同环境在学校选择正确的领导模式，如同引导着卡马地克穿越荒野安全到达露营地一样。

雪橇装备着各类绳索。在此中心环节里，位于前面的主要的是学生，而较小的后面的是老师。最后面是学生家长，和社会边沿的，学校董事会，本省教育管理部门的工作人员，大学教授和其他社会团体。各类制约充斥在学校的各个角落，以至于真正实施变为了不可能，主要是检查的负荷，将造成每件事物被搁置，而且被有偏见的眼光来打量。

目标是可预见的，因为她以前已经从假想的教育改革和更新的蓝图中了解。然而它同样是不能预见的，因为她实施的地方是从未被预见过的。目标是高于水平线的，而且进程的第一个部份是穿过不熟悉的地域。校长在心理上反射出探索性的路径是坚定的，在她能确实看见以前。她选择她认为最适当的领导模式来通过这个地带，而且在引领位置上固定住。而另一种行式就是把大局系在个人身上，后面引领一群狂热的跟随着。每个都将会分享到牵拉雪橇，但是在任何时间内只有一位将打破轨迹。当情况发生变化，就像不同的环境需要不同的处理方法一样，校长也将根据周围的具体情况来选择不同的领导模式。

了解和预知，有可能遇到的突发事件是校长建立积极的行政管理的关键。对未来的设想(Morgan,1997)，校长主要的工作超越了学校系统维护而进入到系统改变的实施中。当环境改变的时候，即使是被雇用的管理体系也如此。举个例子，校长可能将面对来自一个社团请求使用学校停车场作

为她星期六的早餐；她将通过她的管理体系迅速做出回应。稍后，她会尝试引入新的规章制度到学校。在这里她承诺构成部分：职员，学生和家長参与决定可接受的规章制度。

在紧急状况之下，校长去选择哪一种领导模式将会是适当而有效的将会相当困难。通过 *sprezzatura* 的搜寻，正如意大利俗语所说的那样“解决困难或复杂的能力好像全然没有结果”(Chambers,1996,p。 96)。如此假设被许多德高望重的校长们所证实。

因纽特人不需考虑全部的狗拉雪橇的方向设定。他不会爬上卡马地克后就休息。然而，他依靠雪橇奔跑,通过驱策狗快速奔跑，在雪松软的地段减速，为了要避免最广泛的引领而改变方向，在山脊的背风处停住为了要避免接近的暴风雨。有时他使用他的鞭子，驱使狗更佳卖力。有时他在冰面上急刹车，减慢团队会使颈椎骨折断似的速度。有时他在雪橇边缘舞动勒紧一条粗绳，为了较好的平衡再排列的负荷，或把难处理的绳索移到雪橇的另一边。又有时，可能是横过异常平滑的地域，他坐在卡马地克上摇动他的脚并享受着眼前的风景。

如此情景对校长是稀罕的。她的大部份时间都在观察周围的动态。那是暴风雨来临前的寂静吗？还是在棘手的麻烦之后更加困难的麻烦？还是各种关系和困扰暂时达成的平衡呢？最适宜的资源负荷是可得的吗？这些都是校长每天

必问的问题。虽然问题很少会不同，但是答案很少是相同的。

### 紧急处理的主题

在利用因纽特人的狗团队的隐喻来探究学校领导模式，浮现出三个主题。首先，显然因纽特人，卡马地克和狗之间的关系是复杂的和互惠的。因纽特人一定可以带领狗的跟随；狗有一定是能力作指导和被指导的；同时雪橇一定能支撑住适度的负荷。

其次，推至第一，在因纽特人和狗之间很难定义“领导模式”。然而因纽特人在特定情况下选择一只带头狗(领导模式的实践)，可能有助于调遣狗到雪橇想要去的方向。(跟随者的实践)同样地，关系不是分成的而是组成同一个例子的两面“二者在他们的行动…中反应彼此的原则 [同时相容或相克”(Hooker,n.d.,p. 2)。然而在任何方面因纽特人既是领导者同时也是跟随者，虽然一个行动受另一个的暂时支配。

第三个主题是关于负荷的大小和安排，必须是能被狗拉雪橇拉动的。除了正被传送的货物，同时雪橇也必须传送一次成功的旅程所必需的资源。因此，这些货物将不会打破根据经验雪橇所被安排的平衡。

这三个主题透过教育的层面被重新评价。领导与下属的关系将耗尽许多文字，特别是当老师可能成为领导而校长可能成为跟随者的时候。如此的讨论时常着眼于某个特定的方面，政治的形式，力量对比，等等。我会提议我们接受领

导是以各流动性的岗位，考虑在不同时间对不同的人可能出现的可能性。而且认识到“正确”不是相互关系的唯一解释。的确，领袖相当有可能在这方面是领导在另外一方面是跟随者。如此思考需要我们打破阶级和组织位置的枷锁，把工作重心集中在领导效力并非领导的角色本身。

