

第二屆香港校長研討會**2006**

「中層領導、橫向協作」

余 煊博士、李少鶴總校長

香港教育學院

31-3-2006〔五〕

Lack of Leadership

- According to Harrington-Mackin (1995), middle managers are promoted because of their outstanding in performance.
- Unless middle managers are trained, they are seldom equipped with skills of motivating people and leadership.
- Inadequate leadership of middle managers will definitely affect the effectiveness of an organization.

Organizations with too much Management & too little Leadership is difficult to adapt to a Changing World

- “They (Bryman, 1992; House, 1995) argues that the inability of North American corporations to adapt to a changing world could be traced back largely to organizations directed by too much management and too little leadership. A severe shortage of leadership talent, it was thought, was at the heart of the problem (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1988)” (p. 148).

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Leadership vs Management

Effective leaders should:

- lead by pulling rather than by pushing;
- by inspiring rather than ordering;
- by creating achievable, through challenging, expectations and rewarding progress toward them rather than by manipulating;
- by enabling people to use their own initiative and experiences rather than by denying or constraining their experiences and actions.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row. (p.225)

Need for Middle Leaders (ML) to Build Teams & Build People

- It is clear that the management dilemma of the future will call for leaders who can build teams and build people, because only through strong teams and strong people - a “people infrastructure” 人力基礎結構 - will these organizations survive” (p. 8).

(Harvey & Drolet, 1994)

MLs Play Important Roles in School Reforms

- The implementation of School-based Management
- The implementation of School-based Curriculum
- The implementation of School Self-evaluation
- The implementation of Whole School Approach of Counseling

Need for MLs' Leadership

- School middle leaders have more responsibilities than ordinary teachers.
- School reforms increase the workload of middle leaders. There is increasing need of their leadership in schools.
- Usually they need to lead several small groups to achieve targets assigned by school principals.

Problems faced by Middle Managers in Leadership

1. Lack of Self-Confidence
2. Problems in Leading Staff
3. Relationship with the Principal
4. Unfavorable Conditions

余煊〔2004〕：香港小學中層人員在領導方面所面對的困難，《教育曙光》49期，頁78-83。

中層人員在領導方面所面對的困難

1. 在自己方面
2. 在領導同事方面
3. 與校長相處方面
4. 在學校方面

余煊〔2004〕：香港小學中層人員在領導方面所面對的困難，《教育曙光》49期，頁78-83。

1. 中層人員在「個人」方面

- 沒有領導同事的信心
- 覺得自己無權

2. 中層人員在領導「同事」方面

- 教師的工作繁重
- 教師未認同理念
- 教師負面的態度
- 中層管理人員與教師之間相處困難
 - 較年資高的同事難取得合作
 - 組員中的高職成員很難相處
 - 主任各自為政、各據一方

中層人員之間

- 組員中的高職成員很難相處
- 較年資高的同事難取得合作
- 主任各自為政、各據一方

3. 中層人員與「校長」相處方面

- 校長的態度
- 校長未能選任適當人才加入成為組員
- 校長的領導模式
- 中層管理人員與校長的溝通

4. 中層人員在「學校」方面

- 校內的條件不利
- 校外的因素方面

研究方法

對象：中層人員
研究方法：質性

- 「焦點小組」 2次：
 - 8人〔同校〕
 - 5人〔不同校〕
- 「訪談」 5次：
 - 〔大型校〕〔原校主任〕
 - 〔大型校〕〔原校主任〕
 - 〔中型校〕〔原校主任〕
 - 〔大型校〕〔空降主任〕
 - 〔小型校〕〔空降主任〕

研究題目

1. 學校之班數及行政架構，請簡述之。
2. 你現時擔任中層人員的角色和工作是甚麼？
3. 中層領導之間，有何合作/協作的機會？
4. 如何合作/協作？
5. 中層領導之間合作/協作的困難與快樂？
6. 橫向協作的有效元素是甚麼？

中層人員的名稱

- 副校長
- 教務主任
- 訓導主任
- 學生事務主任
- 學生輔導主任
- 總務主任
- 課程統籌主任
- 課外活動主任
- 群育主任
- 德育及公民教育主任
- 資訊科技教育主任
- 教師發展主任
- 生活教育主任
- 體藝主任
- 學校發展主任

功能小組〔委員會〕

- 行政小組
- 課程小組
- 危機小組
- 訓輔小組
- 優質教育基金小組
- 德育及公民教育小組
- 資訊科技教育小組
- 教師發展小組
- 家校發展小組
- 典禮籌備小組
- 開放日籌備小組
- 人事小組
- 遴選小組
- 公關小組
- 推廣小組
- 學校發展小組

