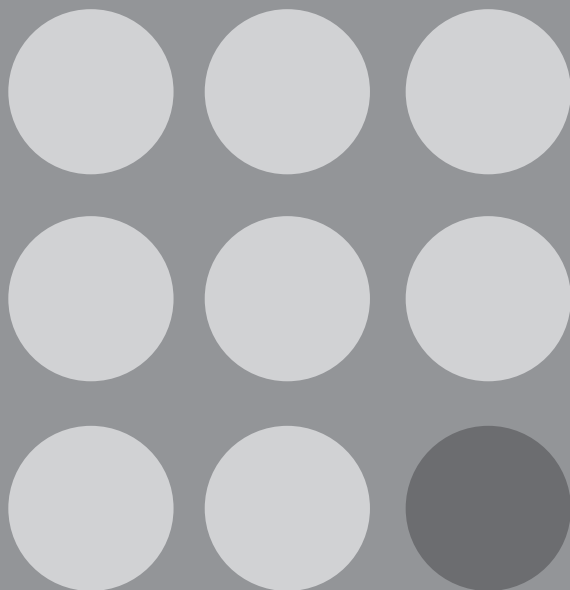


由轉型領導到學校文化的經營  
— 分析一位香港中學「空降」校長的成功





## 由轉型領導到學校文化的經營 — 分析一位香港中學「空降」校長的成功

許為天

香港浸會大學教育學系

### 摘要

本文探討了一位「空降」校長在香港一所中學的頭七年領導中作出的全面改革，造成了組織文化上的變化。校長的轉型領導帶來了學校校園環境、學生學習氛圍和教師專業精神及服務的不斷提升，而學校文化已由「嚴謹固守」轉化成「關愛發展」。研究所得支持了西方學者轉型領導學說在香港學校的可行性。

校長以單方面傳遞學校的價值和使命，配合中層人員優良的管理及教學水平，提升學校表現的政策得以有效地實施並獲取成果，因而建構新的學校文化。但仍欠缺深層教育哲學的共識及文化外顯表徵的豎立。所以，以西方組織文化理論而言，改革後的組織文化並未得到完全的鞏固。然而，香港學校的組織文化建構有別於西方模式，香港模式還須學者作深入研究。

此成功個案所涉的事例中，有不少值得學校行政人員參考。但因香港學校的管治模式多樣化，若能進一步探究在不同類型的持份者組合下的高效領導模式及學校文化，則可使到各校均可以個別校情而創立獨特的學校文化和校本領導特色。

**關鍵字：**轉型領導、學校文化、學校效能

# **From Transformational Leadership to Cultural Management – An analysis of the success of a newly arrived secondary principal in Hong Kong**

Wai-Tin Hui

Department of Education Studies, Hong Kong Baptist University

## **Abstract**

This paper investigates the change in organizational culture of a Hong Kong secondary school caused by the leadership process and style of a newly-arrived principal in her first seven years of service. With the practice of transformational leadership in the school, the principal brings continuous progress in the school physical environment, students' learning atmosphere and the staff attitude in professional development. Along these, the school culture has been shifted from 'strict and conservative' to 'care and development'. These evident give a strong support to the recent studies of western scholars in the fitness of transformational leadership in the Hong Kong school context.

The school value and mission are shared unilaterally by the principal. Pairing with the competence of the middle managers in both management and teaching, the policy that promotes school performance can be effectively executed and substantiated, then followed by the establishment of new pedagogical culture. But the change in underlying philosophy of the staff and the set up of cultural artifacts are both not apparent in the due course. Therefore, with reference to western theory in organizational culture, the formation of new organizational culture is still incomplete. From another point of view, the framework of organizational culture in Hong Kong schools is differed from the western counterparts, so more researches should be done on Hong Kong's model to accommodate local context.

The exemplars in school leadership involved in this successful transformation can act as references of many school administrators. However, as there are various modes of governance among Hong Kong schools, it requires further exploration of the effective model of leadership and school culture in considering different combinations of stakeholders. Then, a school-based school culture and leadership can be built based on the unique characteristics of individual school.