我提议领导和下属能被视作相对立的两面,教育行政管理中的阴和阳。循环的特性表现在一个周期内每个方面向着与它相对应的方面转化。每个事物内部都包含与它相对事物内部的因子,而且即使相对事物现在看不见但它总是存在于那里,因为“没有任何现象是完全与它相反事物无关的”。…这被称为存在于不在的理论 (Hooker, n.d.,p. 2)。狗团队的隐喻使我们较好的把握了领导与下属之间复杂和相互隶属的关系。

## 结论

作为后现代型的领导。它既不是静态的也不是间断的,既不是跳跃的也不是固定的。它是受后现代真实突发事件潜移默化影响的理论。

有助于学校领导认识到学校的建设发展不能与社会脱节。的确,我从不这样认为。在早期强制教育时期,学校的每间房子在是他们服侍的范围内都是非常很大的一部份。由于到农村都市化和移民的大量涌入及战后成倍增长的婴儿潮,导致大量孩子涌向学校。这种情形造成的后果是教育成为模

型制造工厂，越来越多的孩子涌入有限的空间被塞得满满的。当学校建筑变得更拥挤的和较少私人空间,以至于官僚作风的盛行。校长不可能全部知道他们学生的个人情况,如此以来他们只能维持假装认识学生的假象。

在后现代时期我们需要从新发掘社会的重要性。我们努力寻求恢复活力和保持适度空间在有效的教学和学术发展方面。我们努力提供个性化的关心和保护环境而不需要校内外的费用。在这里孩子不但能学到在学校之外的社会中成功所需要的知识，而且还能做到理论与实践相结合的心智成熟。学校和社会之间的隔膜变得透明，看不出太大差异。在学校里孩子们运行公民的权利义务来实现社会性服务。因此选举常发生在健身房和与家长每周四傍晚在艺术教室为他们的陶器分类的聚会上。当学校家庭联系本送到家长手中,家长和家也变成学校的一部份。当孩子到达班级，而且家长在学校做志愿服务时,学校又变成家的一部份。

这个社区以外的世界，教育管理部门颁布课程和相关评估的新命令。家长宣称学校对他们的孩子的教育是不得法的，因为他们不关注基础教育，每日的报纸大幅描述恋童癖的最新下落。因为它不能提供学生对信息科技的充足认识,所以家长宣称学校对他们的孩子的教育是不得法的。在城市中的数以千计职员被公司解雇。因为他们的学习不是为了适应他们的工作做准备，所以家长宣称学校对他们的孩子的



教育是不适当的。英雄总是以让人目眩的速度上升，否则将会快速地从高处跌落下来。因为学校没有为他们上大学做好准备，所以父母宣称学校对他们孩子的教育是不适当的。

这片风景体现的主要功能，正如因纽特人为避免暴风雨而观察地平线,冰脊，北极熊和薄冰，以致掌握周围环境。她必须仰赖教育的卡马地克，掌握学生，老师等工作资源。否则没有机会，突然更新代替一些项目，就如同遭遇海面上的浮冰那样，。

透过知识认识到哪些社区是必经之地，解读环境的变迁有利于领导当学校面临困境时制定确定的目标。她选择适当的不同的领导模式,同时不至于丢弃虽不是最好的但适合手头工作的一些方式。然而，她运用所需的力量,而且保存不同的风格特色以便她总能知道他们之间的力量对比。她以鼓励的话语来激发下属的积极性，采取适当的奖惩措施,有时抓住机会休息片刻。如此的旅程变得很值得努力，片刻的放松关注一下路边的鲜花。然后，如同诗人沃德沃斯写下的  
(BBC,1996,p。 17)

在寂静的沉思中  
心灵之窗闪现出  
孤独的喜乐

#### References

Barbour, A. (1998). Louder than words: Non-verbal communication. [On-line]. Available: <http://www.minoritycareernet.com>

BBC. (1996). The nation's favourite poems. London: BBC Worldwide Limited.

Beck, L. G. (1999). Metaphors of educational community: An analysis of the images that reflect and influence scholarship and practice. *Educational Administration Quarterly*, 35 (1), 13-45.

Berg, J. H. (1995). Context and perception: Implications for leadership. Paper presented to the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, California. April.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Breck's. (2002). *Bulbs from Holland catalogue*. Port Burwell, ON: Author.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.

Chambers, D. (1996). *Stonyground*. Toronto, ON: A. A. Knopf.

Davis, B., Sumara, D., & Luce-Kapler, R. (2000). *Engaging minds: Learning and teaching in a complex world*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Duke, D. L. (1996). Perception, prescription, and the future of school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, and A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 841-872). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.

