

超越局限：

校長領導的範式轉變

鄭燕祥教授

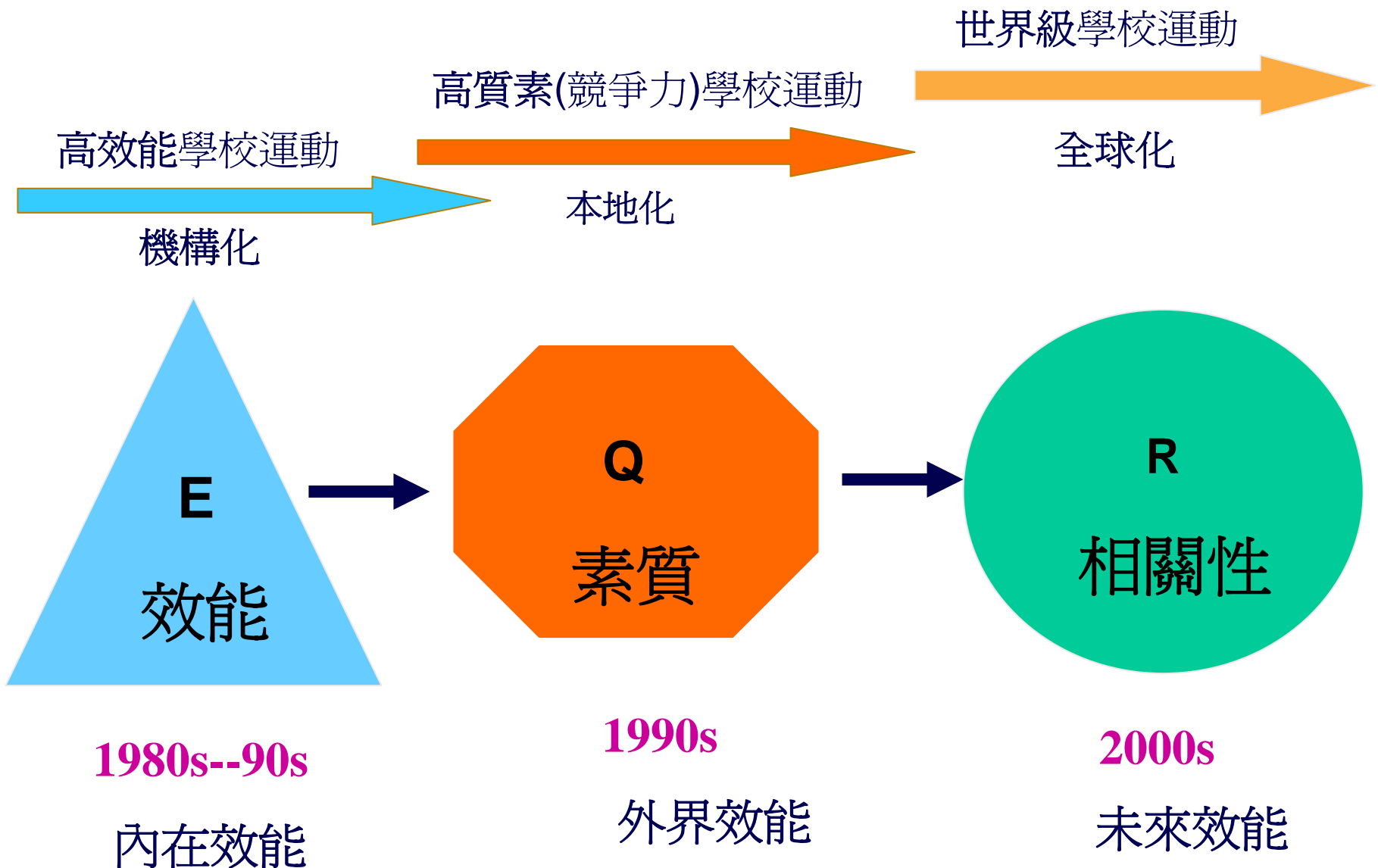
第二屆香港校長研討會2006年3月31日



我們的教育是否有未來的效能
(future effectiveness)，與學生的未來發展是否相關呢？

我們的學生，會否將來在30-40歲前要被代換，沒有工作，被迫退休？

國際教育改革的3大浪潮:領導的範式轉變



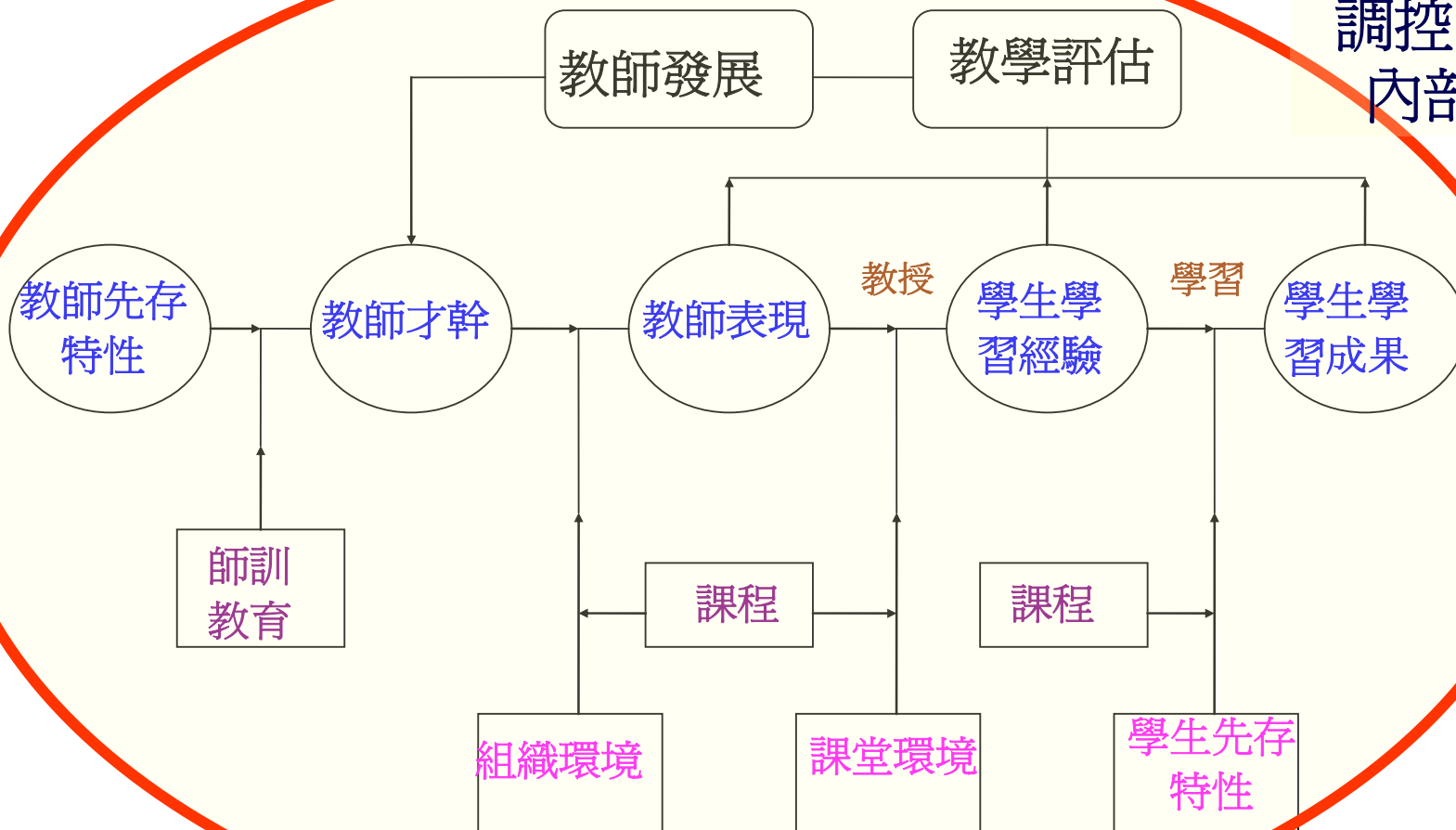
第一浪潮的學校領導範式：

☀ 內在領導 (Internal Leadership)

