

香港校長研討會2008

領導新思維

香港教育學院
教育政策與行政系系主任
黃炳文博士

2008年5月29日

教育發展與校長領導

教育發展的三大浪潮和對校長領導的挑戰

- 1980s – 1990s

挑戰校長的「內在領導」(Internal leadership) : 保證學校的內在效能，確保有效的教與學。

- 1990s

挑戰校長的「外界領導」(Interface leadership) : 保證教育質素足以滿足社會要求和問責需要，追求外界效能

對學校效能與質素的要求



- 2000s –

挑戰校長的「未來領導」(Future leadership)：保證教育配合未來發展，領引學校教育走向全球化、本地化和個別化，為學生提供機會，立足本地，面向全球和創造未來。

(Cheng, 2003)

全球化與校長領導

全球化的類別

- 經濟全球化 (economic globalization)
- 政治全球化 (political globalization)
- 人口全球化 (demographic globalization)
- 文化全球化 (cultural globalization)
- 科技全球化 (technological globalization)
- 美國化全球化 (American globalization)
- 語言全球化 (linguistic globalization)
- 環境全球化 (environmental globalization)

全球化與校長領導

全球化對校長領導的挑戰

- 「生態」領導 “ecological” leadership
- 了解教育專業 Understanding the context of professional work
- 參與制定問責楷模 Changing the accountability context
- 建立信任和學習社群 Building trust, building communities (Bottery, 2006)

全球化與校長領導

全球化使世界進入知識經濟時代，也使管理推向「第五代」。第五代管理：

- 由較理性化的企業文化走向較人性化的企業文化
 - 更注重人的作用和人際溝通
 - 組織結構更依賴小組和團隊活動
 - 管理者除具有專業知識和技能外，必須以團隊的方式工作，透過更多的協調、溝通、交流和激勵，創造出一種相互尊重、相互對話、相互協作的環境
- (Savage, C., 1996)