中層領導之間的合作機會

恆常

- 行政會議
- 課程發展
- 科務小組
- 恆常活動
- 正式會議

非恆常

- 大型節目之籌備
- 突發事件之處理
- 非正式會議
- 非恆常活動

〔座位設計使中層人員坐在附近，以加強溝通〕

中層人員間之關係

- 共同商議者
- 共同解決問題者
- 共同決策者
- 伙伴關係
 - － 合作關係
 - － 協作關係
- 從屬關係
 - － 領導者及被領導的關係
 - － 管理者及被管理的關係

個案1：在中型校的原校主任

- 少於10位中層人員組成行政小組
- 行政小組主要是功能性質
- 行政會議每星期開會
- 任中層人員已超過10年
- 中層人員有強的團隊精神
- 只要大家覺得對學生有益，便會努力去做
- 大家有合作機會，大家亦不會計較付出多或少
- 同時是領導者及其他組別的組員
- 樂意與人分享，亦樂意接受別人的意見
- 校長的態度亦很重要，支持這種互相分享的文化
- 大家的溝通很好
- 若事情急需應變，大家會互相幫忙
- 主任都坐在一起
- 學校不強調階級或層級，主任亦稱呼老人。除了對外的情況則例外
- CM教師亦可領導其他主任及教師工作
- 在行政小組有足夠溝通時間
- 在非會議時間大家亦能互相提醒
- 大家會有默契
- 校長尊重同事的意見，因此我們亦是一樣
- 之前需要有時間互相磨合
- 大家是同工亦是朋友
- 課餘後同事亦會討論學校事工
- 大家都用心幫學校，同事亦能榮辱與共

個案2：在大型校的原校主任

- 10多位中層人員組成行政小組
- 5位核心成員，各領一委員會
- 行政會議每星期開會
- 任中層人員已超過10年
- 委員會之間會有合作機會
- 曾提出一建議在行政會議討論，成員沒有贊成，也沒有反對。後來提交校務會議，結果未獲通過，其他行政會議成員亦沒表態支持。
- 各中層人員較為被動
- 他們就算心中支持亦不會說出來，所表達的不是最真實的意見，因為希望大家能保持和諧的關係，他們怕得罪別人，中層人員間有這種文化。
- 行政會議長期是沉默
- 中層人員互相的防衛機制很強，令大家的討論不夠深入
- 應加強信任和安全感
- 學校應有開放的氣氛
- 同事間的感情聯繫較弱
- 同事熱衷於完成工作
- 關係的建立則不足
- 彼此關懷亦不夠
- 所通過的校務共識不強

個案3：在大型校的空降主任

- 10多位中層人員組成行政小組
- 有多於5位核心成員
- 每星期都會開會
- 以前曾任超過10年中層人員
- 到這校超過1年
- 出任課程統籌主任
- 管理及領導的工作參半
- 其他主任為其成員
- 他也是部份成員的組員
- 合作/協作視乎工作是甚麼
- 空降的感受是艱難的
- 受其他中層人員敵視
- 幸而得到校長的支持
- 原則上校長、副校及課程統籌主任討論後事工已定型
- 其他核心成員依指引而行
- 開始的感覺是好的，大家都很有客氣
- 推行事工上有阻力
- 阻力來自未被晉升的人及其好友
- 現已建立自己的好友
- 現在已適應及習慣了
- 現在表面無問題，但實際上有暗湧
- 溝通是最重要

個案4：在小型校的空降主任

- 約12班
- 約5位中層人員組成行政小組
- 有多於5位核心成員
- 出任課程統籌主任
- 到這校超過1年
- 主要工作
 - 與科主任合作，主科全部都是中層
 - 教師培訓新教學法
 - 高層及基層教師的溝通
- 困難
 - 有些科目未教過，甚至未接觸過，需時了解
 - 不知學校課程是怎樣及如何運作
- 與科主任的關係需時建立
- 同事的態度意識取向
- 落實執行某政策亦影響對你的關係
- 有些好意見大家熟識了才肯講
- 私下會肯講，開會及多人時未必會講
- 教師有不同派別，中立者未必會出聲
- 始終請你的是校長，她對你有一定的期望，不可以太遷就教師
- 全部工作自己一個做