- ☀ 目的在保證內在效能，特別是教與學的效能

第一浪潮 學校領導 在調控內在教學過程及其效能

調控、提升
內部效能



第一浪潮 學校領導 在調控內在教學過程及其效能

• 教學領導

• 結構領導

• 人際領導

• 微政治領導

調控、提升
內部效能

教師先存
特性

師訓
教育

教師

先存
特性

結構
領導

課程發展

教學評估

學生學
習經驗

學習

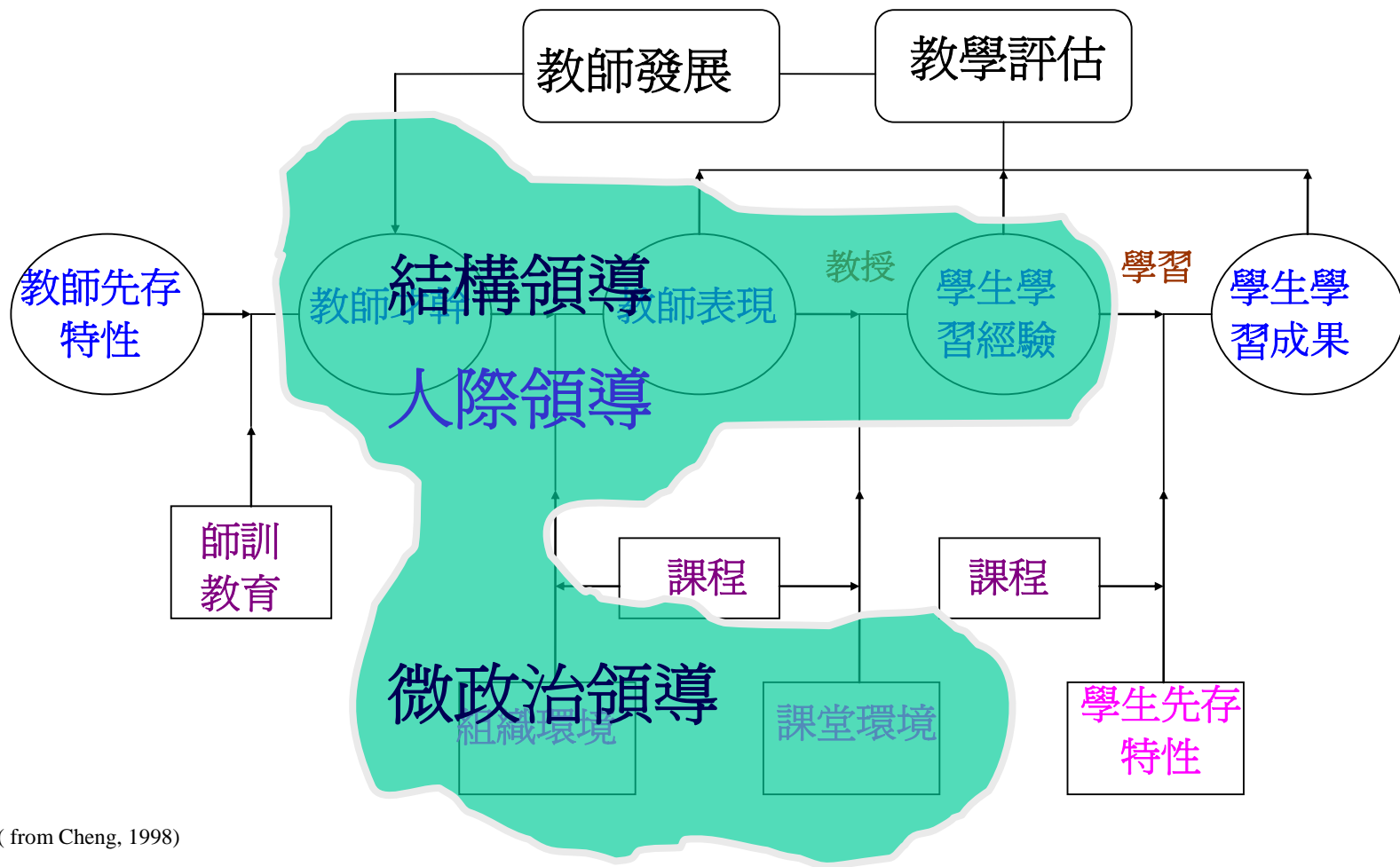
學生學
習成果

課程

課程

學生先存
特性

第一浪潮 學校領導 在調控內在教學過程及其效能



(from Cheng, 1998)

第一浪潮 學校領導 在調控內在教學過程及其效能



(from Cheng, 1998)

第一浪潮常用的領導理念

教學領導

(Instructional Leadership)

✦ 發展學校目標、督導和評估教學、協調課程、監督學生進度、維護教學時間、促進教學改善、提供激勵教學誘因、加強學業標準、提供學習激勵

結構領導

(Structural Leadership)

✦ 設立目標、強調表現、規劃、協調、解決難題、自主、授權、角色釐清、建立獎賞機制、資訊散播、代表委派、

人際領導

(Human Leadership)

✦ 關心、激勵、讚美、認同、協助、人際關係、社交互動、培訓、發展、指導

微政治領導

(Micro-Political Leadership)

✦ 衝突管理、決策參與、賦能授權、紀律制衡、結盟

第一浪潮的反思及挑戰

- ✿ 在過去二十多年，世界各地有無數學校的變革措施，以追求內在學校效能(internal school effectiveness)
- ✿ 但可惜，成效及進展非常有限，往往不能滿足社會對教育的需求和期望

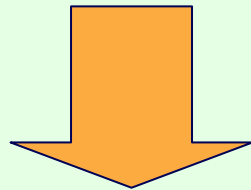
第一浪潮的優點與局限

- ✿ **優點:** 傳統亞洲及香港的校長領導模式，強項是精力集中、焦點明確，直接與校內教育工作相關，提供較安定環境進行細緻的教學工作。
- ✿ **局限:** 忽略外在環境的轉變及需求，教育目標、內涵及技術可能與時代脫節。