香港的教育改革與校長領導

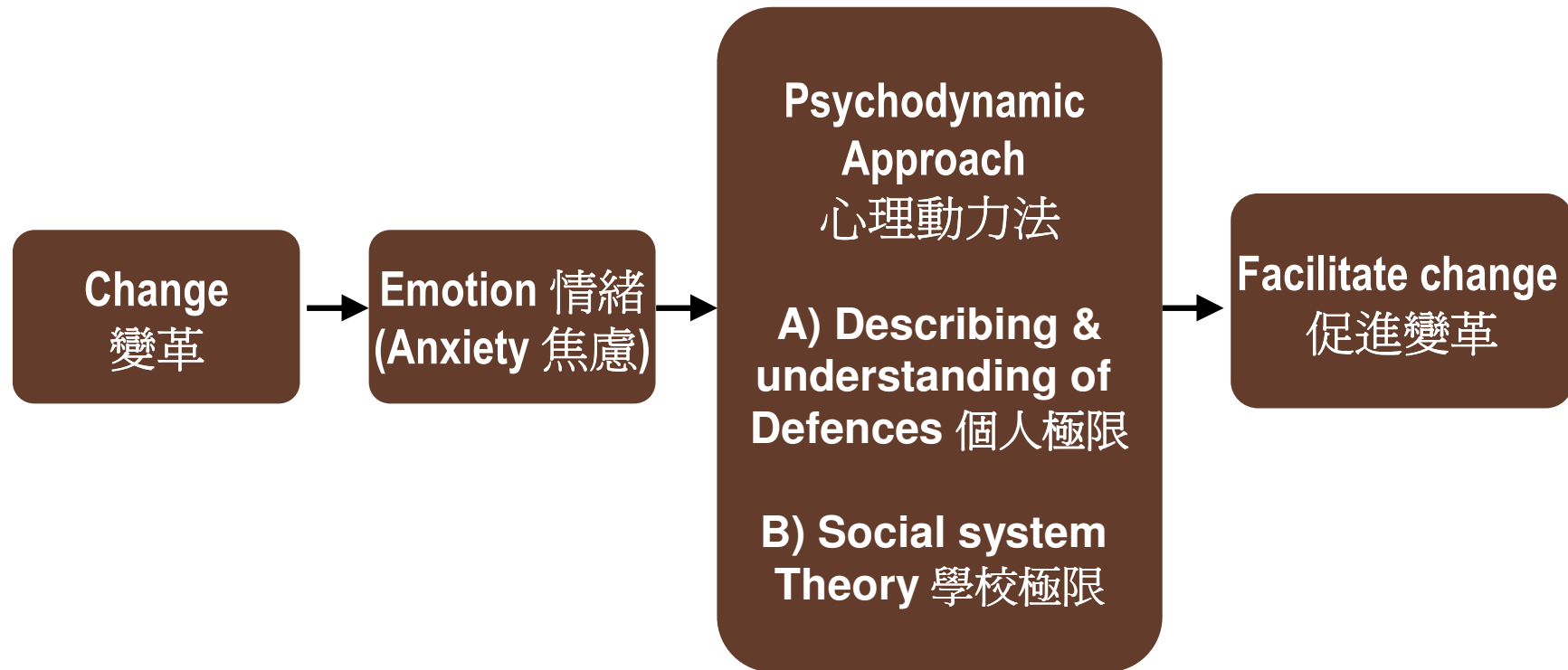
教育改革的變革過程



Fullan, M. (1982, 1991, 2001)

香港的教育改革與校長領導

教育改革、情緒與焦慮



James, C & Connolly, U. (2000)

校長的道德領導

校長的情緒領導

兩個有關教師情緒智力 emotional intelligence (EI) 與工作表現/ 工作滿足感的研究

- 研究 1:

由在職老師列舉具良好表現中層領導教師 (middle-level leaders) 的屬性 (attributes)，其中有63項 (58.88%)列舉的屬性和情緒智力有關。

(Wong & others)

Study 1: Frequencies of rating

Ratings of the two raters	Frequencies	Percentage
1. At least one of the raters gave "0"	44	41.12%
2. Both raters gave "1"	50	46.73%
3. One rater gave "1" and the other rater gave "2"	4	3.74%
4. Both raters gave "2"	9	8.41%
Total	107	100.00%
Notes: Rating of "0" means not related to EI at all; rating of "1" means related to EI; rating of "2" means one or more dimensions of EI were mentioned.		

校長的情緒領導

- 研究2 :

中層領導教師的EI 和教師工作滿足感的關係
對象為香港所有的中小學(共中學259間、小學
405間及3,866位老師交回問卷)。

教師的EI 和本身工作滿足感有關，而中層領
導教師的EI影响著前線教師的工作滿足感。

(Wong & others)

Study 2: descriptive statistics and correlations among variables

	Mean (S.D)	1. MEI	2.MJS	3.EI	4.JS
1. MEI	3.76 (.25)	1.00			
2. MJS	3.51 (.41)	.38**	1.00		
3. EI	3.75 (.36)	.12*	-.00	1.00	
4. JS	3.52 (.46)	.21**	.20**	.26**	1.00
<p>Note: **p<.01; *p<.05; n=437 MEI = Average EI of teachers holding administrative positions; MJS = Average job satisfaction of teachers holding administrative positions; EI = Average EI of ordinary teachers JS = Average job satisfaction of ordinary teachers</p>					

校長的情緒領導

情緒管理是對個體/群體的情緒進行控制和調節的過程。情緒管理包括以下四項能力：

- 評估和表達自我的情緒

Appraisal and expression of emotion in the self

- 評估和知覺他人的情緒

Appraisal and recognition of emotion in others

- 調節自我的情緒

Regulation of emotion in the self

- 運用情緒促進表現

Use of emotion to facilitate performance

(Mayer, Caruso & Salovey, 2000; Wong & others, 2007)

校長的情緒領導

情緒的研究, 已推展至

- 人事聘任
- 領導培訓

Wong & others (2007, 2008)

「可持續發展」的校長領導

「可持續發展」的校長領導

- 「可持續發展」指尊重過去、掌握現在和創造美好將來

Sustainable leadership respects future, present and past and builds on the past in its quest to create a better future.

- 「可持續發展」指尊重、保護、保存和翻新過往有價值的東西，並從中得到啓示，建立美好將來

Sustainable development respects, protects, preserves and renews all that is valuable in the past and learns from it in order to build a better future.

Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, vol.42, no.2.

