

我还撑得住吗？

—明日学校领导的迷思

葵涌循道中学校校长
黄兆雄博士

校长!你的心境是属于哪一种?

蔡枫华 - 绝对空虚

米高积臣 - 你不是孤独

大纲

1. 管理和领导
2. 调查发现
3. 学校面对的挑战和困扰
4. 学校领导的关键素质
5. 「分佈式领导」与例子
6. 作个健康的领导

1. 管理和領導

管理是什麼？

有人说：

「管理是什麼都管，
什麼都理！」

Leaders or managers 领导/管理者

著名领导理论大师 Warren Bennis 曾说：

「**管理者**是那些**把事情做对**的人，**领导者**则是那些**做对的事情**的人。」

Managers are people who **do things right**. **Leaders** are people who **do the right thing**.

领导者

经理人

人格特质

聪明孤独
长於指导
控己控人
管理他人

解决问题
理性管理
辛勤工作
有效执行

目标态度
工作概念

主动态度
改变别人价值思考方式
创新方案
乐於承担风险
令部属兴奋的愿景

不带个人好恶色彩
戮力以赴
任务责任感，非追求与欲望
设法完成工作
过程中不断协调、平衡解决问题拥有忍受耐力本领

	领导者	经理人
人际关系	<p>享受孤独 感同身受 喜欢用满情感意涵的形容词 维持不稳定、混乱的人际关系 易引起强烈的认同或疏离感</p>	<p>喜欢与他人一起工作 维持低度的情感投入 注意如何把事情做好 经由延续和强化现有的组织规范与体制而提升自我价值</p>
总结	<p>创造愿景 做对的事情 富想像力的构想 激励、鼓舞人心 促使属下接受其所提出的愿景和策略</p>	<p>拟订计画与预算 把事情做对 专注於过程与制度 着重的是组织规划和员工聘用、控制和问题解决</p>

Leadership is learning with purpose when others would shuffle with trepidation(恐惧,惊惶,忧虑)(Anon)

Leadership is primarily concerned with bringing about change, while management focuses on managing change (改变).

Four phases:

1. Triggerstage触发期
2. Initiation stage创始期
3. Development stage发展期
4. Management and sustainability stage管理持续期

四种领导方式

独裁式 (autocratic)

家长式 (paternalistic)

个人式 (individualistic)

参与式 (participative)

If leadership is seen as moving people from compliance to commitment, from acceptance to active engagement and from task completion to professional involvement, **interpersonal intelligence** is the vital medium.

「今时今日，成功的领导乃系於感染力，而非权力。」

「好領袖不僅知道往哪里走，
也能激發別人跟他一起走。」

摘自麥斯蒙洛，〈你也可以成為領袖〉，2011，頁十二。

学校领导必须

是一种责任的分享

一种主动与机会的文化

共同负起持续改善、自强不息的责任

最重要的是可以有效及持续承传下去!

2. 調查發現

B14 教育·文化

大公報

二〇一三年五月十四日 星期二

小學副校長工作超負荷 兼顧太多 負責人事等17職責

根據香港初等教育研究學會研究發現，現時本港小學副校長要肩負包括人事分工、處理投訴等常見職責多達十七項，逾半受訪者，無論校長、副校長以至中層教師，都認同副校長要兼顧的工作太多，而處理家長以至同事投訴最為頭疼。初研呼籲重視小學副校長的人事管理在職培訓。

實習記者 楊晴

教育局自2008/09學年起，在小學開設高級小學學位教師新職級作為官津小學副校長機制。初研繼2010年率先進行一項「小學副校長的現況與發展」研究後，今年展開「管港小學副校長的人事管理」的跟進調查。

處理投訴最頭疼

結果發現，小學副校長人事管理的常見職責多達十七項，逾半受訪校長、副校長或學校中層都作此選擇。超過85%認可率的六項工作是年度人事分工提供建議、處理家長投訴、參與處理同工投訴、指導及監督主任級工作和參與聘請新教師。

其次，小學副校長人事管理過程中面臨許多困難。除「要兼顧的工作太多」這一最主要困難之外，個別同工太重個人利益、個別同工自控能力欠佳、協調中層同工工作、家長投訴增加、處理情緒失控投訴者這六項困難回應比率都超過50%。在兼顧工作太多一項，受訪副校長贊同率達83%。

研究小組也調查對小學副校長的進修需求，16個課題中，危機處理、調解技巧、領導團隊、處理投訴

、指導中層帶領科組、溝通技巧與促進變革這七個的認同率都超過一半。最急切要修讀的，四成四副校長選擇危機處理，四成一校長和五成半中層則認為是領導團隊。

籲加入團隊協作培訓

初研主席李少鵬表示，該調查是本港首個對小學副校長人事管理的研究。小學副校長從無到有，是學界爭取結果，但近年發現副校長工作超負荷，結合調查結果和 frontline 經驗，他和初研同工認為教育局和學界急需重視小學副校長在職培訓，尤其是人事管理技巧

