

研討會(2025)暨系統培訓學習套新書發佈會

「小學中高層人員的領導及管理」

余 煊博士

多倫多大學哲學博士

香港教育大學前副教授

中華基督教會香港區會前學務總監

2025年6月13日（星期五）下午

範圍 2：專業領導

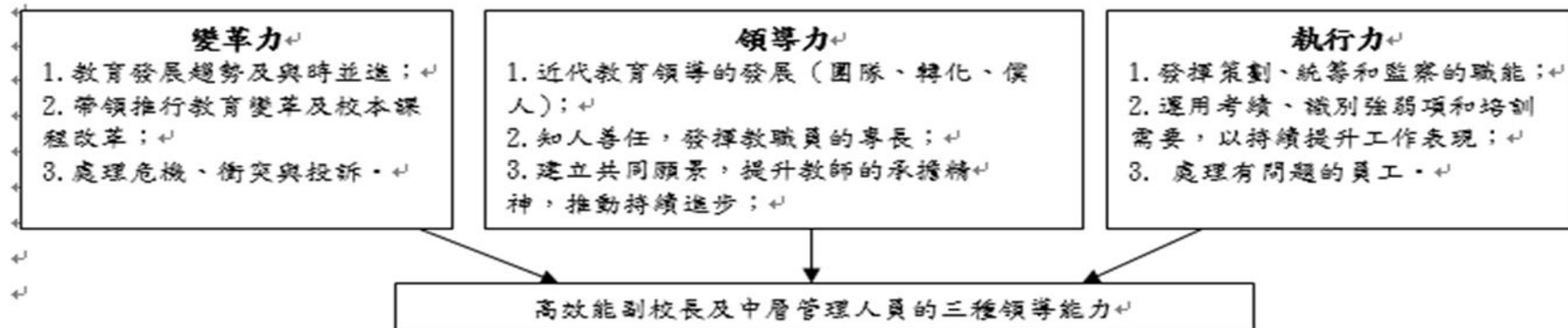
表現指標	要點問題
2.1 領導與監察	<ul style="list-style-type: none"> 領導層^{註一}如何帶領教職員就學校發展方向建立共同願景？ 領導層如何以學生學習成效和全人發展為中心，提升學校的效能？ 領導層和中層管理人員^{註二}是否具備足夠的專業知識？能否掌握教育發展趨勢及與時並進？ 領導層和中層管理人員是否具承擔精神，並以推動學校持續進步為己任？ 領導層和中層管理人員能否發揮策劃、統籌和監察的職能？
2.2 協作與支援	<ul style="list-style-type: none"> 領導層和中層管理人員的工作關係如何？能否促進教職員的溝通和協作，以及提升士氣和團隊精神？ 領導層和中層管理人員如何為基層教師提供有效的支援？
2.3 專業發展	<ul style="list-style-type: none"> 領導層能否知人善任，發揮教職員的專長？ 學校如何訂定和安排適當的專業發展計劃，以提升學生學習和成長支援的效能？ 領導層如何帶動專業交流的風氣，以促進學校發展成為學習社群？ 學校如何運用考績，識別教職員的強弱項和培訓需要，以持續提升他們的工作表現？

註一 領導層一般指法團校董會 / 校董會、校長及副校長。

註二 中層管理人員一般指各科組主管。

系統培訓計劃的理念架構圖 (上)