Fiedler, F. E. (1993). The contingency model: New directions for leadership utilization. In M. T. Matteson and J. M. Ivancevich (Eds.), *Management and organizational behavior classics* (5th ed.), pp. 333-344. Homewood, IL: Irwin. [Original work published 1974]

Foster, R. Y., & Goddard, J. T. (2001). Leadership and culture in northern schools: Emergent themes and questions. *International Electronic Journal of Leadership in Learning*, 5 (13). [On-line]. Available: <http://www.ucalgary.ca/~iejll/>

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.

Gardner, J. W. (2000). The nature of leadership. In *The Jossey-Bass Reader on educational leadership* (pp. 3 – 12). San Francisco, CA: Jossey-Bass. [Original work published 1990]

Goddard, J. T. (1993). *Marxiavellian leadership*. Unpublished research paper, Department of Educational Administration, University of Alberta.

Goddard, J. T. (1997). Monocultural teachers and ethnoculturally diverse students. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 12 (1), 30-45.

Goddard, J. T. (2001). The lived and the learned: School leadership and culture in Canada's north. Poster presented to Division A of the American Educational Research Association, Seattle, Washington. April 2001.

Goddard, J. T., & Foster, R. Y. (2001). Educational leadership in northern Canada: The challenge of diversity. Paper presented to Division G of the American Educational Research Association, Seattle, Washington. April 2001.

Greenfield, T. B. (1993). Organization theory as ideology. In T. Greenfield and P. Ribbins, *Greenfield on educational administration: Towards a humane science* (pp. 75-91). London: Routledge. [Original work published 1977]

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). (Eds.). *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University Press.

- Hales, C. (1993). *Managing through organisation*. London: Routledge.
- Hajnal, V., Sackney, L., Walker, K., & Shakotko, D. (1997). Institutionalization and school leadership: Successful and unsuccessful efforts. Paper presented to the annual meeting of the Canadian Association for the Study of Educational Administration, St. John's, Newfoundland. June.
- Hallinger, P., & Leithwood, K. (1996). Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34 (5), 98-116.
- Hargreaves, A. (1997). From reform to renewal: A new deal for a new age. In A. Hargreaves and R. Evans (Eds.), *Beyond educational reform: Bringing teachers back in* (pp. 105-125). Buckingham, UK: Open University Press.
- Hart, A. W. (1994). Creating teacher leadership roles. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 472-297.
- Heck, R. H. (1996). Leadership and culture: Conceptual and methodological issues in comparing models across cultural settings. *Journal of Educational Administration*, 34 (5), 74-97.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. Oxford, UK: Pergamon.
- Hooker, R. (n.d.). Chinese philosophy: Yin and Yang. [On-line]. Available: <http://www.wsu.edu:8080/~dee/CHPHIL/YINYANG.HTM>
- Hughes, L. W. (1994). *The principal as leader*. New York: Macmillan.
- Kelley, C. (2000). From policy to performance: Weaving policy and leadership strategies to improve student achievement. In B. A. Jones, *Educational leadership: Policy dimensions in the 21st century* (pp. 71 - 82). Stamford, CT: Ablex Publishing Corporation.
- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., & Slack, P. F. (1995). *The constructivist leader*. New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518.
- Leonard, P. (1999). Understanding the dimensions of school culture: Value orientations and value conflicts. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 13 (2), 27-53.
- Lugg, C. A., & Boyd, W. L. (1993). Leadership for collaboration: Reducing risk and fostering resilience. *Phi Delta Kappan*, 75 (3), 253-256, 258.
- McGee Banks, C. A. (2000). Gender and race as factors in educational leadership and development. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (pp. 217-256). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miklos, E. (1983). Alternate images of the administrator. *Canadian Administrator*, 22 (7), 1-6.
- Morgan, G. (1997). *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Morris, T. (1997). *If Aristotle ran General Motors: The new soul of business*. New York: Henry Holt.
- Murphy, J., Hallinger, P., & Mitman, A. (1983). Problems with research on educational leadership: Issues to be addressed. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 5 (3), 297-305.

Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224-243.

Patterson, J. L. (1993). *Leadership for tomorrow's schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.

Simons, G. F., Vazquez, C., & Harris, P. R. (1993). *Transcultural leadership: Empowering the diverse workforce*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Smith, L. T. (2001). *Decolonizing methodologies: Research and indigenous peoples*. Dunedin, NZ: University of Otago Press.

Smith, S. C., & Piele, P. K. (1997). *School leadership: Handbook for excellence*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.

Thom, D. J. (2001). *The world leadership opportunity: Resolved Christianity and one education system*. London: Ming-Ai Institute.

Wallace, M. (2000). Integrating cultural and political perspectives: The case of school restructuring in England. *Educational Administration Quarterly*, 36 (4), 608-632.