，政府及辦學團體和培訓機構都應結合實際工作環境，以強化副校長自身相關技能，改善學校行政。

同時，初研呼籲學校在計劃校本培訓時多考慮加入團隊協作和正向心理學的元素，引導校內高中基層同工的相互理解和包容，促進學校團隊和諧。

身為香港副校長會顧問的李少鵬透露，副校長會將在本周四於教院舉行成立儀式及為期一天的副校長研討會，廣邀中小學副校長和學界人士參與，同時發布上述小學副校長人事管理研究報告以至影響副校長事業決定的問卷調查結果。



◆不論中小學的副校長，都是既要教學又要處理大批人事和行政工作
本報記者 蔡文豪攝

- 家长难搞
- 老师难教
- 小学校长唔易做
- 8成副校不愿接任
- 近半小学校长想提早退休
- 七成人表明是因工作压力大



副校长和助理副校长对校长相关职务的观感

中学：85%不计划申请校长职位的因素

共发出 1 5 0 3 份问卷：

中学 (9 5 4)

小学 (5 0 3)

特殊学校 (4 6)

收回 6 7 1 份 (4 4 . 6 %)

原因：

- 1) 工作量及密度很大
- 2) 时间及空间不足

3. 学校面临的挑战和困扰

- 社会投诉文化的冲击
- 融合教育所带来的挑战
- 教育生态恶化：学校间在生源下降情况出现恶性竞争
- 所有问题都与学校有关:无限上纲
- 做校长要兼顾的工作太多
- 有校长做得好辛苦?! 不太愉快?! 缺乏工作满足感?!

4. 学校领导的关键素质

"Leadership for Tomorrow"- 邱霜梅博士在香港津貼中學議會的演辭(只有英文版)

22 May 2015, Dr Carrie Willis, Chairperson of COTAP

21st Century skill sets [Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)]

ASCD supports changes in teaching, learning, and leadership that adequately prepare students for the

21st century who:

- Acquire and apply core knowledge and **critical-thinking skill sets** that are essential in an information age.
- Demonstrate **creativity, innovation, and flexibility** when partnering with business and community members to advance common goals.
- Make decisions and solve problems **ethically and collaboratively**.
- Use **technology** to gather, analyze, and synthesize information for application in a global economy.
- Exhibit **positive interpersonal relationships** that value multiple languages, cultures, and all persons.
- Display **leadership skills** that **inspire others** to achieve, serve, and work together.

意译如下：

- ◆在应用时候：核心知识和明辩性思巧
- ◆在目标/伙伴时候：创造力、创新能力、灵活
- ◆在决策/解难时候：道德性、协作性
- ◆在分析数据时候：掌握科技
- ◆在与人沟通时候：正向人际关系
- ◆在与人同工时候：展示领导力和启发

建议老师及学校领导留意以下三个范畴

CPD for teachers and school leaders

- 新老师入职培训和督导
Teacher induction & mentoring
- 老师生涯发展计划
Career development
- 接班人培训计划
Succession planning

学校领导的类型

- **魅力领导** Charismatic leadership
(江明修, 1955)
- **变革型领导** Transformational leadership
(Burns, 1978)
- **服务式领导/仆人领导** Servant leadership
(Greenleaf, 1977)
- **教学领导** Instructional leadership
(Leithwood et al, 2006)
- **分布式领导** Distributed leadership
(Spillane, 2006)