**Keywords: transformational leadership, school culture, school effectiveness**

## 壹、引言

本文是對一個香港中學「空降」校長的領導過程及風格作出深入的分析，全文分為四個主要部分。第一部分是引言，概述本文的相關背景資料、研究目標及方法。第二部分包括有關轉型領導與組織文化的簡短文獻回顧。依據以上的理念框架，從採訪和學校文件中獲取的信息作出的分析及討論，便會放在第三部分。然後，在最後一部分將會有結論和建議，以作未來的發展。

### 一、背景

在上世紀八十年代，香港在實施九年義務教育時，為提供全民中學初中學位及接續的高中學額，中學系統迅速擴大。在此期間，中學沒有受到學生入學率與及公開考試表現的質素保證所造成的壓力。然後在九十年代初，教育署推行學校管理新措施（School Management Initiative, SMI），旨在將學校教育的發展由數量的增加進展為質素的提升，亦側重學校的績效責任性和有效的資源管理。香港在 1997 年 7 月的政治過渡後，「港人治港」的願望導致決策者和市民對學校教育的功能（Cheng 2003:418）有著既新且高的期望。

本研究的對象學校是香江中學\*，該中學是一所政府津貼中學，由一志願團體主辦，一直未有參與 SMI。縱使學校在 1997 年後因政府要求而設立校本管理政策，但在缺乏質量保證機制和行政透明度的情況下，學校的管理模式仍是以放任、被動及例外式的管理（Management by Exception）為主。在此期間，學校的表現強差人意，雖然學校在位置和環境上有很大的優勢，但公開考試成績顯著低於標準；而一些學生在校外的違規行為，亦引起鄰近居民的投訴。故此，在家長的排名中只為中下，而大多數錄取的學生學術取向不高。在香港的升中派位中是將學生依成績編成一二三組，當時香江中學的中一收生是一半第二組、一半第三組。

在 2002 年李南貞女士\* 由別校轉任該校校長，香港教育界稱之

謂「空降」校長。在她領導下，學校的表現有顯著改善，無論是在公開考試成績及收生的水平均有大幅度的提升，中五公開考試的平均合格率由 2002 年前少於一半、2004 年的六成升至 2008 年的八成。相伴著公開試成績的進步，是各考試科目的正面增值指標。同時，學生在社區服務的表現獲得讚譽；更有學生被選為所在地區的傑出學生。在收生方面，在 2009 年時，四成是第一級、六成是第二級而再沒有第三級學生，足證校譽的顯著提升。

由於當時本人是在同一地區的中學擔任校長，對李校長「空降」領導及學校因此作出的顯著改善有所了解，故此打算對此成功領導個案作出較深入的探討。在 2009 年初本人就此課題作出研究，此論文亦於 2009 年 4 月完稿。故此，人物與校情均定格於 2009 年的香江中學。

(\* 因隱私關係，校名及校長姓名均有改變)

## 二、研究目的

這項研究的研究目的如下：

1. 透過轉型領導模式，分析李校長的成功領導。
2. 探索此學校文化變革的顯著特點，從而引證學校文化經營框架的實踐。
3. 對成功學校領導和文化經營提出建議。
4. 以香港學校的實際寫照，為其他教育研究人員提供另類於佔主導地位的西方學校領導及文化概念框架的構建。

## 三、研究方法

1. 相關的學術文獻分析。
2. 學校資料的搜集及分析，包括教育局校外評核的報告、該校網頁、報章及其他網站的報導。

3. 該校的內部文件（如公開考試成績、校長的考績報告等，均由李校長合作地提供作學術研究）。
4. 李校長及兩位教師回答有關學校領導的問卷調查及接續的訪問（英文問卷見附錄甲）。

## 貳、文獻回顧

### 一、轉型領導

轉型領導的理念是由 James McGregor Burns 在 1978 年首次提出，並由 Bernard Bass 在上世紀八十年代加以發展。Burns (1978) 指出，轉型領導「能最終達成高度道德成就，正因為它提昇了領導者與被領導者的操守與倫理水平，從而對兩者產生轉化效果」<sup>1</sup> (Burns 1978:20)。Bass 等 (2006) 列明四個 "i" 為轉型領導的關鍵元素：

- |                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 1. idealized influence          | 理想氛圍 |
| 2. inspirational motivation     | 心靈鼓動 |
| 3. intellectual stimulation     | 才智激活 |
| 4. individualized consideration | 體貼關懷 |

自上世紀八十年代以來，「轉型領導」便不斷出現在有關教育行政領導的論述中，並且逐漸增多。由指導型 (instructional) 以至互易型 (transactional)，而發展至轉型領導 (Leithwood 1992)，亦是經常套用在學校領導演變的描述之中。

香港學者鄭燕祥在他的教育改革三浪潮的學說中 (Cheng 2003)，提到西方社會在上世紀七十年代末開始進行從第一浪轉至第二浪的教育改革，即由內部效能 (internal effectiveness) 的重視發展

<sup>1</sup> 原文是 "ultimately becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspirations of both the leader and led and, thus, has a transforming effect on both"

至外界效能（external effectiveness）的追求。在此範式轉移中，無論在廣度及深度，學校行政均經歷了全面的改革。及至千禧年前後，在學校改革要達成未來效能（future effectiveness）時，Leithwood 等（1999）提出了轉型領導是一個全面配合學校作相應改革的領導模式。