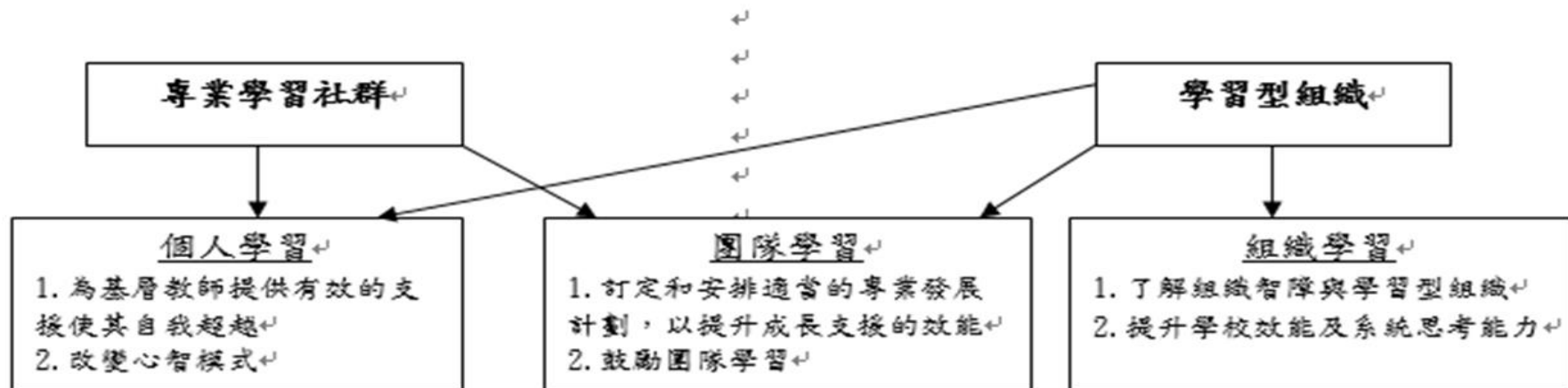
階段一、三大領導能力之專題講座及個案討論 (五天)



階段二、參觀專業學習社群及學習型組織之學校

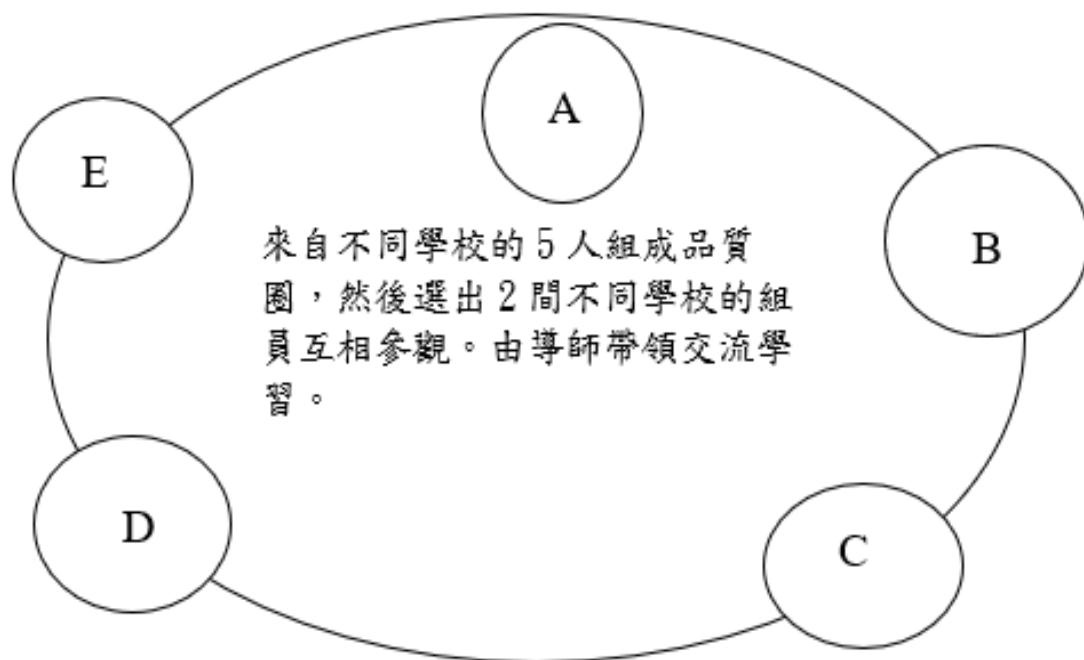
學校在建立專業學習社群有傑出的表現的學校，如天水圍循道衛理小學，學校的教師團隊均優秀和專業；以學習型組織為願景去發展的學校，如仁濟醫院羅陳楚思中學。

階段三、專業學習社群及學習型組織之專題講座及工作坊 (三天)