有文獻提出了**轉型領導**的**局限性**，例如忽略了團隊參與的重要性、致使成員趨於**被動**等現象。

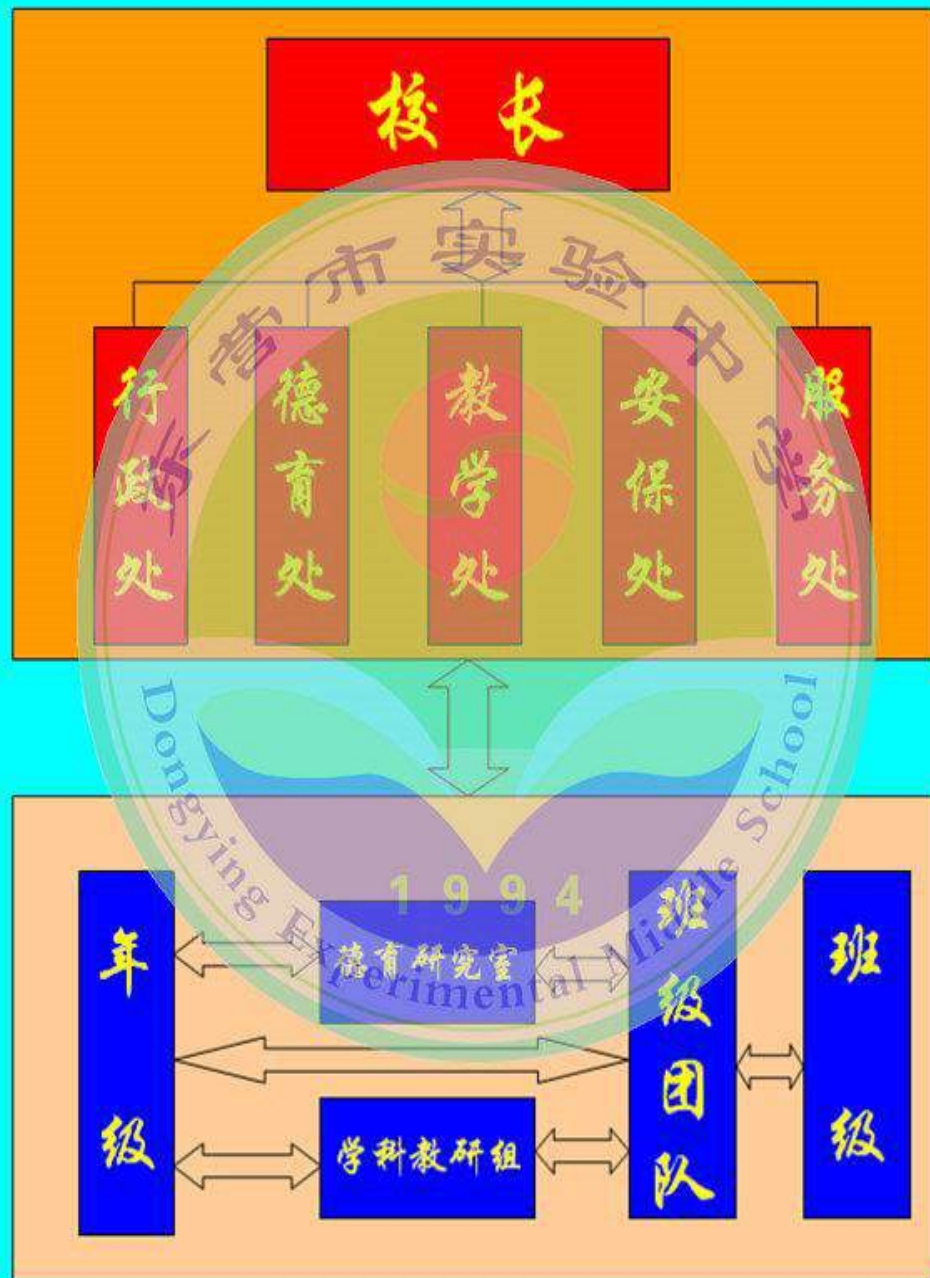
故此，透過**新轉型領導**的**應用**，例如共創願景、建立團隊、激勵潛能等，將更有助於領導實務的推展（蔡進雄，2005）。

5. 「分佈式领导」与例子

东营市实验中学 学校行政管理架构

校长总体负责
五线规划保障
年级统筹管理
教研组室落实
班级团队执行

(2013年7月)



第八条【校长】 (引自内地一所初中学校的分工资料)