Leithwood 等（1992）發現轉型學校領導者在學校內恆常地有以下三項舉措：

1. 協助教師發展一個專業及協作的學校文化，並加以鞏固；
2. 促進教師專業發展；
3. 幫助教師更有效地解決問題。

Leithwood 等（2008）的一項研究中得出，學校領導最有效提升教學和學習水平的途徑，便是提升教師的動機、投入感及工作條件。這結果亦吻合轉型領導提出的具體做法，如公開表揚教師的貢獻、賦權分責和避免教師受到過多文牘的干擾。同樣地，這研究亦回應了 Bass（1997）的研究結果，最是在工作效能、成果及滿足感三方面，轉型領導均是在多類領導風格中排名第一。

在香港，學校教育經歷類似西方的學校改革階段。在教育改革的三個浪潮中，學校由對達成計劃目標的關注，進而考慮其他持份者以至社會利益的照顧，更發展到對學生及社會未來需求（Cheng 2003:434）的績效責任。此三浪潮改革帶出教育及教學的範式轉移，在實踐中啟動相應的機構重組及更新措施。面對如此劇變，教師的專業發展、積極性和使命承諾會成為這一改革是否成功的關鍵因素。此等因素的出現便源於領導模式的轉變－由傳統的指導型領導提升至轉型領導（Yu 2002：46）。

## 二、組織文化

在過去四分之一世紀中，在學術界中確實對組織文化的定義有不少的辯論，而得出有不同的版本（Schein 2004:12）。而在眾多版



本中，Bush（1998）指出在教育機構內，組織文化涉及學校內各級人等的價值觀、信念和規範，此等文化並不會在組織結構中發現，而是會顯現於外顯表徵或典禮儀式。

Handy（1993）提出因為在教育機構是以人為本，相對於工商機構，對人性的和人際關係更為重視，所以組織文化尤其重要。雖然每一個組織都會因其價值觀、信念和規範而擁有其獨特的文化，Handy（1985）將其分類成四種文化類型，及後 Handy & Aitken（1986）更將此類別套用在學校的環境：

1. 會所文化 club culture
2. 角色文化 role culture
3. 任務文化 task culture
4. 個人文化 person culture

在他們的研究發現，因為在中學面對定制的公開學科考試，各科教學趨於標準化而跨科合作的空間甚小，故此組織呈現明顯的角色文化。此外，在教學能力的增長及教師晉級的安排均有利於科層結構在學校的主導，亦因此助長了角色文化（Handy & Aitken 1986）。

在考慮學校文化的管理時，Lewis（1996:14-15）提出要對學校文化作出檢閱及評審。而在檢閱時，便可使用 Schein（2004）的機構文化三層論（圖 1）作評審的框架。

在第一層是外在的外顯表徵，如校園內的大型雕塑、典禮上的服飾儀式或是一些人物典故等。而在中間的一層便是學校的理念和價值所在，通常是透過互享願景及學校目標的確立，並以政策的製訂及執行來體現出來。而最重要亦是基礎的便是學校內成員對教育的深層認定，教育的意義、人生的哲學、潛意識的想法都會匯聚一起作為價值觀和行為處事的最終依據（Schein 2004:25-26）。



圖 1 組織文化的層次

（取材自 Schein 2004: 26，配合香港學校情況作出調適及翻譯）

此外，在考慮香港學校的背景時，應參考 Bush & Qiang (2000) 對華人教育文化的研究分析：他們發現學校權力主要集中在少數領導者手中。而在中國大陸，集體利益高於個人需要更是學校裡的主流文化。所以，在校長主導的學校價值下教師作出妥協的情況是相當普遍。

校長作為學校領導，要維持和改進組織文化這任務絕不簡單 (Reynolds 1996:153-4; Turner 1990:11)。然而，校長必須有所承擔，任重道遠，因為著名學者 Thomas Sergiovanni (1984:9) 早已提出，學校在文化方面的領導非常重要，它會促成更好的教學環境和氛圍，讓我們的下一代有豐盛的成長，而達成優秀的學校教育。

## 參、從領導到文化

### 一、設定方向

李南貞女士於 2002 年加入香江中學，在她服務的首兩年，李校長非常強調她對學校改善的使命，尤其關注學生學業和行為的表現。她在學校網站中表明「我深信每一個學生都具備彌足珍貴的獨特

性和可塑性，只要加上適當栽培，都可以發揮潛質，貢獻社會」，並在校內的教師會議及師生集會中反覆強調。她透過信件進一步向教職員闡釋關懷文化及學習型機構的教育理念；與此同時，她在第一學年內主持了所有早會，其中傳達了她對學校的願景，並持續表示她對全體師生的期望。