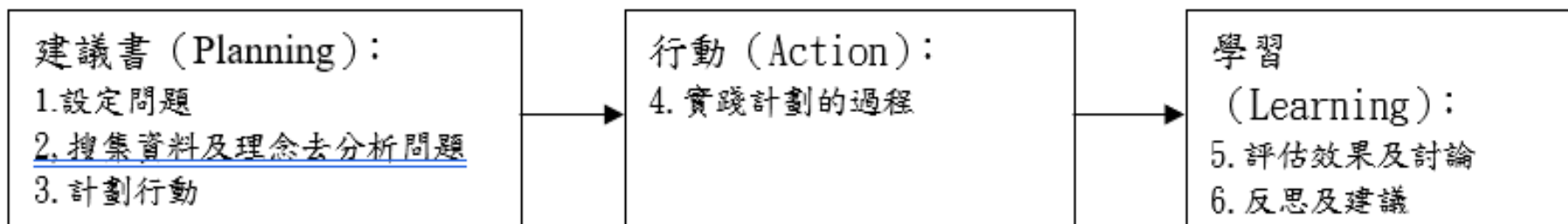


系統培訓計劃的理念架構圖 (下)

階段五、品質圈學員互訪：不同學校之副校長及中層人員（每小組5人）



階段六、校本問題行動學習：（過程有導師帶引）



法團校董會的成效 Effectiveness of IMC

In the long run, effectiveness needs to be defined as improved student outcomes. 改善學生的學習成效

In the short run, however, effectiveness may be defined as changes in classroom practice. 課室實踐有改變

Leithwood, K., et al. (1999). Do School Councils Matter? *Educational Policy*, 13(4), 467-493.

中層需要掌握更多的領導知識及技巧

「現時做一個學校中層人員殊不容易，你可能是一位管理者或是一位領導者，也可能要兼備管理和領導的角色，要面對很多人與事的問題。有很多時候，與人相處比處事更為困難及較傷腦筋。與人相處需要掌握更多的領導知識及技巧」（頁28）。

余煊（2008）：〈學校中層人員的領導〉，輯於余煊主編《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》（頁11-30），香港，中華基督教會香港區會。

甚麼是領導？

「影響他人以達成所追求目標的過程。」

領導影響法則 Law of Influence

“The true measure of leadership is *influence* 影響力
– nothing more, nothing less” (p. 11)

Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc.

管理者 VS 領導者

- 將交託的事做妥
(who do things right)
 - 日常運作與物質
(routine & material)
 - 監管、督導 (controlling, managing)
 - 注重效率
(efficiency)
- 主動做合宜的事
(who do the right things)
 - 處人與反思
(human & reflection)
 - 影響、導引 (influencing, leading)
 - 注重效能
(effectiveness)

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

Leadership領導 vs. Management管理

Effective leaders should:

lead by pulling 吸引 rather than by pushing 壓迫;

by inspiring 鼓舞 rather than ordering 命令;

by creating 創造 achievable 可達至的, through challenging 挑戰, expectations 期望 and rewarding 獎勵 progress toward them rather than by manipulating 操縱;

by enabling people to use their own initiative 主動性 and experiences 經驗 rather than by denying 否定 or constraining 強迫 their experiences and actions.

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

The Leadership Hierarchy 領導階梯

- 第五級：執行長(Executive) (謙虛個性、專業堅持、建立持久卓越績效)
- 第四級：高效能的領導者(Leader) (激發下屬熱情追求願景和更高績效)
- 第三級：能幹的經理人(Manager) (能組織人力及資源，有效追求預定目標)
- 第二級：有所貢獻的團隊成員(Team Member) (貢獻能力在團隊與人合作)
- 第一級：有高度能力的個人(Individual) (能運用才華知識技能做好工作)

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

Laws of Leadership 領導法則

The Law of Respect 敬佩法則

- People naturally follow Leaders Stronger than themselves. 人們只跟隨比自己強的領袖 (p.67)

The Law of the Big Mo 動能法則

- Momentum is a Leader's Best Friend. 動能是領袖最好的朋友 (p.165)

Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc.

高效能領袖之六項行為的共通點

- 「有些甚麼是需要做？」而不是「我要甚麼？」
- 「有甚麼我可以或應該做讓事情與眾不同？」
- 「組織的使命和目標是甚麼？」
- 他們絕對能包容人的多樣化；但對於人的行為表現、標準與價值不容忍多樣化。
- 他們不害怕同事的「強項」，會稱讚這些人。
- 他們會用各種形式，對自己作「鏡子檢視」。
- 「高效能領袖」都是「實踐者」〔Doers〕。

Drucker, P. (1996). Foreword. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.), *The leaders of the future* (pp. xi-xv). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Identifying 認定 a Vision 願景

- Practices aiming at developing, articulating and inspiring others with a vision of the future.
- When visions are value-laden, they lead to unconditional commitment.