- 校长由教育局审定聘任，校长是学校法定代表人和最高行政负责人，对主管部门负责，对外行使法人职权，对内全面负责学校的教育、教学和行政管理工作，主要职责是

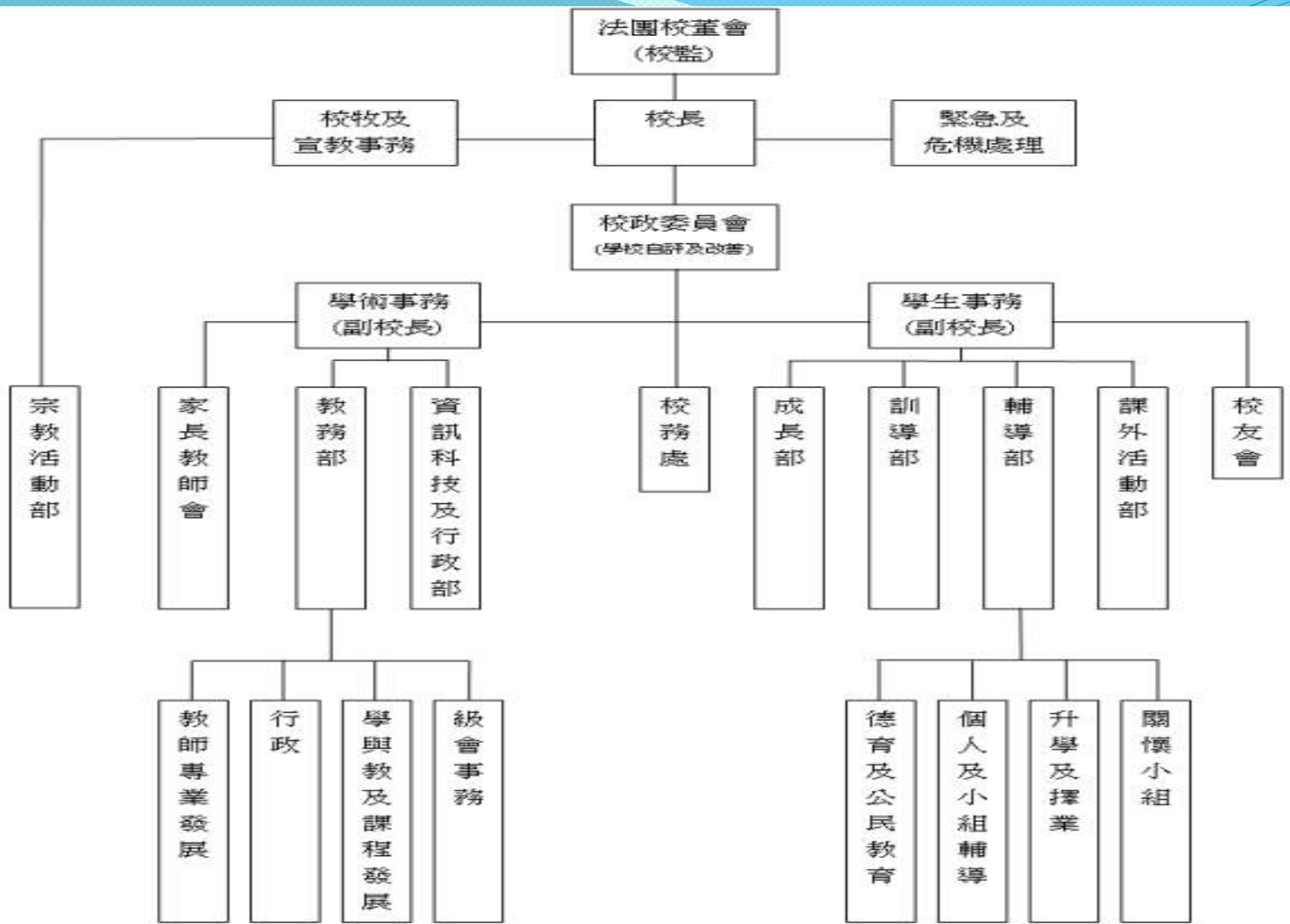
第九条【副校长】

- 副校长人选由校长提名，教育局通过聘任，副校长协助校长对学校工作组织实施和管理，完成教育教学目标。

第十一条【一室四处】

- 1、**校长办公室**设正、副主任，负责人事、文秘、宣传、档案管理、工资、考核、职评、会务、考勤、值班、公务接待等工作，协调各方面的关系，当好校长参谋助手。
- 2、**德育处**设正、副主任，负责学校学生管理和教育方面的工作。
- 3、**教学处**设正、副主任，负责学校教学和教务等方面的组织管理工作。
- 4、**招生处**设正、副主任，负责招生宣传、生源学校联络、招生报名录取、国际教育、国际交流等工作。
- 5、**总务处**设正、副主任，负责做好学校总务、后勤工作，为师生服务，为教学第一线服务，保证教育、教学任务的完成。

