

多元的領導風格

黃安嫻校長
明我幼稚園（奧運校）

引言

在全球化教育改革的浪潮下，香港亦展開不同的教育改革及發展政策，加上近年受疫情影響，各項防疫政策的推出、應變措施的執行、教學方式的轉變等，都為學校帶來不少衝擊及挑戰。從事幼兒教育的工作二十多年，由前線教學工作至行政管理的工作，筆者深深感受到在不同崗位對不同人、事、物的看法都會截然不同；所以面對各種的變革，作為校長，絕不能故步自封，要展現多元的領導風格，除了要做好學校的大小行政及管理工作，更重要的是凝聚團隊氛圍，帶領團隊審時度勢，積極學習，才能同心同行地面對各項的挑戰，推動學校向前發展。



▲ 教師用心設計不同的學與教活動讓幼兒投入學習。

了解校本需要，凝聚團隊力量

面對組織創新與發展，必然涉及變革，組織必需先檢視自身問題，真心想改變，才有動力支持行動，從而獲得改善(吳明烈,2004)。因此，學校領導者首要任務就要建立機構自評文化，透過自我評估，了解機構狀況，繼而不斷自我完善和改進。良好自我評估機制需要校內有良好溝通、集體全情投入、集體參與決策，全體式參與的自我評估不單可提高評估質素，還可增加員工滿足感和投入感(彭新強、林義禮,2000)。筆者深信在共同參與協商的過程中，團隊訂定的目標更明確，在共同朝向目標的過程中更可起動激發團隊工作的積極性，為學校提供源源不斷的動力。



▲ 教師們積極參與不同類型的培訓工作坊，以提升專業的知識和技巧。

「學習型組織」之父 Peter Senge 在其巨著“The Fifth Discipline :The Art & Practice of Learning Organization”一書中，指出只有一間願意和懂得學習的機構，才可成功地進入廿一

世紀；「學習型組織」定義為一個不斷提升自我能力而創造未來、不斷改善過程、產品和服務質素的組織，鼓勵誘發員工不斷學習和蛻變自己，以配合組織策略性目標，當中孕育具創意的思維，加強集體信念和理想，員工努力不懈地學習如何學習，以致持續進步（彭新強、潘淑儀（2008））。

面對跳躍式的教改變遷，筆者認為傳統灌輸式教學、「一本通書教到老」的概念已經不合時宜了，取而代之的是終身學習型的社會體系，開放、自主式的學習。而幼稚園作為培育幼小的基建，當中也要與時並進，才能教育下一代，並不能故步自封，整體都需要努力不懈地學習；因此，在面對急速教育變革下，

機構需要的就是推行「學習型組織」，誘發員工不斷學習和蛻變自己，才可讓整個機構更有彈性和創造力，讓運作時更有效率和前瞻性，進而持續地提升教育質素，追上時代步

伐，踏上廿一世紀的大道。因應校本文化及發展需要，學校可聘請專家進行適切的校本培訓，亦可為老師提供進修資助，鼓勵進修，並定下合理時間表和人力資源調配，以提升整體老師的專業能力及教學的工作。



▲ 黃校長與家長和教師分享校園及教育的相關資訊。

洞悉先機，展示多元領導風格

在廿一世紀，面對全球競爭的大氣候，時代變了，教育制度不可不變，行政者、教師和學生的學校生活不可不變！學校不可以用一貫模式來管理（彭新強，1999）；以往學校推行政策，都是由上而下，員工只會接受及遵從，並以一貫習慣方式執行，很少提出改善意見。但現今優質的領導與管理卻強調持續不斷改善，著重利用「質素改善團隊」和「積極溝通」處理問題，著重創設開放、開明、集體學習、集體領導的環境（梁偉康，1998）。



▲ 團隊凝聚力量各展所長，在參與有關慶回歸校舍佈置比賽作品中榮獲獎項。

面對時代變遷，作為學校領導，就必需洞悉先機，有前瞻、正面思想，要因時制宜，因地制宜，因人制宜，隨著不同環境因素變革，如社會政治、政策、甚至經濟等的影響下，並就學校自身不同的背景、文化、團隊氣氛、資源等，策略地運用不同的領