她在參與各類教師會議時給予教師作充分的雙向溝通，並包容同事的不同意見。此舉讓教師能在學校改革的軌道上，能夠有務實並富創意的提議及決策。在這幾年，大多數教師均都明白到李校長對改善及提升學校表現的期望，但她卻未有列出如合格率或獲獎次數等具體要求。

## 二、開發人才

在最初幾年中，李校長邀請教育學者和資深教育工作者到校向教師講述有關課程與教學的最新理念及優良實踐範例。此外，各科組教師會被安排參觀在相關領域表現優異的學校，以理解各方面的成功學校教育模式。她經常觀課及參與不同類型的教師會議，鼓勵教師作教學自評及互評，用以反思自己的教育觀念和教學實踐。在教師在執行以上任務時，她會主動提供協助，如參考資料等。

2004年，在李校長的倡議下，校董會捐贈了約二百萬港元（約七百七十萬台幣）作為校園內教學設施的更新及改善：增添了課室，使到浮動班<sup>2</sup>得以減少，學生對班級集體增加了歸屬感；在每一課室設置了資訊科技設施，課堂教學的效能有著明顯的進步。此外，李校長更成功爭取校董會持續每年資助約五十萬港元（約一百九十萬台幣），以作教師的專業發展及學生的學業提升。故此，有關中層管理人員在計劃教師發展和學生學習活動時，便無需擔心財政的限制。

<sup>2</sup> 上世紀八十年代至本世紀初，香港的官立及資助中學的標準教室數目往往比班級數目還少。所以有少數班級會在特別用途教室點名，上課便要利用要在特別用途教室或操場上課的班級騰空的班房，整日「浮動」至不同的教室，故稱為「浮動班」。

當李校長加入香江中學後便推行了「從閱讀中學習」計劃。在推出的首兩年，她每天會帶來她喜好的書籍，進入不同的教室與學生一同進行早讀課。此外，她會在集會中分享她對所閱讀書籍的理解和反思。此等做法引動教師對計劃的關注，同時得到學生的重視，而此計劃亦成功舉辦至今。

李校長在舊校時擔任訓導主任，對學生集隊時的秩序觸覺敏銳。她在學校的頭數天，便發現到早會時學生排隊的一個特點：不是依高度，而是以班號的排列。在香港大部分的學校內，學生列隊是以高度排列，以避免出現前排學生阻塞後排較矮學生的視線。而香江中學的訓導主任解釋說，這個做法是方便教師點名。經過一年的討論和說服，訓導組願意接納李校長的建議，試驗以高度作排隊的參照。然而，經過一星期的試驗後，很多教師強烈投訴不便，於是乎又恢復舊的排隊做法。

李校長以上面的例子來見證她願意透過教師角度去作理解而作出妥協。但是，有老師反映以上的妥協只屬例外，李校長多以她堅強的意志去執行她認為正確的政策，而未有充分考慮教師的意見。因此，在校長是否接納教師意見方面，校長及教師的確有著不同的看法。然而，各教師均認定李校長在資源開拓及期望提升這兩方面的努力。

### 三、發展組織

李校長到任之初，教師們很不願意參加學校的非正式聚會，如節日聚會等。為建立歸屬感和增強教師之間的同儕關係，李校長在各科組會議中均提及團隊精神的重要，繼而鼓勵他們參與員工的非正式聚會，有時她甚至資助部分費用。結果是，從過去的教師默默離職，到今日長期服務教師的體面告別儀式，教師已接受了校長所提出的人本同儕參與。

李校長更提出在這幾年中在機構重組及文化轉型的成功例子：

圖書館從被動的借書服務單位演變成生機勃勃的知識基地；訓導組和輔導組由互不相干的單位進展成共同為學生全面發展通力合作的夥伴。受訪的老師也認定此等果效，但卻質疑教師的參與和合作意願，只因分層管治及控制而成。

另一方面，教師們強烈認定校長在與家庭和社區建立密切關係的能力。最有力的證據是建立專責的對外關係組處理與鄰近社區、小學甚至大專院校的對外事務。此外，李校長還鼓勵教師與學校校董多作溝通，提升相互關係的層次。在以往的教師與校董的會議中，對話內容僅只是像教員休息室安裝微波爐等的福利事宜，而現時則會有雙方就學校教育事項的磋商。

#### 四、塑造文化

與香港的其他中學相似，香江中學的科組各自擁有相對獨立的角色與任務，故此以 Handy & Aitken (1986) 的文化分類應歸於角色文化 (role culture)。雖然李校長到任後啟動不少的合作計劃和中層領導的共同決策，以注入更多的任務文化 (task culture) 和會所文化 (club culture)。但是，因為科組的獨特功能仍為主導，後兩類文化均未能因此植根於教師工作文化之中。