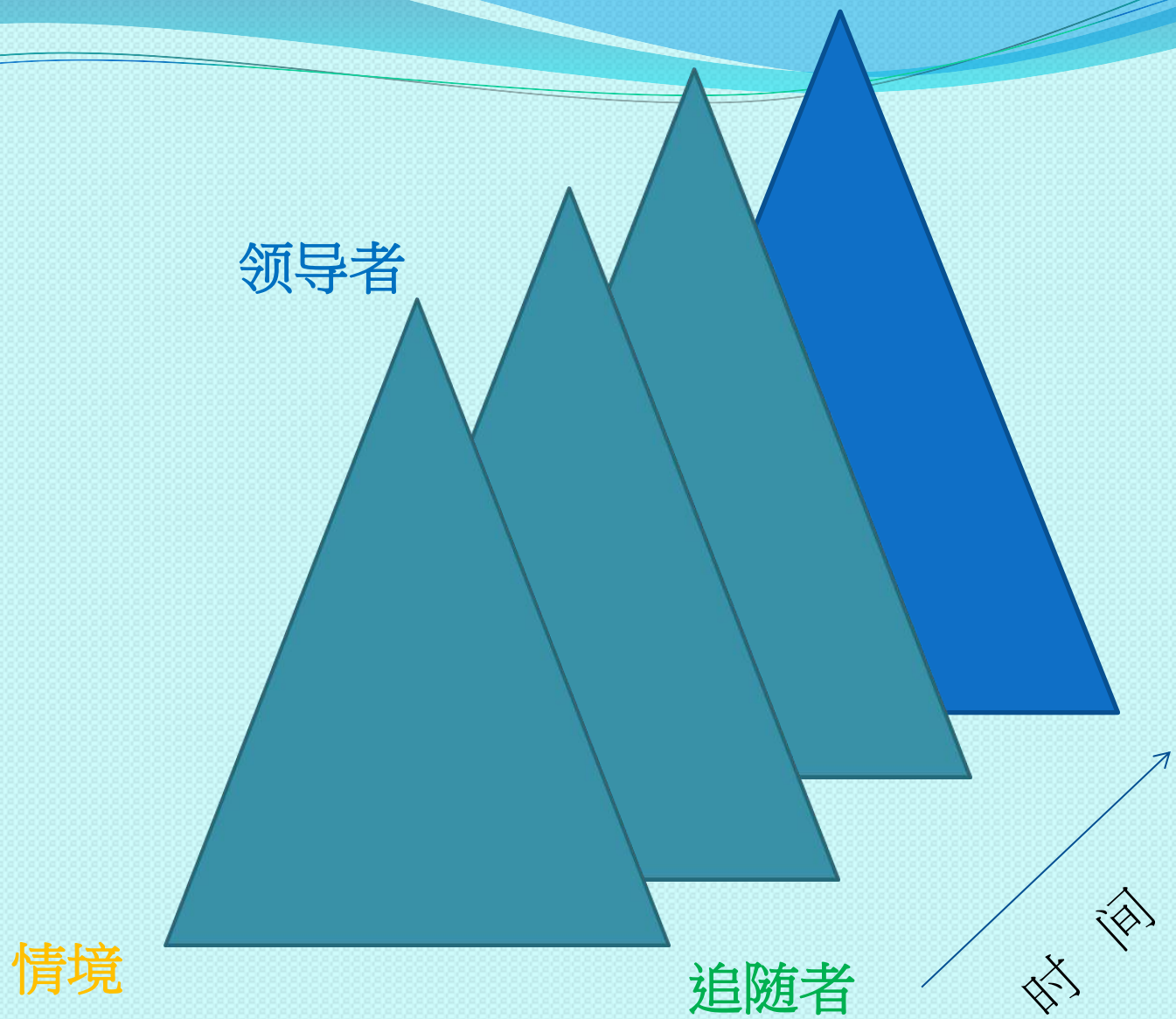




分布式领导

重视领导实践，而不是领导者、或其角色、功能、惯性与结构，

领导实践是学校领导者、追随者和情境三者的交互作用，而不是领导者知识、技能的成果



分布式观点的领导实践

特徵

- ◆从单一领导者至多人领导
- ◆每一位教职员，都善用其专业，在适当的时机或层面扮演领导者的角色
- ◆权力共享
- ◆领导能量的汇集
- ◆学校变革的重要推力

I. 分布式领导之目标

校长= 执行长（CEO）的角色

助理校长（assistant principal）、部门主管（department heads）、各级领导者（grade-level leaders）则分别负责特定的功能

共同的愿景，并与有意义、可达到学生成就的目标(学生成就的改进)

II. 分布式领导之结构

非英雄式领导、非工作重新分配，而是组织思考的根本改变，将学校领导重新定义为学校所有人的责任，依此观点，校长仍扮演重要角色，不是主要行动者（chief doer），而是组织领导的建筑师（architect），是改变与发展最重要的守门人（gatekeeper）

有目的及方向引导学校

III. 分布式领导之环境

过去十六年的教育改革，校长太多杂务，学校领导已不可能作英雄式领导，学校面临变革，领导应该分布於整个学校，而不是集中於一人（Lashway, 2003）

今日的校长有许多其他任务，包含回应家长和社区的诉求、融合教育、生涯规划、与支持学校的外部机构合作、财务和教职员管理等，合作和支持是必需的！

六种类型与其情境特性

类型	情境特性
正式的分佈	透过指定的角色、工作描述
实用的分佈	透过必要性、特地的工作负担之授权
策略的分佈	基於个人的有计划的任命，正面地贡献於整个学校的领导发展
渐进的分佈	当成员展现其领导能力时，给予更大的责任
机会的分佈	有能力的教师愿意扩展他们在学校领导的角色，因为他们易於采取主动去领导
文化的分佈	领导的实践反映学化文化、伦理和传统