導模式。校長首要的是從自身開始做好個人領導，根據 NCSL 指出學校中成功的領導者應有平易近人、親切、支援的、深度的學問、緊貼社會資訊、廣闊興趣、明白教室實況、確認員工價值、不分等級、有效溝通、諮詢、有效分佈領導、提供發展機會及積極回饋等的特質 (NCSL,2007)。因此，領導者要先做好自己，以身作則，再去領導別人。

面對各項政策的影響下，學校需要持續發展，就要建立「學習型組織」，當中的領導任務就是在學校中帶領全體教師終身學習，令組織架構中的人有不斷追求進步的精神與毅力，讓組織的目標不斷更新及追上時代需要 (彭新強、林義禮,2000)。在這，校長要展示變革型的領導、學習型領導、文化的領導，從自我激勵、以致激勵他人，推動整體的改革、積極學習求進步和持續改善的文化；由於要全體的參與，才有長遠的效果，有時就需要分佈式領導，要權力下放，有效溝通。根據 Drucker (1999) 提出資訊是推動員工前進，與員工溝通的重要資源，作為領導與管理者要常問自己兩個問題：「我欠了員工什麼資訊？該何時及如何告知？」「自己需要什麼資訊？應何時及如何找到？」故此，作為學校的領導層，就必須了解社會變遷，掌握機構形勢，確定明確目標，了解最新教育資訊，如有關政策帶來的影響、自評理念、學校應變措施等，並適時告知員工，讓員工知悉重要消息及最新的條例。

此外，有「關懷」行為對教師的工作滿意、士氣等有顯著的關係 (黃宗顯, 2008)。所以作為領導者，要適時傾聽及關懷團隊的需要，讓團隊有健康心理素質去接受變革，並推動機構內每個人發揮潛能；在解決員工面對壓力和不適應時，還要有情緒領

導，解除員工焦慮，幫助他們過渡和適應，最後更要有道德型領導，領導者自身的正義感、責任感、善心，堅持校本信念，使追隨者更有動力工作。

然而，值得我們思量的，就是要擁有這麼多元的領導素質並不容易，這些素質是與生俱來嗎？會無師自通嗎？如領導者欠缺領導才能，員工就可能不相信學校目標和價值觀，更不願意為學校效力，那又怎麼辦？作為校長，自當不斷反思個人演繹的多元領導風格，靈活應變，這樣才能實踐持續學習、持續發展、以致持續進步的信念。

結語

在廿一世紀瞬息萬變的新世代中，面對各項的政策或變革，有人會認為是壓力，有人會認為是動力，對筆者而言，認為兩者皆是，人有時的確需要一點壓力才有動力推動進步呢！所以，作為現代學校的領導者實在不容易，要應對不同的挑戰，需要展現多元的領導風格，靈活應變，用心帶領；既要有願景、有魄力，更要有剛柔並重的素質、前瞻應變的才智、化危為機的膽識、有效管理的方法和熟練應用的技巧等。這樣才能使學校在充滿挑戰的環境下屹立不倒，團隊積極向前，在變革中推動學校持續發展，為邁向更優質的幼兒教育目標而進發。

參考資料

- 吳明烈主編 (2004)：《組織學習與學習型學校》，台北，高等教育文化事業有限公司。
- 梁偉康 (1998)：《學前教育機構 - 行政與優質管理》，香港，香港集賢出版社。
- 彭新強 (1999)。《香港學校管理改革：回顧與展望》。教育政策研討系列之二十二。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。
- 彭新強、林義禮 (2000)。《學校如何面對教育改革方案的挑戰？》。教育政策研討系列之 35。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。
- 彭新強、潘淑儀 (2008)。《香港幼稚園的組織學習能力》。學校教育改革系列之 45。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。
- 黃宗顯 (2008)：《學校領導與新理論實踐》。台北：五南圖書出版有限公司。
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. NY: Harper Business.
- NSCL. (2007). *What we know about school leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.