在 2002 年以前，學校主要以嚴格紀律來控制學生的行為。而現在學校的關愛文化及師生關係，取代過去紀律處理的主導位置。在校園裡到處都顯示著學生的文化和視藝的作品。在校門的入口原是校長停車位的地方，上任校長僻作垃圾收集處，現已修葺成一個微型花園；而在校園內大幅標語內的文字上亦突顯出學校的共同信念——「關愛照顧」。

現在，教師積極參與和教育局合作的各項教育專題活動。面對日新月異的教育環境，教師們都建立對專業持續發展的共同默契。雖然有些老師會看作是自上而下的要求，但大多數教師都願意承擔有利於學生學習的發展計劃。

教師、學生甚至家長均已接受學校對學習和學業成就的重視，學校亦高調宣揚在公開考試成績中的進步。學校對學生的學習成果作頻密及定期的監測，此等形成性的評估結果能對師生作出即時反饋，有助他們在學與教上的反思和改善。在如此氛圍下，認真教學的常態便得以鞏固。

以 Schein (2004) 的機構文化三層論來分析，從學校成員的可見行為得知，師生均對學校教育目標及執行策略有所認定，故此三層論的中間一層的文化結構是鞏固了。可是部份的教師對教師的工作有個別的看法，並未由衷接受李校長的教育理念，故此整體而言，文化塑造並未能深入至第三層次。此外，除了改善後的校園環境和上面提及的標語外，學校並沒有添置體現學校文化的物品或塑像，亦沒有校本格言金句等視像實體。同時，李校長亦沒有提出任何的儀式和典禮，來突顯出學校的轉型文化。

其實，在一次管理委員會中曾討論到高中學生「成人禮」的增設，李校長甚有興趣。可惜在與會教師的反對下，這項建議遭到了拒絕。另外，雖然香江中學有一位校友是一個國際級電影巨星，但亦沒有太多關於他在校學習的故事，作為學校文化的典故。而目前此校友與學校只保持一點兒的關係而已，故此也無從在學校文化中建立一個代表性的人物形象。所以，在第一及第三層的文化建設方面，即深層認定及外顯表徵兩方面，香江中學還有很大的發展空間。

## 五、討論

總結從文件、問卷調查和訪問所得，李校長的領導有以下轉型領導 (Bass et al. 2006) 的元素：

1. 理想氛圍－灌輸「關愛照顧」的校園文化和推動教師專業持續發展的習慣，並以大量資源協助有關政策的推行。
2. 心靈鼓動－以身作則，校長成為一個盡心致力教育工作者的



模範，並恆常對師生作出鼓勵，引動教師潛藏心底的教育使命和信念。

3. 才智激活 — 積極帶動教師的專業發展、透過校內觀課、友校互訪、專業協助等渠道，使教師有更高的自我期望，教學能力不斷提升。
4. 體貼關懷 — 彈性地以不同的渠道與不同教師溝通，如個別面談、短訊及備忘等，能靈活地滿足個別的特性。但一些教師認為此等溝通主要是自上而下的模式。

Bass (1997) 指出轉型領導亦可能是專制式和指令式的領導，他曾提及「在亞洲的集體主義社會中，我們期望轉型領導者會有更大的指導性。」<sup>3</sup> (Bass 1997:136) 處身於東方管治文化的香港學校，李校長和老師接受了領導者與被領導的角色認定，此一點有利於校長在轉型領導的執行上更具個性化，如獨佔早會、進入教室與學生早讀等。

此外，李校長的領導行為亦配合 Leithwood (1992) 提出對學校轉型領導追求的三個基本目標：專業協作文化的發展、促進教師專業發展與及協助教師有效地解決問題。另外，Lintos (1992) 提出學校轉型領導的多項建議：巡視教室、鼓勵觀課、引入專業培訓、尋求資源以減低教師的工作負擔等等，均體現在李校長的日常工作和行事當中。

以上提及轉型領導的實踐，仍需要以下因素的配合始能得出成功的可能性：

1. 校董會對任命「空降」校長的大力支持，包括大額財政的資助及行政自治的賦權。

---

<sup>3</sup> 原文是 “in the collectivistic societies of Asia, more directiveness would be expected of its transformational leaders.”