範式轉變： 內在效能 → 外界效能

- 將學校教育放在變動中的大社會情境中考慮
- 不同社會人士的期望及需求非常重要

學校的內在效能



- 外界效能 (市場效能)
- 社會人士的滿意、問責

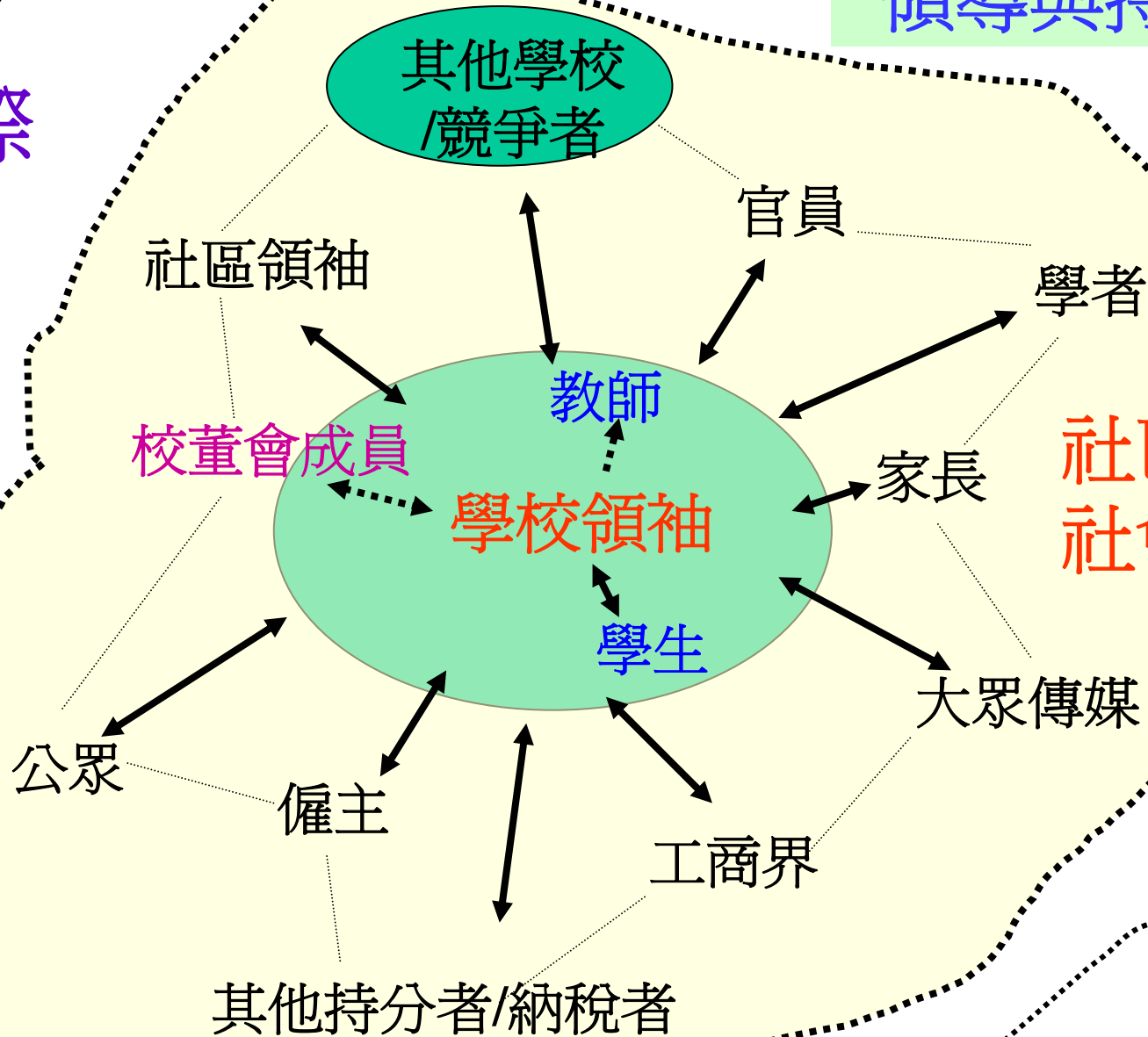
第二浪潮的學校領導範式：

外界領導 (interface leadership)