深化

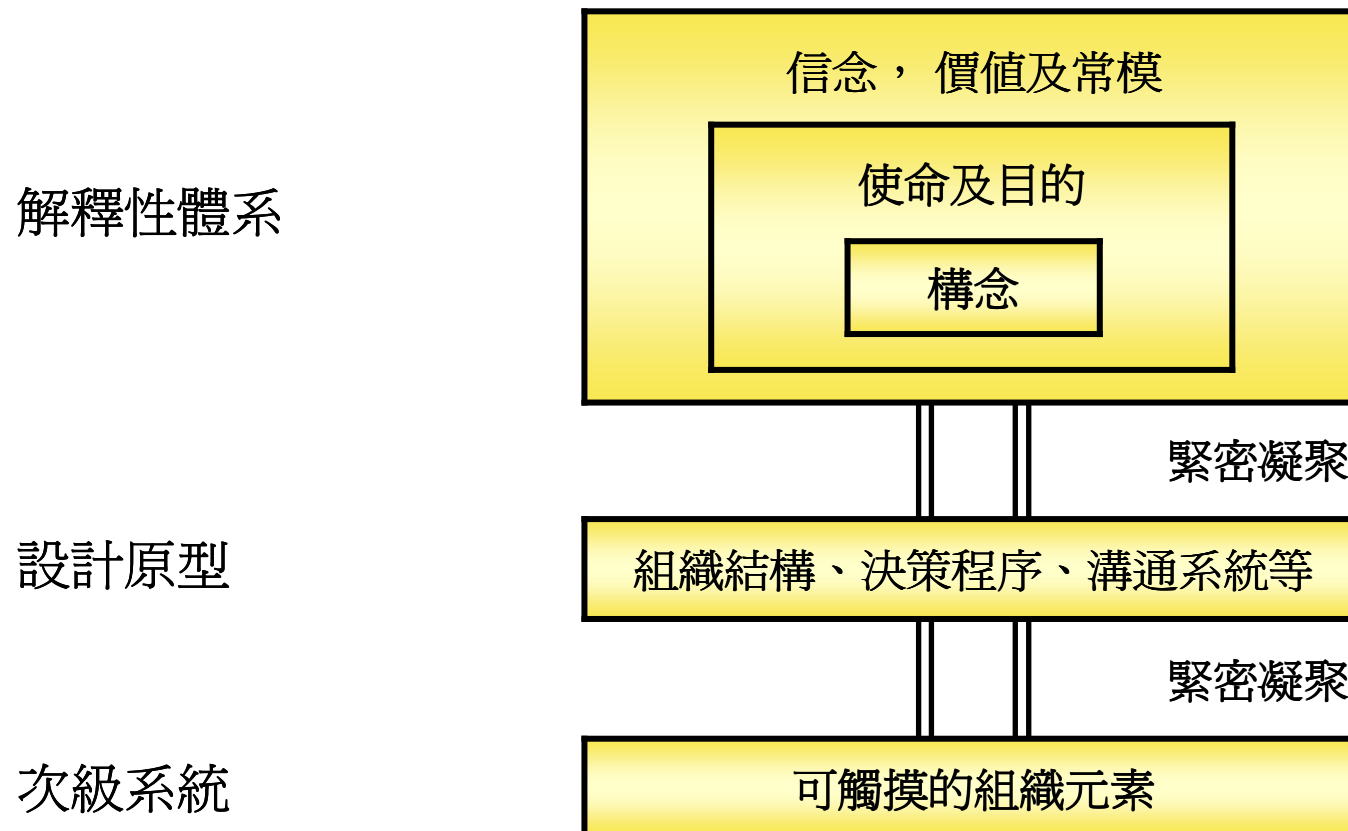
- 深度 Depth
- 長度 Length
- 濶度 Breadth
- 公義 Justice
- 多元 Diversity
- 資源再生
Resourceful
- 尊重過去、建造未來
Conservation

遺忘

	新知識 New knowledge	舊知識 Established knowledge
意外遺忘 Accidental	消失 DISSIPATION (Failure to consolidate)	降級、墮落 DEGRADATION (Failure to maintain)
刻意遺忘 Purposeful	暫停 SUSPENSION (Abandoned innovation)	清算 PURGING (Managed unlearning)

信念/價值

組織的模式 (Laughlin, 1991)



信念/價值

- “XX 紡織”是一間專門製造兒童睡衣的紡織公司，該公司剛剛生產了一批新產品，但根據最新的研究指出，這批新產品含有可致癌的化學品，因此香港政府禁止該批產品在港出售。“XX 紡織”便將這批產品轉往非發達國家發售。
- 你認為“XX 紡織”的行為可接受嗎？
- 你會如何處理？