文化的分布 (cultural distribution) - 学校持续分布式领导的模式

阶段一 → 阶段二 ← 阶段三

1.正式和策略地分派领导责任给有能力的成员

2.控制和管其表现

创造分享式领导的意识

1.创造相互学习的文化
2.确认成员的领导潜能
3.训练成员领导的技巧
4.协助成员领导的表现
5.尊重所有成员的看法
6.原领导者准备退出

信任

自信

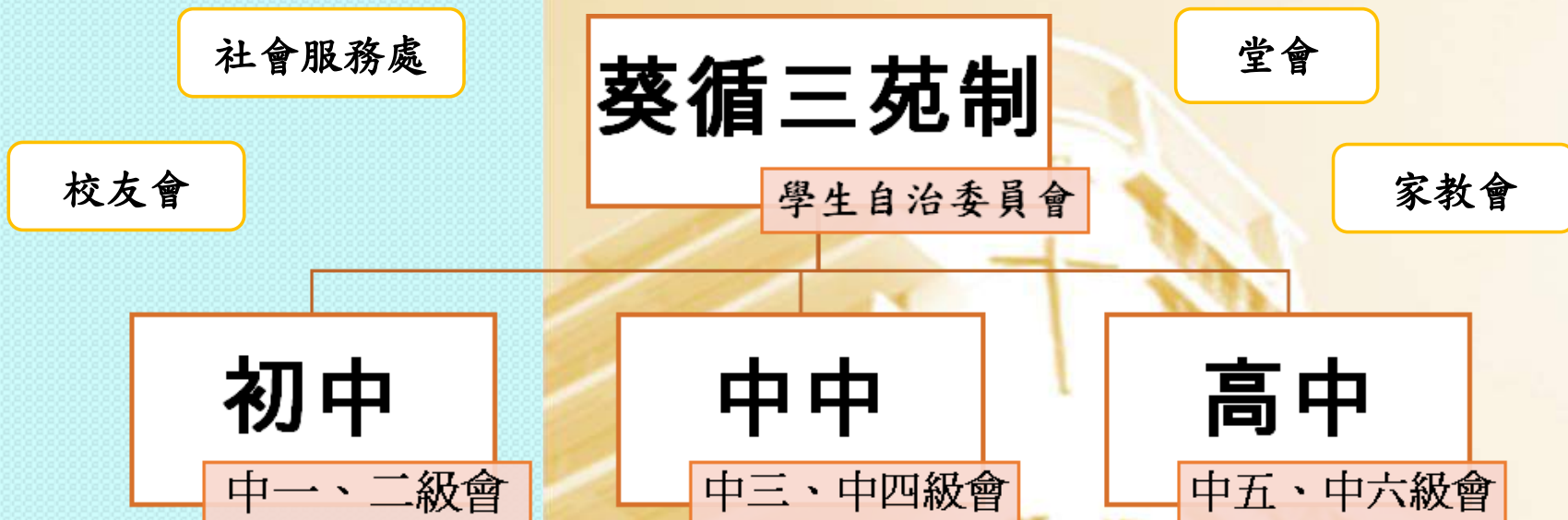
知识

态度

回馈

1.激励成员进行领导
2.倾听
3.鼓励冒险
4.提供有形的协助
5.使自己容易进入
6.容许足够的自由去开始和执行
7.确保安全
8.同侪和自我评鉴
9.提供持续专业发展

举例



兩「生」兩「多」

葵循「三苑制」

- ◆ 社会急速变化
- ◆ 学校需要与时俱进及自强不息
- ◆ 应付未来的挑战发展和需要
- 为了培育小葵循人，将来成为有形有格和才艺兼备的领袖，我们透过多元的学习和经历、坚毅意志的磨练和卓越潜能的展现实践「全人教育」
- 成立「三苑制」更能有效地帮助同学朝着个人目标和理想进发
- 并有能力面对逆境和未来的各种挑战!

葵循三「苑」制

(以生为本 - 了解、包容、接纳、同行、引导)

初中学苑

1. 主席：副校长
2. 副主席：主任
3. 学务：1人
4. 培育：1人
5. 训导：1人
6. 辅导：1人
7. 级统筹：1人

中中学苑

1. 主席：协理副校长
2. 副主席：协理副校长
3. 学务：1人
4. 培育：1人
5. 训辅：1人
6. 生涯规划：1人
7. 级统筹：1人

高中学苑

1. 主席：副校长
2. 副主席：协理副校长
3. 学务：1人
4. 培育：1人
5. 训辅：1人
6. 生涯规划：1人
7. 级统筹：1人

以下任何一位都可能是.....
领导者/跟随者

秘书、会计、行政干事、文员、技术人员、工友
辅导员、体育干事、生涯规划导师、
社工、心理学家
助理教师、教师、主任、特殊教育统筹主任
教会主任牧师、青少年干事、家长干事、职员
校友义工、家长义工、其他校外义工

认识及寻找合适人才/团队

行动为本角色 Action-oriented Roles	以人為本角色 People-oriented Roles	智慧角色 Cerebral Roles
鞭策者 Shaper	统领者/协调人 Co-ordinator	智多星 Plant
执行者 Implementer	和事老/凝聚者 Team Worker	审事员/监督评论员 Monitor/ Evaluator
完成者/善後者 Completer/Finisher (Adapted from Belbin 2011)	外交家/讯息员 Resource/Investigator	专业师 Specialist

白礼宾团队角色

目的

人力资源管理

人手编配和运用

悉心安排以达成最佳效果

期望

最适当的工作岗位

最恰当的合作伙伴

最能引发他们发挥个人专长的工作

条件

先了解员工的性格及能力



人物故事
鍛煉意志

一般中學生選擇校內活動，無不問津流，打籃球、跑步、游泳，現年十五歲、就讀葵涌循道中學的李泳洪，卻選擇了備受爭議、一度被重慶足球員、每日兩小時，對比於其他體育運動，一個人的鍛鍊，絕對是一項體力與意志上的磨練。上月，泳洪更在舉重比賽中奪得桂冠，這位獲得一身肌肉與六塊腹肌的「大隻佬」學生宿舍，希望以健身所得的刻苦意志用於讀書考入大學。