- ✦ 目的在保證教育素質(Quality)，以滿足社會人士對教育的需求及問責要求，追求外界效能

領導與持分者

國際



社區/
社會

學校領袖

教師

學生

家長

大眾傳媒

工商界

僱主

公眾

校董會成員

社區領袖

其他學校
/競爭者

官員

學者

其他持分者/納稅者

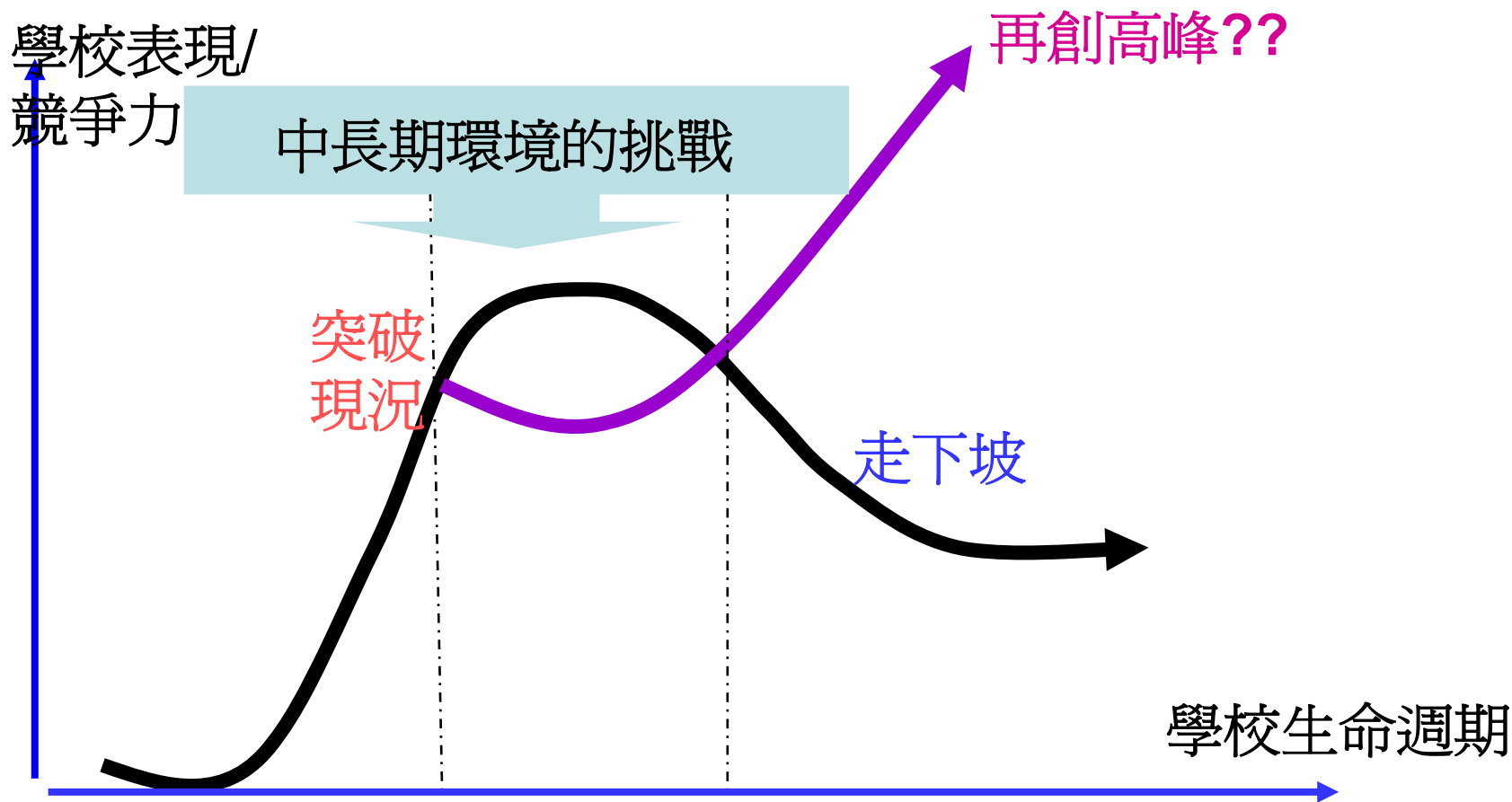
第二浪潮學校領導的角色

資源開發者、社交領袖、問責承擔者、
公關管理者(推銷者)、組織發展者

- 引導和滿足各類支持者和參與者
- 引導學校不同層面的領導者社群
- 建立社會網絡和支持者聯盟
- 引導學校面對外在挑戰和競爭

會否太遲？已面臨淘汰！

- Sigma Curve 理論:



變動環境與策略領導

- ✦ 學校受到變動環境的各種衝擊，有長、中、短期；有些助發展、有些變危機、有些致命
- ✦ 策略領導：為了學校的長中期健康發展，有效應付及適應變動的內外環境挑戰，校長應帶領學校製訂不同階段的策略 (Strategies)，讓師生有明確方向及願景，共創未來。

強弱機危的領導心法

內在評估

強處(Strength):

1.

2.

3.....

弱處(Weakness):

1.

2.

- 學校願景和使命的生命力
- 學校領袖的智慧 and 識見
- 優次的選擇

機會(O)

1.

2.

3.....

1.

2.

3.....

外在評估

第二浪潮常用的領導理念

策略領導