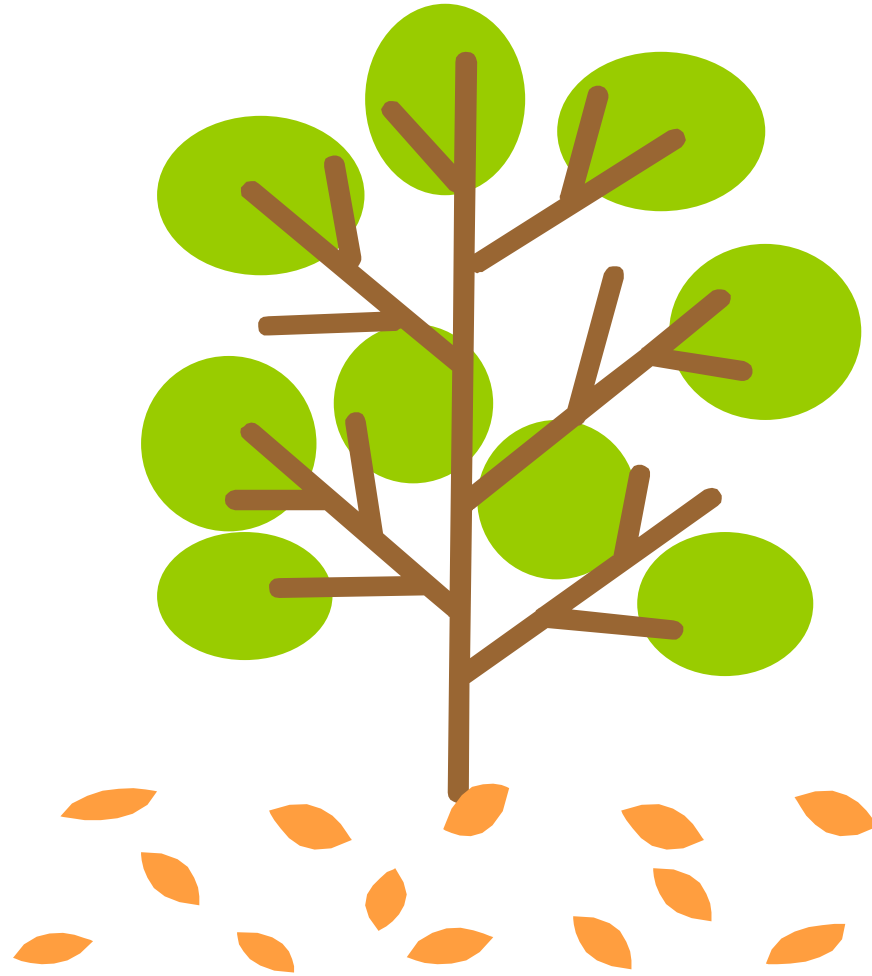
信念/ 價值

- 教育的目的
個人 VS 社會
精英 VS 普及

- 資源擁有
共享 VS 私有
集權 VS 下放

- 教育事業的性質
產業 Industry vs 事業 Enterprise

期望樹



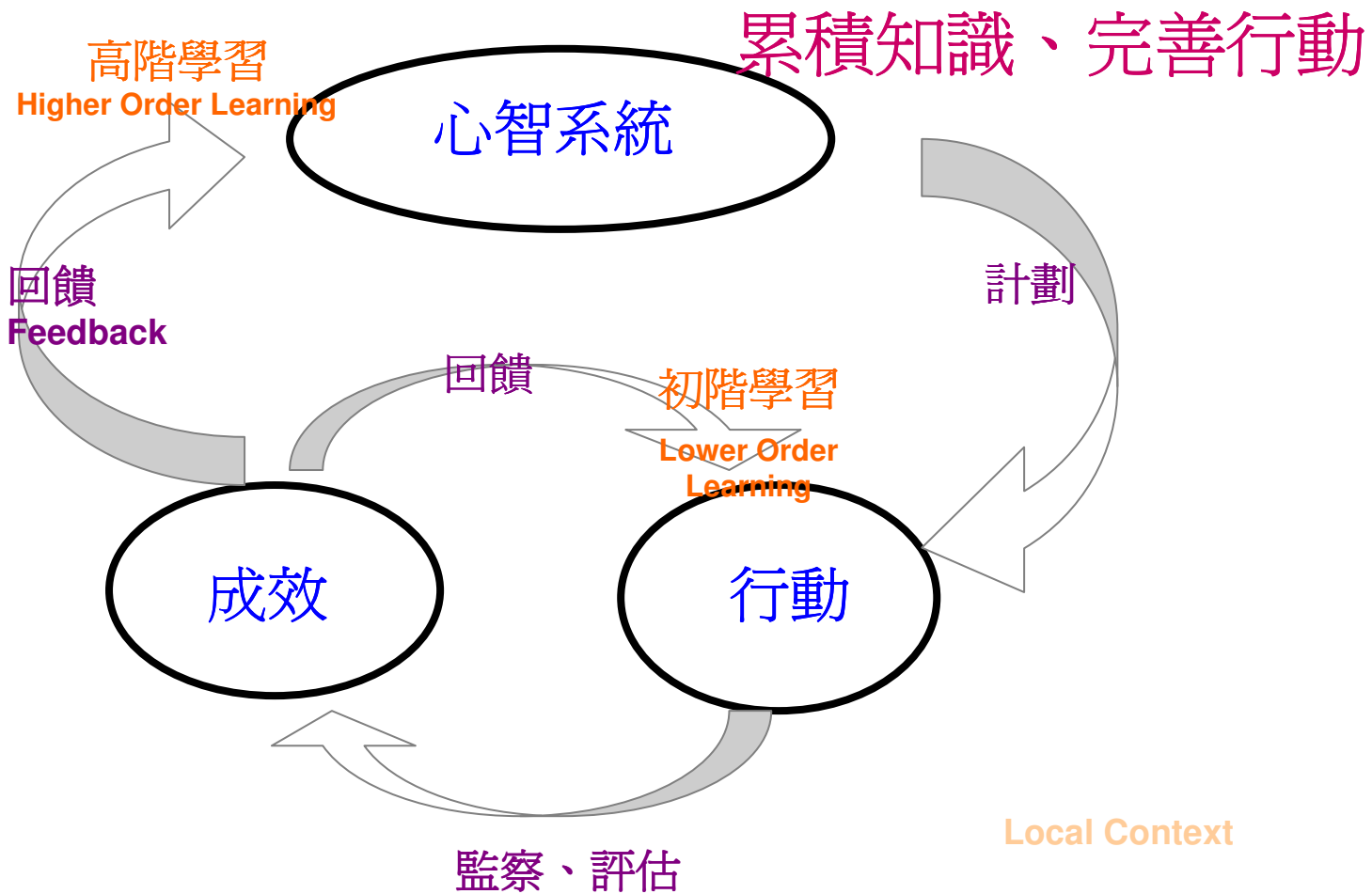
學習型組織

- 第五項修煉：
 系統思考 Systems Thinking
- 第一項修煉：
 自我超越 Personal Mastery
- 第二項修煉：
 改善心智模式 Improving mental models
- 第三項修煉：
