

2018/19 學年「內地與香港校長交流及協作試行計劃」

重點學習報告

跟崗學校校長的領導風格如何營造學校文化

陶群眷校長

(香港普通話研習社科技創意小學)

（一）引言

於 2018 年 12 月 13 日至 14 日，筆者獲教育局安排到上海的浦東新區張江高科實驗小學作跟崗學習，獲益良多，下文根據跟崗學習的觀察，分享該校婁華英校長的領導風格如何營造學校文化。

（二）學校簡介

浦東新區張江高科實驗小學是張江高科技園區內社會發展局直屬的第一所公辦小學，於 2002 年 9 月正式成立，目前學校有兩個校區，香楠校區地處園區生活區內，位於香楠路與丹桂路交界口。藿香校區地處園區高新技術區內，位於藿香路與祖沖之路交界口，與華師大二附中、上海中學初中部、民辦英橋幼稚園組成一個教育園區。學校除了負責義務制階段適齡學生的教育外，還可以兼招港、澳、臺胞學生以及解決海歸人士子女的教育問題。

該學校確立了「人人有自信、處處有合作、天天有追求」的辦學理念，提出了「發展學習力，追求多元、和諧、卓越的校園主體文化」的發展總目標。培養目標是讓每一個學生「充滿愛心、激情、夢想、智慧和活力」，並成為具有愛國心、責任心、自信心，遵紀守法，誠實、守信，會學習、會合作、會交流，有文化、有思想、有個性，能適應社會生活、身心健康的現代小學生。

（三）跟崗學習情況

是次參訪浦東新區張江高科實驗小學，令我大開眼界！跟崗第一天 12 月 13 日(四)，我除觀了一節特色教研組活動--美術課外，更瞭解張江高科實驗小學瞭解品牌課程--中草藥探究，更有幸聆聽由婁華英校長主講的「以人為本，文化認領，多元發展」講座，更有機會與骨幹老師們暢談教師專業發展。跟崗第二天 12 月 14 日(五)，上午由主任介紹張江高科實驗學校的萬花筒課程，下午更有幸實地觀察區小學指導中心對學校進行的績效考核過程，下午參觀 100 個開心社團，在午飯休息時段，我更走訪多個教室和學生傾談。兩天深入跟崗，行程豐富，體驗深刻，收獲豐富！

兩天行程中，令我印象深刻的是區小學指導中心對學校進行的績效考核，這個考核是教育部對婁華英校長及黨組織領導的評核，內容分五大範疇，分別是：德、能、勤、績及廉。每個範疇有兩題評價的問題，以四個不同等評分：優秀(10 分)，合格(8 分)，基本合格(5 分)，不合格(0 分)。每學期一次齊集所有同事在會議室內，由兩名教育部人員主持，即場派發問卷，老師不准商量，填寫問卷後立即親自投入箱內，然後把問卷

密封，直送教育部，整個過程以公平、公正、公開進行，以認真、審慎態度處理，我以往一直以為國內的公辦學校的校長權力很大，好像小皇帝一樣，經過今次目睹整個過程後，令我完全改觀，上海市教育部對校長及黨組織領導有嚴格的要求，壓力也不少。香港教育局透過每年持份者問卷來搜集教師對校長的觀感，評核範疇集中在校長領導能力(帶領持續發展、監察、調配資源、賦權) 及人際關係(與同事建立和諧關係)，可見兩地文化上的差異。

(四) 校長領導風格所營造的學校文化及可借鏡的地方

領導風格就是指領袖在其習慣性領導方式所表現出來的特點，這習慣化的領導方式是在其個人長期的經歷和領導實踐中漸漸形成，並在自覺或不自覺下於領導實踐中產生穩定起作用，並具有較強的個性化色彩(高樹軍，2005)。

領導風格大概可分為四個種類(高樹軍，2005)：

1. 支持型領導 (Supportive leadership)：他們對員工福利和個人需求極為關心。其領導行為是開放的、友善的和平易近人的，領導者能夠創造一種團隊氛圍，對下屬平等相待。
2. 指導型領導 (Directive leadership)：他們非常精確詳細地告訴下屬他希望下屬做什麼。其領導行為包括制定計劃、指定工作進度表、建立績效目標和作業標準以及嚴肅規章制度。
3. 參與型領導 (Participative leadership)：他們能夠與下屬一起進行決策。其領導行為包括向下屬徵詢意見和建議，鼓勵下屬參與決策，鼓勵集體決策和書面建議。
4. 成就導向型領導 (Achievement-oriented leadership)：他們能夠為下屬確立清晰明確的具有挑戰性的目標。其領導行為的特點是強調超越目前水平的、高質量的績效和成就。這種類型的領導者同樣也對下屬充滿信任，並幫助他們瞭解如何去實現目標。