(Strategic Leadership)

- ✦ 學校內外環境的強弱機危分析(SWOT)
- ✦ 戰略規劃、發展規劃、競爭力

願景領導

(Visionary Leadership):

- ✦ 學校角色在社區、歷史、長遠發展的獨特性
- ✦ 學校的文化、價值、信念

環境領導

(Environmental Leadership):

- ✦ 社區參與、伙夥合作、網絡、結盟
- ✦ 從外界獲取不同類型的資源
- ✦ 強化與學校內外主要持分者關係

品牌領導

(Brand Leadership):

- ✦ 品質保證、問責、市場推銷

第二浪潮的優點與局限

- ✦ **優點:** 緊貼及回應本區用家或持份者的當前需要及問責要求，校內成員有危機意識，努力工作，服務不斷外展多元。
- ✦ **局限:** 惡性競爭，掙扎求存，教育泡沫化，消耗大量教學資源在市場活動，出奇制勝，討好持分者，但長遠及優良的教育核心價值及尊嚴失落，普遍「去專業化」。

第二浪潮改革的反思

- 市場上滿意的教育素質及問責，**不一定與**全球化、新時代的需要及未來發展有關
- 市場競爭，實利主義，**打擊**教師專業尊嚴地位；**忽略**教育的精神力量和生命意義，嚴重影響未來發展

我們的學生，將來在
30-40多歲前，為何
不會被代換，不會沒
有工作？

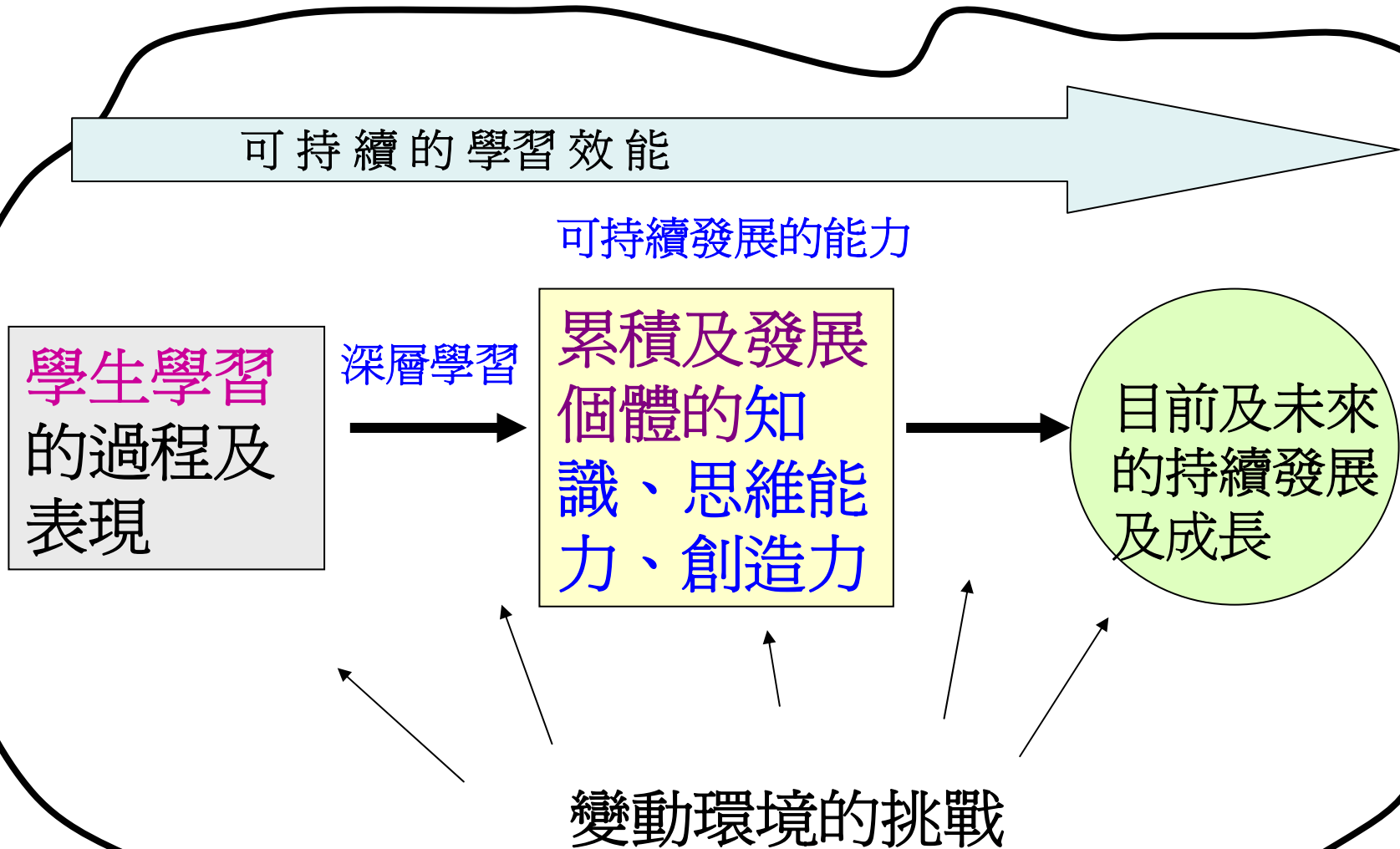
範式轉變: 外界效能 → 與未來相關
(relevance to the future)