個案4：在小型校的空降主任

- 今年完全不同
 - 同事和你一起工作
 - 和同事的交流多了
- 無敵對的情況，因為預期有阻力
- 同事都是愛學生的，你所做的事，一定要學生受益，同事才會認同你的做法
- 同事都是有使命感，就算是惡的同事，若你的計劃會使學生得益，他們也會同你一起完成
- 改變他們對我的看法，至少要一年的時間
- 若校長想你給予專業意見，你會幫幫同事作一些調配，減輕他們的工作量。同事知道後，自然對中層有信任
- 如果兩個人都是中層，大家有著伙伴的關係
- 如果有機會一起工作，就要拍著一齊上，你一有空就要幫她。她見到有人幫便會好開心
- 領導的技巧要從小培養

文獻

1. 促成事工的關係〔 Instrumental Relationship 〕
2. 非正式組織〔 Informal Groups 〕
3. 微觀政治〔 Micro-Politics 〕
 1. 競爭
 2. 影響力
 3. 保護自己
4. 山頭主義文化〔 Balkanized Culture 〕

4 Types of Instrumental Relationship

- **Friendly Cooperation** 友善合作

e.g., Two mechanical engineers trying to solve a heat transfer problem.

- **Antagonistic Competition** 敵對競爭

e.g., The climate of some offices encourage mistrust, competition, and non-cooperation.

- **Friendly Competition** 友善競爭

e.g., National basketball association game.

- **Antagonistic Cooperation** 敵對合作

e.g., In some discussion groups, students may be holding back their best ideas for individual use.

Schein, E. H. (1979). Personal change through interpersonal relationship. In W. Bennis et al (Eds.), *Essays in interpersonal dynamics* (pp. 373-389). (p. 135) (Summarized by Yu, H.)

非正式組織

- 抵制正式組織的革新，降低其適應環境變遷的能力
- 造成正式組織的成員的角色衝突，降低其工作績效
- 非正式組織之規範
 - The Autonomy of Teachers
 - Loyalty to the Staff Group
 - A Mediocrity Norm

節錄自：鄭燕祥〔1995〕：《教育的功能與效能》〈第三版〉。香港：廣角鏡。

Micro-political Dynamics

Several teacher worklife studies have shed light on the micropolitical dynamics of the teacher-teacher relationship. Such studies have emphasized the significance of classroom autonomy and non-interference norms for relationships among teachers (Becker, 1980; Cusick, 1983; Lortie, 1975; McPherson, 1972; Nias, 1989; Rosenholtz and Simpson, 1990).

Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership*. London: Cassell. (p. 7)

Blase's Micropolitics

- Micropolitics refers to the use of formal and informal power by individuals and groups to achieve their goals in organizations. In large part, political actions result from perceived differences between individuals and groups, coupled with the motivation to use power to influence and/or protect (Blase, 1991, p.11)

Blase, J. (1991). *The politics of life in schools*. Newbury Park, CA: Sage.

Balkanized Cultures

- Low permeability
- High permanence
- Personal identification
- Political complexion

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. Toronto: OISE Press.

中層管理VS中層領導？

- 很難確定
- 視乎工作崗位
- 視乎人的性格
- 管理較多
- 人事處理較多
- 兩者都有

橫向協作之有效元素

- 足夠的溝通
- 彼此尊重
- 互相信任
- 互相支持
- 互相配合
- 不怕吃虧
- 重視別人的意見
- 曉得聆聽
- 有共同的信念
- 原諒他人
- 互相欣賞
- 有人情味
- 了解對方強弱
- 了解對方的價值取向
- 大家均有積極性
- 大家均願意付出
- 不應越權
- 彼此服事的精神
- 溝通需要有安全感
- 校長的領導

一些啓示

- 中層本身的領導及人際技巧
- 團隊精神
- 學校的組織文化
- 對願景認同的強弱
- 彼此間微觀的政治
- 校長領導

謝謝！

研究題目

- 現代中層人員的角色和工作有何改變？
- 中層人員名稱有甚麼不同？
- 中層管理**VS**中層領導？
- 中層領導之間，有何合作機會？
 - 行政會議〔層次：討論〕
 - 我組有你、你組有我〔領導、被領導〕
 - 大型節目〔領導、被領導〕
- 合作**VS**協作
- 頻率？
- 如何協作？〔計劃、執行、評估〕
- 協作形態？
 - 疏離：sgo, psm(cd),
 - 支持度

兩間學校一大一中

- 溝通很重要
- 學校團隊文化
- 行政小組先討論、然後取得共識