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389. (p. 373)

Transformational Leadership 變革/轉化領導

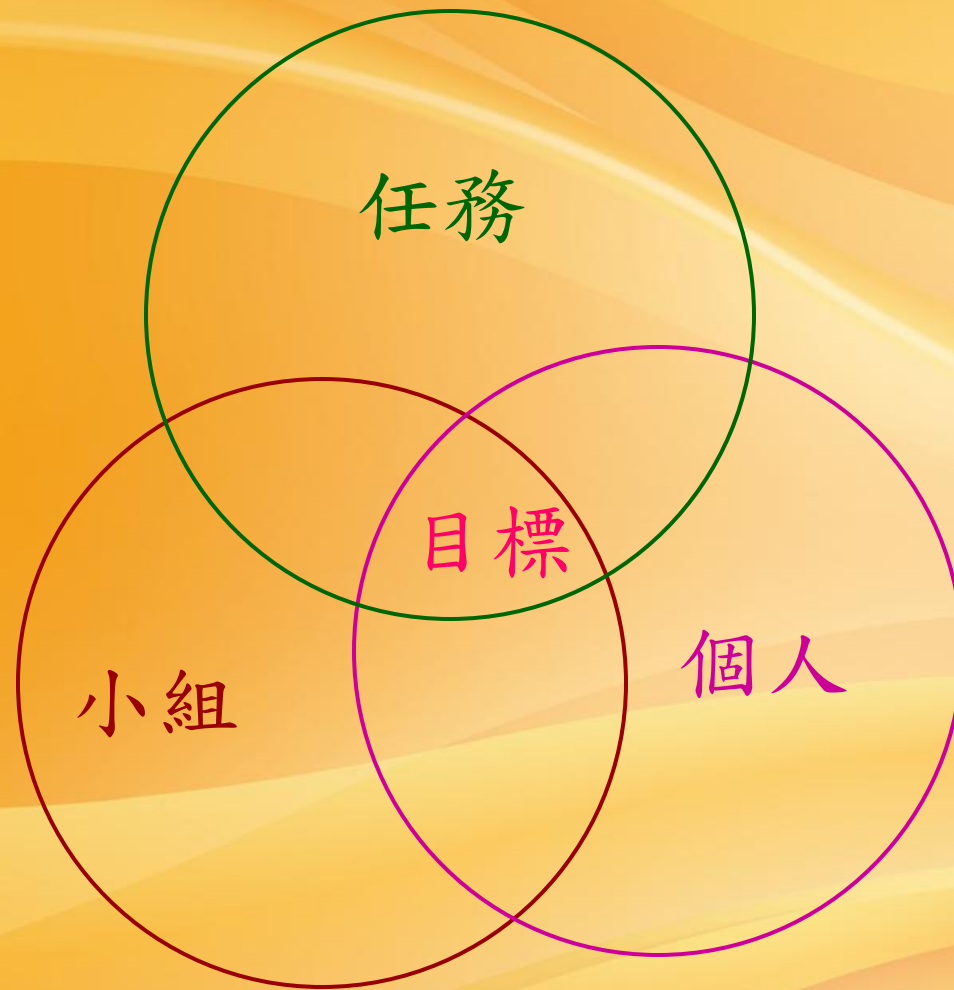
- 共同願景 (Identifying and articulating a shared vision)
- 團體目標 (Fostering group consensus goal)
- 高期望 (Creating high performance expectation)
- 以身作則 (Providing an appropriate model)
- 智能上的激勵 (Offering intellectual stimulation)
- 對個人的支持 (Providing individualized support)
- 權變獎賞 (Providing contingent reward)
- 加強學校文化 (Strengthening school culture)
- 建立協作架構 (Building collaborative structures)

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R.(1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

Building Teams & People for Survival 領袖需建立團隊及個人使組織生存

- 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” - will these organizations survive” (p. 8).

Harvey, T. R., & Drolet, B.(1994). *Building teams, building people*. Pennsylvania: Technomic Publishing Co. Inc.



Adair's Model

Jay, R. (2000). *Build a great team*. London: Prentice Hall.

影響人需要去掉「位份」

“Influencing others is a matter of disposition, not position.”

(John C. Maxwell, 2005, p. 7.)

Maxwell, J. (2005). *The 360-degree leader: Developing your influence from anywhere in the organization*. Nashville, Tennessee: Thomas, Nelson, Inc.