第三浪潮學校教育要:

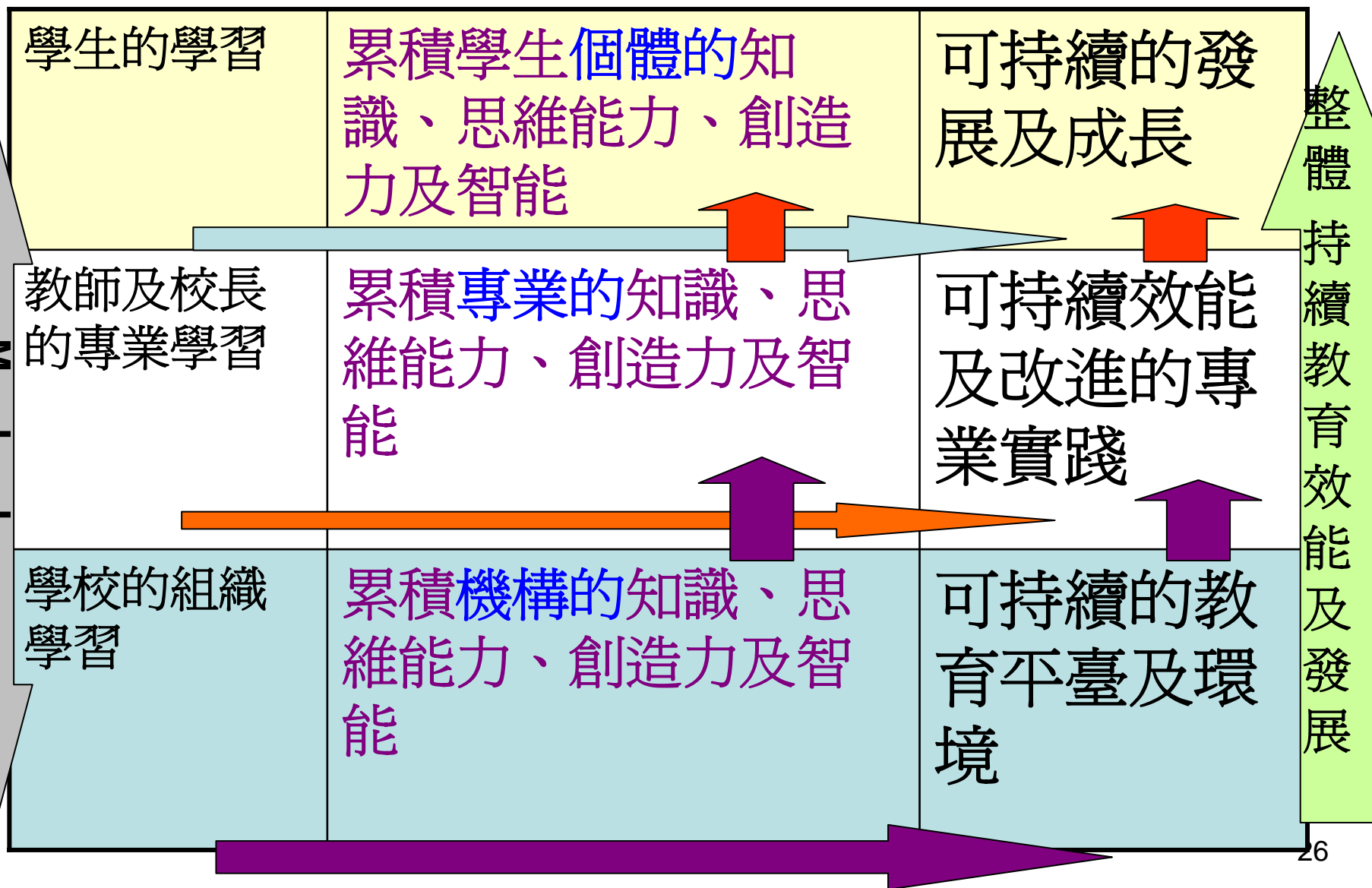
1. 與學生未來的持續發展
(sustainable development) 有關