健身改變性格
宅男變大隻仔

記者 文煥明

現年十五歲的李泳洪，是葵涌循道中學的中西學生，向來都不是名符其實的宅男生，個性老練、精力充沛，想靠「自己有點宅功」就獲得老師評語為「有點懶」，考試不合格是家常便飯，所以自小不打算在大學中爭一席位。生命的轉捩點，卻出現在半年前的夏天，當時身為校內健身學會副主席的同學，邀請他加入當時只有寥寥四人的學會，每天放学后練習舉重。意料一試便上癮，竟成為學會正堂、練得胸肌、腹肌、雙臂發青，毫無奇人，吸引了同校師兄弟每天在操場圍觀，人人都想成為「大隻佬」，於是會員人數愈來愈多。

舉業躍進 勇入大學

一身肌肉為這劇帶來的不只是旁人的目光，更令他在個性與學業上有重大的轉變。練習舉重追求的意志和毅力，一星期要練足五日，每日兩小時，他令泳洪將時間管理上練到得宜，他自言成為「大隻佬」的循道中所練的意志，令他變得成熟沉穩，「以前我做事從來沒有計劃，做事又沒有信心，沒有毅力，現在上堂認真聽講和專注了，懂得堅持，凡事都盡盡全力，近來考試都已輕鬆合格了。」據期上的練習，李泳洪在學業上漸入佳境，他覺得勇入大學，「希望兩年後考入體育系，將來繼續健身訓練的衝勁。」

上月泳洪更在舉重比賽中奪得桂冠，在第十四屆香港傳統舉重總會國際賽中奪冠。他在十四年十八歲(五十三公斤)的組別中，打破五十二公斤男子舉重六十公斤的舉重紀錄。今年七月，他更會參加該打比賽，希望再下一城。

舉業進步現時中學的英文亦進步，創立健身學會的副會長羅輝亦表示，舉重或健身在本港學校備受罕見，他創立此項目，正是他自己當年都曾認為該舉重難於苦意志，是於渡過中心點轉變上，他正是想以生命影響生命，希望學生都能有所得著。



十五岁, **悲观, 欠毅力,**
自嘲似「宅男」, **懶, 常不**
合格, 没动力

转捩点: **一位老师**邀请他加入**健身学会**, 建立自信及成就感,

参加第十四届香港卧推举锦标赛暨国际赛选拔赛
在14-18岁(53公斤), **以60公斤**
打破纪录夺冠



「英国创乐游2014」英文报章访问

Great football, great food

Cultural study tours showed local students some of the secrets behind two of Britain's great passions, writes **Wong Yat-hei**

If you are crazy about football, there are few better places to visit than Britain. The country that invented the beautiful game is also home to some of the world's most famous teams and players.

This past summer, Victor Wong Ka-chin, Mike Fu Chun-hin, and Andy Chow On-wa, Form Four and Form Five students from Kwai Chung Methodist College, were given the chance to experience Britain's love for football first hand.

They visited two English football teams after being selected to take part in the Wai Yin Association's TES (Travel, Experience, Share) programme. It takes less fortunate students on overseas study tours.

The students choose a cultural aspect they want to explore in the country; they decided to search for the secret behind the English Premier League's ability to produce some of the world's top players. They emailed their parents and

says Mike. "The response was not overwhelming, but we managed to convince two clubs - Aston Villa and Birmingham City - to let us watch their youth training programme."

Before the visit, the trio was hoping to play with some young British players dreaming of becoming professionals. But Victor says they soon realised they couldn't compete with the talented youngsters.

"We gave that idea up right after we

saw the players in action," he says. "They were our age but their skill and fitness levels were way out of our league." Andy wasn't too disappointed to miss the chance to play at a top club. Instead, he enjoyed a more casual kick-about with

They were our age but their skill and fitness levels were way out of our league

some locals. He says he was impressed by the passion people had for the game. "We brought a ball with us and whenever we kicked it around in a park after lunch, people joined us. People love to play, even little girls are playing the game," he says.

Another group of students on the TES

programme are Form Five students from SKH Lam Woo Memorial Secondary School, Winki Ting Wing-kei, Jamie Lai Chi-ying and Shirley Wong Ying-lam enjoyed a food adventure in London.

"People said that England isn't great [for food], but we disagree," says Jamie. "Fish and chips, and mashed potato are delicious British treats."

Jamie was also impressed by the range of foreign food available in London, particularly the number of Turkish and Italian restaurants. The hospitality was also a highlight.

The group was even introduced to celebrity chef Huseyin Ozer, who insisted on making them a special Turkish lunch while sharing some of his knowledge with the students.

Although they were all amazed by the delicious food available in London, they felt the service was something which might not catch on back home.