學校文化乃由學校組織成員的價值觀念與行為模式所形成；如行政人員、教師、學生、家長等，這些團體的文化，均為構成學校文化的一部分。校園文化是學校師生承襲傳統，依據國家教育宗旨，立定建校目的，追求教與學之目標，而開創建或改造，以適應時代需求，並計劃邁向未來理想，而表現於生活之價值及行為體素內容。學校文化包含學校行政之計劃、執行、考核之過程、課程組織、氣氛管理規章、校風特質。Willard Waller 於 1932 年寫道：「每所學校都有絕對獨特的一種文化。文化影響着學校的各個方面。文化可能影響教師在教員休息室的閒談、哪一類的教學法受到重視，如何看待教師專業發展，以及教師對學生學習的共同承諾。」Schein (1985, 2004) 提出若組織具有高尚目的、清晰明確目標及正面價值觀，當中的成員會較易受到激勵，並樂意積極投身當中。

就上述分類，筆者以為婁華英校長的領導風格傾向於「指導型領導風格」和「成就導向型」，而「支持型領導」和「參與型領導」則較少，這從當我和主任們、老師們交流時觀察，他們都十分重視教師的專業成長及校本課程建設，積極發展具校園特色、具個性化的課程，如中草藥探究、機器人遊戲等拓展性課程，老師們敢於接受挑戰，以學生的興趣出發，尋找不同的資源，利用家長的專業指導，加上校長強勢的領導，大力的鼓勵、調配資源及人力。被選出來的老師有鍥而不捨的精神，不斷鑽研，由原先的興趣小組做試點。成功後，再把課程拓展、延伸至各級，不同科目的老師搜集資料、討論、研究，才擬寫各級的課程內容，一邊做，一邊檢討，不斷重組及整合，那份專業的精神，實在令人敬佩！他們不單完成整個中草藥探究課程，為了方便學生學習，更在校內設置中草藥館及一個戶外的種植實驗室，讓學生熱愛中草藥的研究，進而與學校其他科目互相結合扣連，建構出校本化為亮點的學校課程。

上述所言正是婁華英校長的「指導型領導風格」和「成就導向型」影響了全體現上下一心實踐辦學目標：發展學生的學習力，實現學校主動發展、超越發展與可持續發展的學校文化。Deal & Peterson (2016)認為群眾氛圍和社會文化能影響一所學校的情感和心理取向。學校的氛圍是有傳染性的。浦東新區張江高科實驗小學是一所學校充滿着樂觀、關愛、支持和充滿活力，當中的教師、工作人員、學生和社區都會被感染到這些相同的特點，培養一群「充滿愛心、激情、夢想、智慧和活力」，並成為具有愛國心、責任心、自信心，遵紀守法，誠實、守信，會學習、會合作、會交流，有文化、有思想、有個性，能適應社會生活、身心健康的現代小學生。

（五）面對困難

正如前文所言，婁華英校長較少表現「支持型」和「參與型」的領導風格，所以在她強勢領導下學校得以快速發展和有高效能的管理效果，在民主校政參與也許是內地學校所面對的困難和必須處理的課題！誠如 Edgar Schein (1985) 指出：「領導者唯一真正重要而要做的事情，就是創造和管理文化。若領導者有獨特才能，那就是他們有沒有能力創造和管理文化。」當然，在理想情況下，讓學校的每個人都應該分享部份領導權力就最好，因為從學校組織健康發展的角度而言，成功的學校領導通常都願意與同工分享領導力 (Spillane, Halverson & Diamond, 2003)，而不是以一個無所不知的領導者來撐起整體組織，除非教職員均不願意承擔各個層面的領導責任。校長及教職員可共同承擔學校組織的領導角色，而其他持份者包括學生、家長、社區成員可一同參與塑造學校文化，不知不覺地強化學校文化中潛在的正面積極的價值觀和信念。最理想的情況就是浦東新區張江高科實驗小學的學校領導能將領導力與其他同工分享，讓每名同工都分享對學校的擁有感，一起向着共同方向奮發圖強。

（六）個人反思

1 發展共有的價值和使命

校長是帶領學校實踐教育願景和使命的領導，他必須勇於擁抱和面對改變，創造和分享一個讓別人樂意追隨的願景和抱負，從而發展共有的價值和使命去達到目標，亦使追隨者朝着未來的藍圖，將夢想變成真實。校長應善於溝通，以簡單方式將期望和願景向下屬傳遞，凝聚共識和發揮影響力，結集力量達成目標和激勵下屬追求成功。因此，全體校內同工有份參與製定共有的價值、使命和發展目標是非常重要的，校長必須提供多元溝通管道，減少教師對政策推行的紛歧看法，營造良好的議事氣氛和開放的組織文化，讓全校同工共同規劃學校的發展方向和教育目標，尋求共識，凝聚眾人智慧，實現學校發展願景。