 建立共同願景 Building shared vision
- 第四項修煉：
 團隊學習 Team Learning

Peter Senge (1990)

學習循環與行動知識

(Learning Cycle & Action Knowledge)



教師發展

- 個人發展 Personal development
- 社群發展 Social development
- 專業發展 Professional development

教師發展

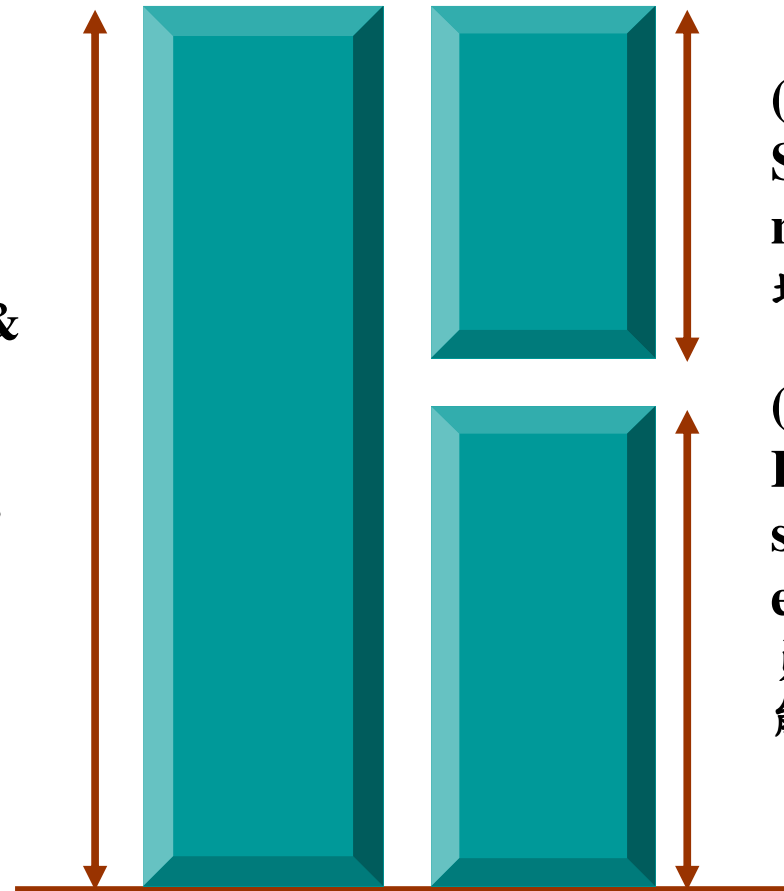
“You can't have
learning students
without learning
teachers.”