2. 與學習範式轉變有關

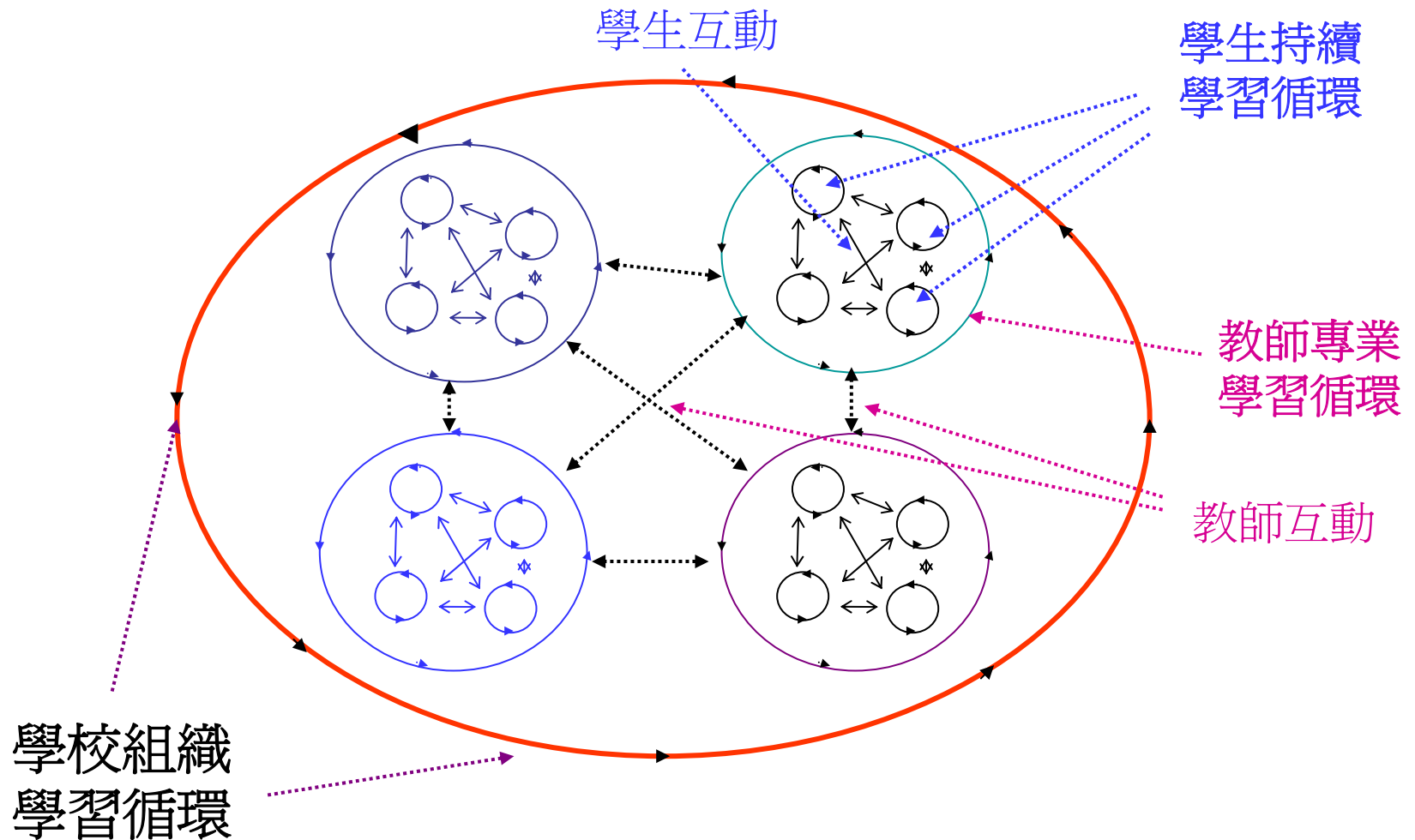
學生的持續效能及發展？



多層學習 (MLL) 與持續效能及發展



多層學習的學校組織：持續教育效能



新教育範式強調:

發展學生情境多元智能

(Contextualized Multiple Intelligences) (CMI)

(包括: 科技智能、經濟智能、社會智能、
政治智能、文化智能、及學習智能)



三重化

全球化 + 本地化 + 個別化

第三浪潮校長領導效能

1. 使學習、教學及辦學有多好的三重化？
2. 幫助學生透過資訊科技環境、網路、優質教學，而學習的機會有多大增長？
3. 對學生的自我學習有多好的協助，而變成終身學習？
4. 對學生的多元智慧及三重化的自學能力發展有多大助力？

第三浪潮常用的領導理念

範式轉變領導

(Paradigm Shift Leadership)

- ✿ 轉型領導 (transformational leadership)
- ✿ 學習、教學及辦學的範式轉變的領導
- ✿ 領導的範式轉變、學習為本領導

三重化領導

(Triplization Leadership)

- ✿ 全球化領導、本地化領導、個別化領導
- ✿ 全方位領導 (total leadership)

可持續領導

Sustainable Leadership

- ✿ 領導多層學習 (包括學生學習、專業學習及組織學習) 的持續發展及效能
- ✿ 多元思維及創造力的領導

多層多元領導

(Multiple Leadership)