2 發揮團隊效能、賦權展能

校長不能將學校任何大小事務都由自己處理和決定，必須按照全校同工的專長和能力，賦予合適的工作，並適度賦權予各層行政人員，讓他們各展所長，參與決策，推行校務和政策，發揮團隊精神。校長應信任同工的工作和尊重其獨特性，給予更大的自主權和信任，協助其發揮潛能和步向成長，發揮更大的效能和委身工作。

3 提升學生學習能力

校長要釐定清晰的學校課程目標和發展均衡而全面的校本課程，以終身學習、全人發展的原則，並配合學生的需要，以四大關鍵項目為切入點，提供多元化的學習經歷，為學生建構共通能力、兩文三語能力及正確價值觀；而多元智能課及課外活動均能培育學生多元潛能發展，再配合資訊科技、視藝和體育等科目，培養學生主動學習的態度，提升其學習能力，奠定終身學習的基礎。

4 支援學生個人成長、建立良好品格

學校重視學生品德的培育，因應學生的需要，透過正規課程、校本輔導活動及不同形式的活動，如早會、一分鐘廣播、班主任課、講座、班際比賽和義工服務等推行德育及公民教育。透過成長課，讓學生認識個人的成就及長處，明白訂定目標的重要，並學會尊重、欣賞自己和別人。成長課以學生為中心，涵蓋德育、公民教育、國民教育、健康教育及環境教育等元素，以培養學生正面的價值觀和態度，推廣關愛文化及促進全人發展。

5 培訓教師專業成長、建立學習型組織

近年社會環境急速變化和發展，教育模式亦要與時並進，因此校長和教師必須持續進修和學習，才跟得上轉變的步伐。學校把教職員發展計劃列入校務計劃書內，設立由不同層面教職員組成的發展小組，衡量教職員的發展需要，鼓勵他們進修，促進教職員的專業發展。教職員專業發展計劃配合學校的發展需要。學校透過「集體備課」、「觀課」和「課研」等活動，促進教師的互相交流學習。學校為教職員提供資源，提供各類教師參考書；鼓勵教師把進修得到的參考資料與其他教師分享。學校亦有津貼部份教師參加教學交流團，與內地教師交流，增廣見聞。

學校為新入職和經驗較淺的教職員提供支援計劃，透過「迎新日」幫助他們瞭解學

校日常運作，並安排資深教師擔當「師傅」作教學觀摩，協助他們適應教學工作。學校亦為各老師提供支援，各級設有級訓育支援主任支援班主任在訓輔方面的工作。

6 善用資源

學校領導層知道校內既有資源，也積極鼓勵教師共同開發校外資源，每年鼓勵教師申請多項非經常性津貼，例如：校本課後支援津貼、優質教育基金、社區資源共享基金、赤子情 中國心等資助計劃，更努力爭取社區和外界的資源，邀請嘉賓到校為教師、學生提供培訓。

校內設有機制讓教師參與制定財政預算，以配合學校和科組發展。各科組在編寫周年發展計劃時，訂定財務預算，由校長審批修訂，再由校董會通過。各科組負責人可隨時向校長反映實際需要，以尋求額外財政資源。學校各項收支紀錄清楚和準確，校董會亦設立機制，以管理經費的運用。

（七）結語

現在社會強調高效能和急速變化，使教育事業面對極大的挑戰，社會大眾對教育的訴求愈來愈高，學校的領導者 -- 校長必須胸懷願景、抱負和使命，富有辨識及敏銳觸覺，善於傳達願景，樂於創造變化和革新，將學校的願景和抱負變成他和他的追隨者所共同擁有的願景和抱負，激發他們的歸屬感和承擔精神，努力朝目標進發，這樣，學校的願景和抱負才能有機會達到，校長應因時制宜採用不同的領導風格，接納不同意見，求同存異，增加決策的透明度，具承擔能力，積極參與及提升各科層的工作效能，以尊重與誠懇態度處理意見分歧，團結同工，達致共同目標。總而言之，校長作為學校領導，他在塑造學校文化方面發揮着十分重要的作用是無容置疑的！

參考文獻

高樹軍,管理學,第十三講,領導理論,河北大學,2005。

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture*. John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2003). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Russell & Russell.