(Fullan, 1993)



培訓差距

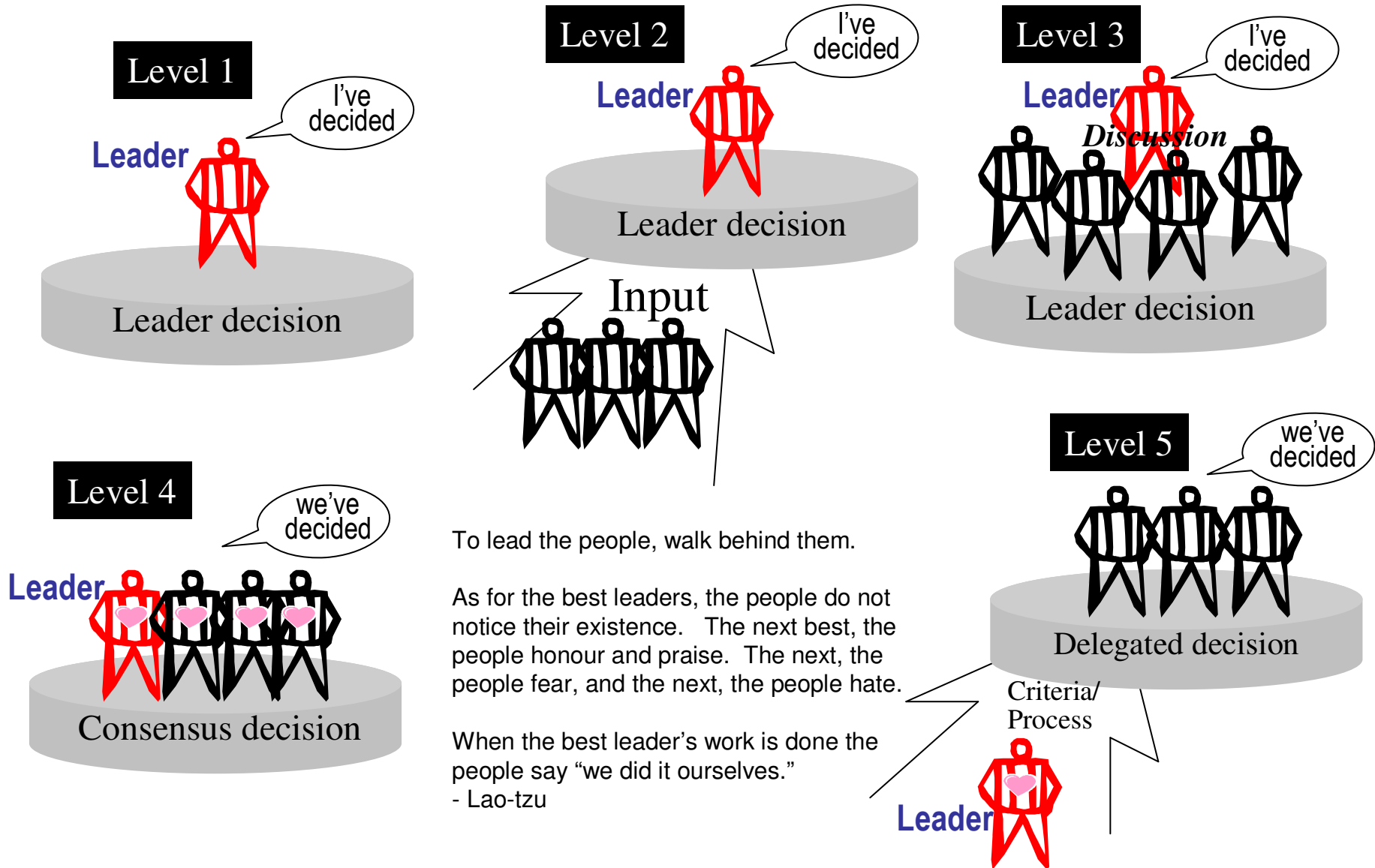
(II)
Level of knowledge,
understanding, skills &
attitudes required by
job
工作上要求的知識水平、
認知程度、技能及態度
等。



(III)
Shortfall or training
need
培訓差距

(I)
Level of knowledge,
skills etc possessed by
employee
員工現時擁有的知識、技
能等。

Team Empowerment



To lead the people, walk behind them.