僕人領袖甘願為他人服務

- 「僕人領導」著重服務他人，促進社群感及分享決策權。
- 根據Robert Greenleaf的說法，僕人領袖具有甘願為他人服務的自然感覺〔To serve first〕，領導的感覺則隨後而來。反之，有些人則不同，他們為了追求權力慾望或獲取物質而想成為領袖〔Leader first〕，然後才會為別人服務。
- 這兩種出發點完全不一樣，「僕人領導」屬於前者。

變革力的切入點

變革力的切入點

1. 清楚「組織變革」的基本需要
2. 知道如何改變人的態度
3. 消除阻力
4. 領袖要掌握基本管理變革及帶領變革要點

變革力的「力」

- 那裡出「力」才能有突破。
- 在短時間內，集中「力」量去完成某種任務。
- 那裡是槓杆點，可以省點「力」。

變革需要資源 Resources

- People 人
- Money 錢
- Facilities 設備
- Time 時間
- Energy 精力

Harvey, T.R., & Drolet, B. (1994). *Building teams, building people*. Pennsylvania: Technomic Publishing Co. Inc. (pp. 7-8)

現代教師需具備的四種能力 **Four Core Capacities Required**
(as a generative foundation for building greater change capacity)

1. Personal Vision Building 個人願景的建立
2. Inquiry 反思探詢
3. Mastery 掌握
4. Collaboration 協作

Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: The Falmer Press.

Five Ingredients for Successful Change: The VISAR 成功變革五成份

Vision 願景	Incentives 誘因	Skills 技術	Action Plan 行動計畫	Resources 資源	=	Change 變革
(<i>without</i>)	Incentives	Skills	Action Plan	Resources	=	Confusion 混亂
Vision	(<i>without</i>)	Skills	Action Plan	Resources	=	Change too Gradual 緩慢
Vision	Incentives	(<i>without</i>)	Action Plan	Resources	=	Anxiety 焦急
Vision	Incentives	Skills	(<i>without</i>)	Resources	=	False Start 錯誤開始
Vision	Incentives	Skills	Action Plan	(<i>without</i>)	=	Frustration 沮喪

Gary S. Topchik (2001). *Managing Workplace Negativity*. New York: American Management Association

Reducing Resistance to Change 減低變革阻力

- Provide information in advance 事前提出資料
- Encourage participation 鼓勵參與
- Guarantee against loss 保證沒有損失
- Make only necessary changes 只做必要的改變
- Attempt to maintain useful customs and informal relationships
嘗試維持有用的習慣及非正式關係
- Build trust 建立信任
- Provide counseling 提供諮詢
- Allow for negotiation 有得商量

Mondy, R.W., Gordon, J. R., Shaplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). *Management and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

學習型組織 (Peter Senge)

- 自我超越 Personal Mastery
- 改善心智模式 Mental Models
- 建立共同願景 Shared Vision
- 團隊學習 Team Learning
- 系統思考 Systems Thinking

彼得·聖吉著，郭進隆譯(2002)：《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》，台北，天下文化。

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

The Seven Learning Disabilities 組織的學習智障

- “I’m my position.”
- “The enemy is out there!”
- The illusion of taking charge.
- Fixation on events.
- The parable of boiled frogs.
- The delusion of learning from experience.
- The myths of the management team.
- 局限思維
- 歸罪於外
- 缺乏整體思考的主動積極
- 專注於個別事件
- 煮青蛙的故事
- 從經驗學習的錯覺
- 管理團隊的迷思

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

可持續領導在保存及發展深層學習

- Sustainable educational leadership and improvement preserves and develops deep learning for all that spreads and lasts, in ways that do no harm to and indeed create positive benefit for others around us, now and in the future.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc. (p. 17)

The Phases of Leadership Growth

- I don't know what I don't know.
- I know that I need to know.
- I know what I don't know.
- I know and grow, and it starts to show.
- I simply go because of what I know.

Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc. (pp. 24-27)

老子談領導

太上，不知有之。其次，親而譽之。其次，畏之。其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其貴言。功成事遂，百姓皆謂：「我自然。」（秦穎（責任編輯）（1995）：《老子》，湖南出版社。

To paraphrase Lao-tzu:

The bad leader is he who the people despise. The good leader is he who the people praise. The great leader is he who the people say, “We did it ourselves”.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. (p. 341).