2. 中層領導教師具優良教學及管理能力，並對教育有良好意願，且願意承擔合理的教育任務。
3. 本世紀初正值香港中學教育的大型改革，不論中層或基層的教師，均對學校改革的需要有所認定。
4. 香江中學在位置環境上的優勢，在學校形象明顯改善後便可以很快地獲得鄰近社區及家長的正面回應，並能迅速地提升新生的質素。

在李校長入職的首兩年，教師職位的特殊升降處理充分顯示校董會對校長的行政支持。雖然此類人事處理屬於互易型 (transactional) 領導的做法，但它肯定了校長和老師在領導與被領導的相對位置。正正是在這相互默契下，政策便能有效地依著校長的方向作出實踐，從而促成優異的學校表現。

然而，香江中學具有二十五年歷史而李校長只到職七年。作為初到貴境的「空降」校長，李校長在日常校務的維持以至對外校譽的推廣，責任繁重，難以安排足夠時間與教師及中層領導建立密切的關係，從而加強相互了解和信任。因此，李校長主要以單方面傳遞學校的價值和使命，而不以雙向互動；在決策時較多以獨裁式，而不是參與模式。故此，教師縱使建立了目標政策的認識，甚或付諸實踐，但仍未能對學校教育的深層哲學建立共識。此等情況下，組織文化並未得完全的鞏固。所以在此期間，如果校長推動一些文化外顯表徵，如儀式或大型雕像等，將會很難為教師接受，他們只會認為這些只是形象工程。幸然，李校長在這方面亦未有太大的舉措。

在 Shein (2004:306) 的分類中，香江中學發生的文化變化模式應是「局外人駐入」，此模式經常出現在商業機構內換上外聘新總裁的情況。在這模式中，一旦「空降」的領導人透過優秀表現及業績而獲取員工的信任，在此成功起動的基礎上，領導人便可開始被引入新的價值和信念 (Schein 2004:308)。此外，以 Schein (2004) 的



管理文化變革概念的模型來解讀，李校長在這七年的領導中，已完成了「解凍」(unfreezing) 和「認知重組」(cognitive recognition) 這兩個起動進程。

2009年正值香江中學慶祝十五週年紀念，這是千載難逢的機會去進行「重凍」(refreezing) — 文化變革過程中的最後步驟。在十五週年紀念活動期間，有關校友、家長和社區成員這些合作夥伴都會聚首一堂；同樣地，作為中層領導的資深教也會懷緬在校長期服務的歲月、重溫因與畢業校友重聚帶來的珍貴和無價的校園記憶。此時此刻，便可引動教師們作為教育工作者自我實現的理想，匯聚成李校長領導下的未來學校發展目標，在內在外在效能的成功基礎上，拓展未來效能(future effectiveness)(Cheng 2003:434)的領域：優質教育、修己善群。

在Fullan(1991)的變革理論的第一階段「起動」(initiation)中，有三個重要步驟：積極發動、主動投入和提供資源。李校長在入職兩三年間確實完成這三個步驟，獲取了「起動」的成功。學校表現進步的確認，加上這七年之間延續的教師專業發展，實有利於變革的第二階段 — 「執行」(implementation)。而接續下來，改革的帶動應由專制式轉向參與式，賦權予中層領導，讓他們對改革產生擁有感。由此帶來對學校改革的信念加強，便可倡導一些文化外顯表徵，如雕像、儀式和典禮等，以外化已植根於學校師生心底的價值觀和信念。所有這些便帶來的變革的最終階段 — 「建制」(institutionalization)。

## 肆、結論

本文探討了李南貞女士作為「空降」校長，以其領導風格和過程對香江中學的組織文化產生了變化。李校長的轉型領導帶來了學校校園環境、學生學習氛圍和教師專業精神及服務的不斷提升，而學校文化已由「嚴謹固守」轉化成「關愛發展」，更且可望在日後會

有進一步鞏固和加強。

上述分析有力地支持了西方學者的轉型領導學說（Bass 1997:134; Leithwood et al. 1999:22）在香港學校的可行性。這亦同時呼應了香港學者對學校領導的建議（Yu 2002:46），他提出香港的學校領導要由舊有的指導型領導提升至轉型領導。

回到香港學校教育的特殊情況，香港有很多類型的辦學團體，對學校的承諾和支持並不一致。在本地的研究中，Walker & Dimmock（2002）提出強而有力的領導是成功學校教育的關鍵因素。然而，香港學校的領導不單止是校長的行為，更會涉及校監及校董會成員，他們可以發揮很大的影響力。由於此等學校管治模式在其他地方並不常見，故此香港學者有需要作出更透徹的研究，從而建立適用於香港的有效學校管理概念框架。