As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honour and praise. The next, the people fear, and the next, the people hate.

When the best leader's work is done the people say "we did it ourselves."
- Lao-tzu

教師發展

三個研究

- 研究1 (Wong & Wong, 2003)

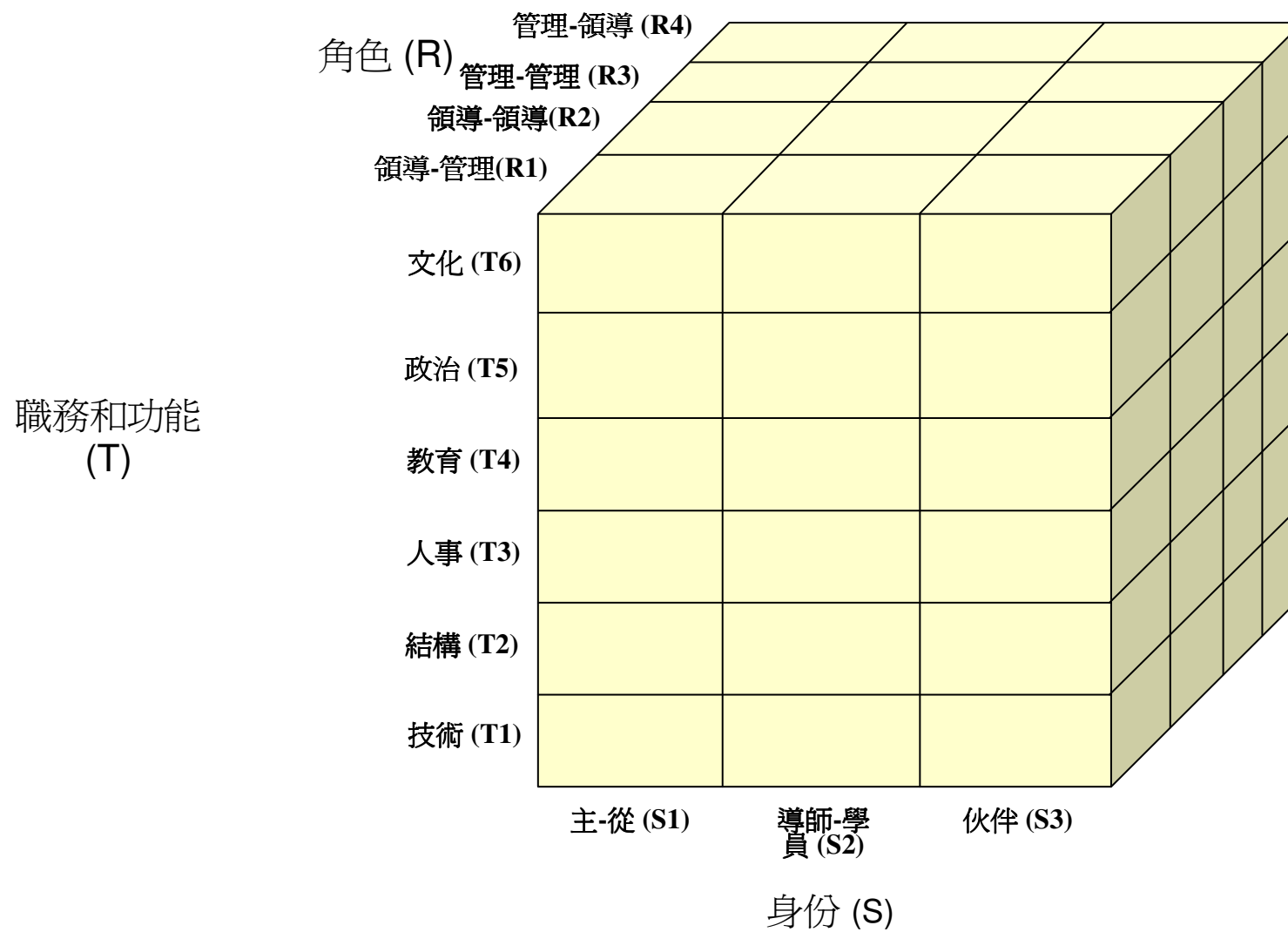
在評鑑一個在職教師學校管理的複修課程時，發現

- (a) 課程提升了教師在學校管理方面的知識、技能和正面的態度
- (b) 中層領導的教師比前線教師學習的表現較佳
- (c) 學員能否應用所學，取決於學校文化。