"The service was attentive but so slow," says Shirley. "A meal took two to three hours to finish. I don't think Hongkongers could get used to it!"

The Wai Yin Association will hold an exhibition about the students' experiences during their British adventure at Festival Walk in Kowloon Tong. It opens tomorrow and runs until September 21



一位**助理教师**领导三位男同学参加「英国创乐游2014」在五个奖项中，荣获「最优秀校队」、「最佳博客」和「最佳表达(个人)」三个大奖



电视台访问



來自葵涌循道中學的同學了

「飞跃学堂Love Kitchen Too」荣获香港青年协会举办 2015年「赞好校园活动」大奖殊荣

榮獲

香港青年協會舉辦

「讚好校園」嘉獎計劃

「讚好校園活動」大獎殊榮



飛躍學堂
Love Kitchen Too
本校輔導委員會



荃葵青优秀/杰出学生选举

2014荃葵青区杰出学生
2013荃葵青区优秀学生

”智慧不是物質，別人想偷也不能。“



吳恩皓
Rico NG

- ◆ 現就讀嶺南大學文學院一年級
- ◆ 第二屆青年史學家年獎得主(2013)

2012荃葵青区优秀学生

越戰，逆流而上。



傅進軒
Mike FU

- ◆ 2014年荃葵青區傑出學生
- ◆ 2013年荃葵青區優秀學生
- ◆ 全港中學中國歷史研習獎勵計劃高級組嘉評獎得主(2014)

高智鵬
KO Chi Pang

- ◆ 2013年新界區優秀學生
- ◆ 2013年荃葵青區優秀學生
- ◆ 2012年荃葵青區傑出學生



“相信自己，朝著目標努力，成功就在你眼前！”

2013新界区优秀学生
2013荃葵青区优秀学生
2012荃葵青区杰出学生

老师快乐

并不单是来自：

金钱

地位

名誉

而是来自：

认同

价值意义

满足感

鼓励及撑住各热心教育同工，继续或加入明日学校领导之行列

1)当校长要去猪肉店逛逛，看看自己有没有：

头(Head)

心(Heart)

肠(Intestine胆量)

脊柱(backbone撑住)

6. 作个健康的领导

我的坚持：每天24分钟保健养生功

1. 早起床 (5:30-6:30)
2. 慢步跑 (2分钟)
3. 八段锦 (4分钟)
4. 五步拳 (3分钟)
5. 耍太极 (5分钟)
6. 掌上压 (2分钟)
7. 引上升 (2分钟)
8. 拍打功 (2分钟)
9. 按穴位 (2分钟)
10. 冷水浴 (2分钟)

身体健康

保健养生运动推介

1. 个人运动(心肺功能)
2. 拉筋(防止受伤)
3. 吊臂(防止肩周炎)
4. 拍打功(通血管)
5. 穴位按摩(保健)
6. 掌上压(健美强身)
7. 仰卧起坐(收腰腹)

心灵健康

正念(Mindfulness)

正念就是觉知，培育这种觉知，是透过持续且特定的观照方式：有意识地、就在当下、且不帶批判。

Mindfulness is awareness, cultivated by paying attention in a sustained and particular way: on purpose, in the present moment, and non-judgmentally.

默观静修

若你可安静下，你将会发现生命是何等的广阔和自由.....细察身旁的事物，再次发现上主在万事万物中的临在，回归生命的源头，投向上主的怀享安息、得自由。

「在宁静中，我们领悟到自我价值并不等同於我们的用处。」

卢云

祝愿大家做个幸福、快乐
及健康的校长!

The background of the slide features a soft-focus image of several blue flowers, likely hydrangeas, with delicate petals and green foliage. The overall color palette is light and airy, with various shades of blue and white.

谢谢大家!

<http://www.kcmc.edu.hk>

QQ: 2261528263

principal@kcmc.edu.hk

References:

張奕華、顏弘欽 (2012)。學校分散式領導構面之探析：領導者、追隨者與情境三元互動之檢證。 *教育實踐與研究*。第25卷第2期，225-254。

楊政學, 紀佩君 (2006)。非營利組織領導之探討：模式建構與個案分析。 *明新學報*。32期，222。

Barnes, et al (2004). *Meeting the challenge: Growing tomorrow's school leaders*. Retrieved Oct 29, 2006, from <http://www.ncsl.org.uk/media/1CB/97/meeting-the-challenge-growing-tomorrows-school-leaders.pdf>

Burns, J.M, (1978), *Leadership*, N.Y, Harper and Row.

Coldren, A. F., Diamond, J., Sherer, J. Z., & Spillane, J. P. (2005). Distributing leadership. In M. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow* (pp. 37-49). New York: Open University.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah: Paulist Press. Hallinger, 2003.

Lashway, L. (2003). 'Distributed leadership'. In Clearing house on Educational Management (CEPM). College of Education, University of Oregon, *Research Roundup 19*, 4.

Leithwood et al (2006) *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, England: National College of School Leadership.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.