另一方面，李校長在香江中學的成功領導的關鍵因素之一是中層人員的高效能及使命感。否則，如果中層人員拙於管理、對所負責的學科或教育事務又不太熟悉，李校長便要在相關的教學和管理上作出指導，執行較多指導型及互易型的領導，因此轉型領導的成份也會相應減少。此等情況，亦出現在不少香港「空降」校長身上。因為中層及基層教師質素有限，故此他們只能忙於日常教學水平的鞏固及科組事務的維持，實難以作更高層理念的倡導而達至持續發展的學校教育理想。為作深入的了解，學者可就香港學校的中層教師的能力及文化，與校長的領導風格之間的關係作出研究。

本文探討的成功個案中，在領導模式及學校文化方面，均有不少事例值得學校行政人員參考。然而，因香港學校的管治模式多樣化，若能進一步探究在不同類型的持份者組合下的高效領導模式及學校文化，則可使到各校均可以個別校情而創立獨特的學校文化和校本領導特色，得出一個百花齊放、「各自各精采」的香港學校教育。

## 參考文獻

- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> Edition), Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 2, 130-139.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush T. (1998). 'Organizational culture and strategic management', Chapter 3 in Middlewood, D. and Lumby, J. (eds) *Strategic Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman.
- Bush, T. and Qiang, H. (2000). 'Leadership and culture in Chinese education', *Asia Pacific Journal of Education*, 28(2), pp. 58-67.
- Cheng, Y.C. (2003). School Leadership and Three Waves of Educational Reforms. *Cambridge Journal of Education*, 33, 3, 417-439.
- Fullan, M. and Stiegelbauer S. (1991). *The New Meaning of Educational Change* London, Cassell, pp 47-48.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*, London, Penguin.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, 4<sup>th</sup> ed. Harmondsworth, Penguin.
- Handy, C. and Aitken, R. (1986). *Understanding School as Organisations*. London, Penguin.
- Law, S. and Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning. Practice, Policy and Research*. Chapter 7: Organisational cultures. Open University Press, Buckingham, UK.
- Leithwood, K. (1992). 'The move toward transformational leadership'. *Educational Leadership*, 49(5), pp. 8-12.

- Leithwood, K., Aitken, R. and Jantzi, D. (2006). *Making Schools Smarter*. Thousand Oaks, Calif., Corwin Press.
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2008). 'Seven strong claims about successful school leadership', *School Leadership and Management*, 28(1), pp. 27-42.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Oxford University Press.
- Lewis, D. (1996). 'The organizational culture saga-from OD to TQM: a critical review of the literature', *Leadership and Organizational Development Journal*, 17(1), pp. 12-19.
- Liontos (1992). *Transformational Leadership*. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- Liontos (1993). *Transformational Leadership: Profile of a High School Principal*. Oregon School Study Council. Volume 36, Number 9.
- Reynolds, D. (1996). 'Turning around ineffective schools: some evidence and some speculations'. In Gray, J., Reynolds, D., Fitz-gibbon, C., and Jesson, D. (Eds.) *Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement*. London, Cassell.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sergiovani, T. (1984). 'Cultural and competing perspectives in administrative theory and practice'. In Sergiovani, T. and Corbally, J. (Eds.) *Leadership and Organizational Culture*, Chicago, University of Illinois Press.
- Turner, C. (1990). *Organisational Culture*. Blagdon, Mendip Papers.
- Walker, A. (2004). 'Constitution and culture: exploring the deep leadership structures of Hong Kong schools.' *Discourse: studies in the cultural*

*politics of education*, 25(1), March, 75-94.

Walker, A. and Dimmock, C. (2002). *Development of a cross-cultural framework and accompanying instrumentation for comparative analysis in educational administration*. Research report submitted to the Research Grant Committee at HKSAR.

Yu, H. (2002). 'A shift in Hong Kong Principals' Leadership Conceptions.' *Asia Pacific Education Review*, 3, 1, 37-47.

## 附錄 甲

**Questionnaire on School Leadership** Adapted from Leithwood K. et. al. (2006) *Making Schools Smarter* (3rd ed.) Thousand Oaks: Corwin Press pp 61-65

<i><b>Variables and Indicators for School Leadership</b></i>	Illustrative Measures (The Principal ...)
<b>Setting Directions</b>	
1. Identifies and articulates a vision	1. Communicates school vision to staff and students 2. Assists staff in developing a shared vision of what they would like to accomplish 3. Gives staff an overall sense of purpose for their work
2. Fosters the acceptance of group goals	4. Encourages staff to evaluate their progress toward achieving school goals 5. Helps staff develop consensus around school priorities 6. Refers to school goals when staff are making decisions related to changes in programs or practices
3. Encourages high performance expectations	7. Expects a high level of professionalism from staff 8. Holds high expectations for students 9. Expects staff to be effective innovators
<i><b>Variables and Indicators for School Leadership</b></i>	Illustrative Measures (The Principal ...)
<b>Developing People</b>	
1. Provides individualized support/consideration	10. Helps staff members find resources to support their professional development 11. Treats staff members as individuals with unique needs and capacities 12. Listens carefully to individuals' opinions when initiating actions that affect their work
2. Provides intellectual stimulation	13. Challenges staff to reexamine basic assumptions about their work 14. Provides information to staff to help them carry out their tasks more effectively 15. Encourages staff to evaluate their practices and refine them as needed
3. Provides an appropriate model	16. Leads as much by "doing" as by "telling" 17. Symbolizes success and accomplishment within the profession 18. Demonstrates a willingness to change own practices as a result of new understandings