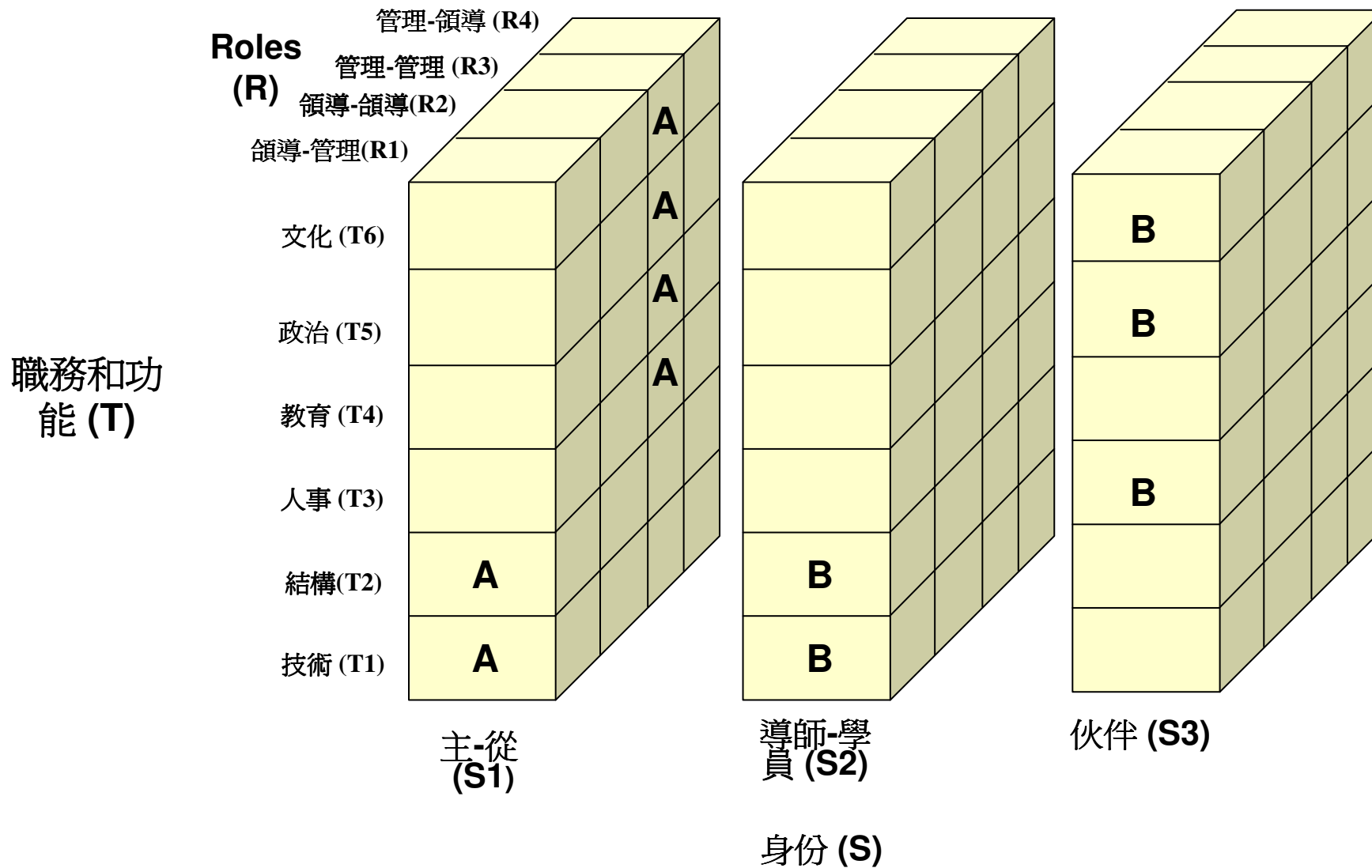
教師發展

- 研究2 (Wong & others, 2004)
調查發現：在數量上（以時數算），教師專業發展文化已經建立。
- 研究3 (Wong, 2008)
研究提出一個分析校長與副校長工作關係的架構，幫助了解校長在副校長的專業成長方面所扮演的角色。平時的工作關係，對副校長/教師來說，已是很好的專業發展。

校長和副校長的工作關係



校長和副校長的工作關係.



總結

面對種種挑戰，校長領導的專業發展和未來的培訓模式，十分重要。

(預告：「鏡子」計劃/3P 計劃)

參考書目