

淺談領導者的思想、行動與個人發展

劉餘權

香港教育行政學會執行委員



▲ 教育大學副校長課程

近兩年擔任了中小學副校長晉升核心課程的講者，分享的範疇是「有效的人力資源管理 -- 從個人貢獻到機構成功」。

有說法稱學校新晉升了同工，便「損失了一位熱誠的教育工作者，卻增加了一位不稱職的領導人員」，成了雙重損失。本文嘗試從理念層面及實務的角度，淺談領導者與管理者應有的素養，期望獲得升遷的教育同工能盡快適應新職務。

何謂領導者及其權力的來源與限制

校長 / 副校長是學校最主要的領導者，而領導者最基本的條件便是「有人跟隨你」，若然我們把領導看成為一個過程，這過程必然涉及權力與影響力：有的是運用上級權力令人服從（職級），有的是具個人魅力 / 感染力令人跟隨（個人特質）、有的是以專業取向推動變革（理論與管理），有的是採取關係導向綑綁工作任務（情感），有的是採用僕人領導取向帶領團隊發展（信任）。

以學校的情境來說，校長、副校長及中層領導的權力來源主要分為三類，分別是職位上（科層）、知識 / 專業（技術）上及道德上（態度）的權威。我們不得不承認，在領導變革或管理的過程中，必然會受到內在與外在環境、任務、執行任務同工的特質（例

如生命周期、專業專長、價值觀及團隊角色) 及領導者的風格所影響。在這些交互的過程中，與事者若是相互配合得宜及在理想的情景下，學校的效能便得以提升；可是在現實中出現不配合的情況比比皆是，主因是視乎於各相關成員的接受程度。「抽離的順從」常常出現 -- 即上有政策，下有對策的現象，後果是限制了領導者的權力與影響力，反過來降低工作成效、原地踏步甚或倒退，事與願違。學校是人影響人的場所，若要減少負面效應，筆者認為最重要的是「人力資源」的配合，包括適合的領導風格、各成員的團隊角色、有共同價值觀等。



領導者與跟隨者的互動及領導模式的啟示

若要成為一位高效能的領導者，便要思考上述各項變量是屬於阻力還是助力。筆者認為獲得升遷成為較高職級的領導層，最重要的是檢視其領導模式，因為高效領導者的領導行為應能適應及

配合所擔任的新職務。我相信沒有所謂最好的領導模式，因為環境、角色任務及權責的改變，領導者的行為若不變，在某程度上難以適應；這概念提醒我們，以往的成功經驗很可能成為了新職務的絆腳石。例如筆者曾擔任科主席、訓導主任、副校長及校長等職，每次出任新職位須變換領導模式以提高勝任力。

領導模式在較大程度上是可以是個人的刻意過程來轉化，屬較為可能掌握的變量，我們可以參考權變理論 (Contingency Theory)，以「任務導向」及「關係導向」兩個維度思考有效領導的不同模式 (見下圖)，以提升晉升者的領導質素。

領導模式	內外環境	任務結構	與成員關係
工作導向	有利	高	好
關係導向	中等	高 / 低	好 / 差
工作導向	不利	低	差

管理者與領導者的迷思 -- 對公平的理解，如何提升執行力，管理可行嗎？

領導是做正確的事，領導的是人心；當組織屬於一個開放系統，社會變遷導致內在（外在）環境 / 生態相對不穩定的狀態，便要產生變革；變革過程需要具彈性，摸著石子過河，在可控之下容許犯錯。管理是正確地做事，指管理事務；當內在（外在）環境 / 生態相對



▲ 香港大學生支援計劃導師

穩定的狀態下，為了提升效率與效能，便要建立秩序，這些程序及理所當然的辦事模式，往往是彈性少以減少犯錯的機會。

學校的領導層既是管理者亦是領導者，領導與管理行為的發生常交纏在一起，處於一條連續線的兩端，有時側向領導人心，有時則傾向採用管理手段，而不變的是人的因素。每個人的特質、價值觀、生命周期，能力等不同，領導層如何公平地分配工作，是一個頭痛的問題。若我們將焦點放在學校可持續發展，聚焦於協助員工及學生的成功，基於起步點不同，「公平」便迎刃而解。

按筆者在學校改進方面的經驗，助人成功才是領導者的成功，公平地提升組織內各成員的執行力，提升學與教的成效才是王道。我將組織內的教學成員以「高期望」及「工作能力」兩個維度劃分，並將領導與管理的看法整理如下與大家分享。

	工作能力高	工作能力低
期望高	領導 (勿干預)	領導 + 管理
期望低	少管理	採用管理

筆者介紹的主要是人力資源的管理，在管理過程中分為兩個維度，分別是工作能力及期望。

工作能力高及自我要求高的老師應給予極大的自由度，只給予目標，由他自行完成任務便可，勿指導 (管理) 他如何完成任務，否則可能有反效果。領導層的迷思往往是這些「高效員工有質素保證，做多些，是給予發揮的機會」，其他同事則依賴這些「能者多勞」同事去完成他們的職務。若高效員工不懂得學會說

「不」，後果是精疲力盡 (burn out)。筆者擔任副校長時，曾下達行政指示作出「保護」，若未經本人安排是不可私下請這類同工幫助完成其他職務。



▲ 善德基金關愛科研青年發展計劃導師

工作能力低但自我概念高的員工，領導者應在背後大力支援，領導與管理相輔相成，讓他將成果與人分享，提升其自信心及效能感。

工作能力、對學生期望及自我要求甚低的同工，是搭順風車的低效員工，工作態度是得過且過，學生受害；領導者應視他為同工中的 SEN，以工序分析管理方式，「按時序、分階段監察」其工作進度，切勿讓問題出現時才「補鑊」。倘若管理不善學校便會被蠶食，這些同工「唔識做唔肯做就唔使做」若成為常態，便是懲罰其他同事，結果是「劣幣驅逐良幣」，其他具責任心的同事在心灰意冷下，可能也變身為劣幣甚或離職，這是學校及教育界的損失。

至於工作能力高但要求 / 期望低者，他的工作表現通常會貼近 / 稍高於平均水平，但他可以變身為一個計時炸彈，全心全意地與學校對著幹，挑戰學校的政策及變革需要；再者，因他能力高，會有一定的追隨者，領導層對他們不能掉以輕心。要提升這類員工的工作效率，最佳的方法是處理短板，即提升工作能力低同工的工作效能，當水漲船高時，他自然會提升他的工作效能以避免落後被管理，這樣團隊便得以可持續發展及提升。

總結

本文嘗試分享一些領導與管理的個人看法，並以實戰的經驗與大家分享。筆者認為領導者、被領導者，要完成的任務和所處的環境是一個產生相互影響的過程。在實踐領導及管理的情景下，沒有一種放諸四海皆準的最好方法；在領導過程中，採用權變理論的概念，以刻意地改變自身的領導模式，以配合機構特質是最佳的選項。

其次，筆者將組織內的成員特質，分別是採用何種領導及管理模式與大家分享，公平的角度並非以工作量为焦點，而是要以協助個人成長及組織成功為主要策略，並提出了「劣幣驅逐良幣」的迷思，供大家作出思考和自行分析。



▲ 新入職教師分享講座