<i>Variables and Indicators for School Leadership</i>	Illustrative Measures (The Principal ...)
<b>Developing the Organization</b>	
1. Creates a collaborative culture	19. Gives high priority to developing shared values, beliefs, and attitudes related to teaching and learning 20. Promotes an atmosphere of caring and trust among staff 21. Encourages ongoing collaboration for program implementation
2. Restructures the organization	22. Ensures that staff have adequate involvement in decisions about programs and instruction 23. Establishes working conditions that facilitate staff collaboration for planning and professional growth 24. Distributes leadership broadly among staff, representing a diversity of opinion
3. Builds positive relationships with families and community	25. Demonstrates sensitivity to community aspirations and requests 26. Incorporates community characteristics and values in the school 27. Actively encourages parents and guardians to become involved in their children's education
<b>Variables and Indicators for School Management of Instruction</b>	Illustrative Measures (The Principal ...)
1. Planning and supervising instruction	28. Considers teacher expertise when hiring 29. Regularly visits classrooms to observe teaching and learning 30. Works with teachers to improve instruction
2. Providing instructional support	31. Secures program resources 32. Coordinates instructional program 33. Participates in discussions of instructional issues 34. Secures technical assistance for staff who need it
3. Frequent and regular monitoring of school progress	35. Reviews student progress regularly 36. Is available, accessible, and highly visible
4. Buffering staff	37. Minimizes daily disruptions that interfere with instruction 38. Has effective strategies for resolving student discipline problems 39. Buffers staff from EDB or SMC initiatives that are potential distractions from school priorities

**RESPONSE SHEET**

1 = strongly disagree;      2 = disagree;      3 = slightly disagree;

4 = slightly agree;      5 = agree;      6 = strongly agree.

**If must stay neutral or reply “don’t know”, please circle both 3 and 4**

<i>Evidence supporting the response</i>	Response (Please Circle)
<b>Setting Directions</b>	1. 1 2 3 4 5 6
1. Identifies and articulates a vision	2. 1 2 3 4 5 6
	3. 1 2 3 4 5 6
2. Fosters the acceptance of group goals	4. 1 2 3 4 5 6
	5. 1 2 3 4 5 6
	6. 1 2 3 4 5 6
3. Encourages high performance expectations	7. 1 2 3 4 5 6
	8. 1 2 3 4 5 6
	9. 1 2 3 4 5 6
<b>Developing People</b>	10. 1 2 3 4 5 6
1. Provides individualized support/consideration	11. 1 2 3 4 5 6
	12. 1 2 3 4 5 6
2. Provides intellectual stimulation	13. 1 2 3 4 5 6
	14. 1 2 3 4 5 6
	15. 1 2 3 4 5 6
3. Provides an appropriate model	16. 1 2 3 4 5 6
	17. 1 2 3 4 5 6
	18. 1 2 3 4 5 6



<i>Evidence supporting the response</i>	Response (Please Circle)
<b>Developing the Organization</b>	19. 1 2 3 4 5 6
1. Creates a collaborative culture	20. 1 2 3 4 5 6 21. 1 2 3 4 5 6
2. Restructures the organization	22. 1 2 3 4 5 6 23. 1 2 3 4 5 6 24. 1 2 3 4 5 6
3. Builds positive relationships with families and community	25. 1 2 3 4 5 6 26. 1 2 3 4 5 6 27. 1 2 3 4 5 6

<i>Evidence supporting the response</i>	Response (Please Circle)
1. Planning and supervising instruction	28. 1 2 3 4 5 6 29. 1 2 3 4 5 6 30. 1 2 3 4 5 6
2. Providing instructional support	31. 1 2 3 4 5 6 32. 1 2 3 4 5 6 33. 1 2 3 4 5 6
3. Frequent and regular monitoring of school progress	34. 1 2 3 4 5 6 35. 1 2 3 4 5 6 36. 1 2 3 4 5 6
4. Buffering staff	37. 1 2 3 4 5 6 38. 1 2 3 4 5 6 39. 1 2 3 4 5 6