- ✿ 學生領導、教師領導、專才領導
- ✿ 共享領導、分散領導 etc.
- ✿ 自主、自管、自治

結論 1:

超越局限，校長應為學校追求:

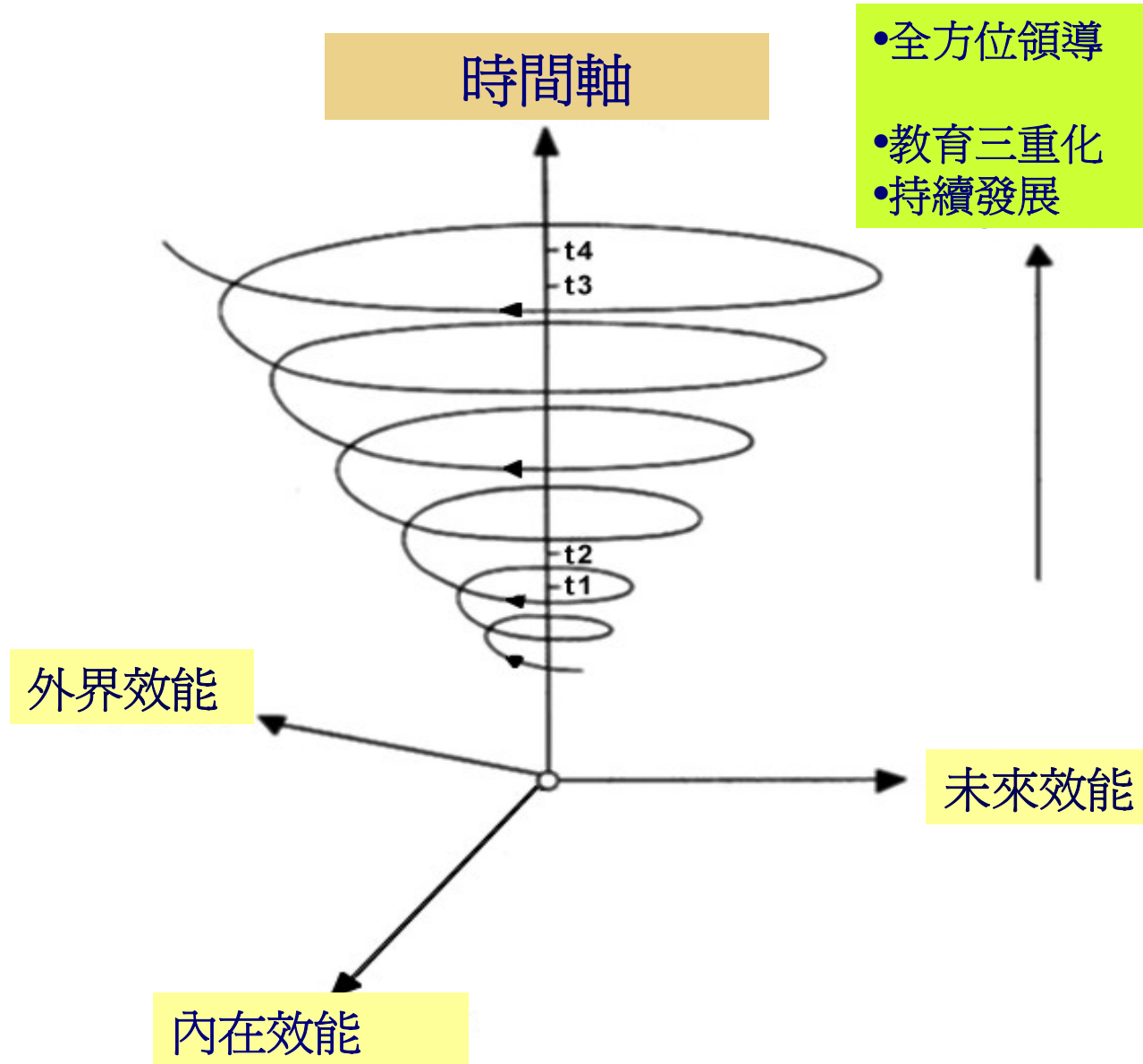
- ✿ 未來效能 (未來發展): 為主
- ✿ 內在效能 (內部改進): 保持相當關注
- ✿ 外界效能 (市場、問責): 重要、不太迷戀

結論 3:

領導學校師生:

- 動態地追求最大的內在效能、外界效能及未來效能

校長帶引學校透過動態的螺旋途徑， 追求最大化的學校效能



結論 4:

可逐步引領|學校網絡化起來、走向全球化、本地化及個別化:

- 為學生提供最大的學習機會，立足本土、面向全球、創造未來

參考文獻

鄭燕祥的文章網址:

http://www.ied.edu.hk/cird/about/161_frame.html

- ✿ 鄭燕祥著(2006, 6月), <教育的範式轉變>, 臺灣/ 上海: 高等教育出版社/ 上海教育出版社 (第2章)
- ✿ Cheng, Y.C. (2005). *New paradigm for re-engineering education: Globalization, localization and individualization*. Dordrecht, The Netherlands: Springer. (Chapters 9-13)
- ✿ 鄭燕祥著(2005, 2003), <教育的領導與改革: 新範式>, 上海: 上海教育出版社. /臺灣: 高等教育出版社 (第6-10章)
- ✿ Cheng, Y.C. (2003). School leadership and three waves of education reforms. *Cambridge Journal of Education*. 33(3), 417-439.