

新世纪的校长领导与效能

对全国田家炳中学校长的启示

郑燕祥教授

香港教育学院硏研究及国际合作中心
亚太学校领导及教育质素中心
亚太教育研究学会

<全国田家炳中学校长论坛>

贵州师范大学承办

贵州教育厅协办

2004年6月24-28日

新世纪的校长领导与效能

对全国田家炳中学校长的启示

郑燕祥教授

摘要

20 世纪 70 年代以来，世界教育改革和相应的校长领导，经历的三次浪潮。在第一次浪潮，校长领导的焦点是在追求**学校内在的效能** (*internal school effectiveness*)，主要注重改善教与学的方式、内在过程及环境；第二次浪潮的领导焦点是在保证**学校对外界的效能** (*interface school effectiveness*)，主要注重提高教育质量、持份者 (stakeholder) 的满意度和市场竞争力。但由于对学校功能和效能的界定过于狭窄，前两次浪潮无法满足全球化与信息化时代不断出现的挑战和需求。本文认为来临中的第三次浪潮应强调学校**面向未来的效能** (*future school effectiveness*)，以适应新世纪挑战，追求教育上智慧多元化、全球化、本土化、个性化。为满足新世纪追求内部、外部和未来学校效能的需要，校长的领导亦要高瞻远瞩，有相应的范式转变和发展，带领学校跑向更美好的未来。希望，为全国田家炳中学校长带来新的启示。

引言

自新世纪以来，全球化、信息化、国际市场的竞争化以及各地不断增长的社会政治需求，对教育产生了强烈的冲击，世界各地进行了无数次教育改革。自从 20 世纪 70 年代以来世界教育改革和校长领导经历了三次浪潮，这些浪潮以不同的教育效能理论和范式为依据，产生了不同的影响。

兴起于 70 年代的第一次学校改革浪潮重点，在于追求**学校内在的效能** (*internal school effectiveness*)，关注提高校内的各种操作及营运，尤其是教与学的方法、过程及环境。在此期间的许多改革都是由政府主导自上而下，校长的主要领导工作是要通过提高学校事务管理和教育实践、完成教育目标或学校目标来提高学校效能的。到 90 年代，考虑到对公众和持份者 (stakeholder) 的责任，产生了第二次教育改革浪潮，此次浪潮的改革及领导，强调教育质量 (education quality)、持份者的满意度和市场竞争，追求学校**对外界的效能** (*interface school effectiveness*)。

校长领导焦点，关注改善学校现有对外的联系、公共关系、明确问责的机制组和实践，以满足家长、社区人士及其它不同持份者的需要和期望。但是面对新世纪，很多人开始怀疑前两次教育改革浪潮及相关的校长领导是否能足够适应全球化、信息化、

知识经济(knowledge economy)社会的要求与挑战,人们呼唤在学校的教育目标、内容、实践和管理方面进行改革,以确保他们与未来发展密切联系。世界各地逐渐显现,第三次教育改革浪潮,学校领导及教育工作要适应新世纪挑战,追求教育上智慧多元化(multiple intelligence)、全球化(globalization)、本土化(localization)、个性化(individualization),,强调学校**面向未来的效能(future school effectiveness)**,追求教育新愿景、终身教育、全球网络化、运用信息技术是本次浪潮的特点。三次浪潮反映了校长领导的角色和效能的理念变化。

第一次浪潮：校长领导追求内在效能

第一次浪潮期间,有关校长领导的讨论,主要集中在如何保证或提升教育内部过程的效能,尤其是课堂内的教与学。此时的**教育效能(educational effectiveness)**主要根据学生的学业成就来评价,看是否完成预定的教育目标。完成预定教育目标的程度越高,就表明教育效能越高。校长领导主要工作在保证校内环境和过程有效地帮助完成既定的学校目标或教学目标。

如图1所示的效能结构,有助理解校长的**内在领导(internal leadership)**工作。图1阐释了以教师、课程、环境和学生为主的内部关键因素如何影响学生学习过程和成果。假定下列关系存在于内部教育效能的各因素之间:(1)学生成果是课程、学生学习体验和个性相互作用的产物;(2)学生学习过程受教师行为、课程特性和课堂环境影响;(3)教师行为由教师能力、课程特性和学校组织环境的相互作用决定的;(4)外部的教师教育、校本教师教育和教师原有的特性会影响教师的能力;(5)教学评价在收集资料数据以了解教师行为、学生学习和学习成果,进而发展教师能力,使他们表现更佳。

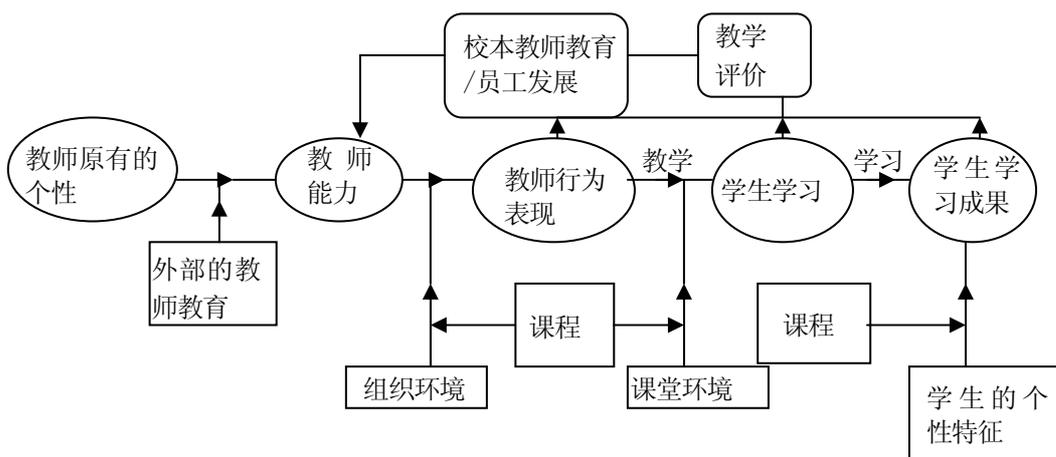


图 1：内在教育效能结构

校长领导保证内在效能的方法有两种：*因素法* (*the component approach*) 和 *关系法* (*the relationship approach*)。因素法主要通过提高结构中某几个因素的效能或质量来保证学生学业成绩。例如，提高学校管理，改善课堂环境、教学环境、学习环境，改进课程，改进评价方法等。因素法的缺陷主要表现在（1）忽视了各因素之间的相互联系并将某一部分简单化、孤立化；（2）一个因素的提高并不能保证其它因素的同时提高。所以运用因素法通常无法达到预定的效果。关系法主要着眼于改善各因素之间的关系。该方法认为因素间的良好关系有助于提高学生学习成绩，改善因素间的关系是保证内在效能的关键。例如加强教师能力与组织环境的关系会提高教师在课堂上的表现。

第一浪潮的校长领导模式

校长用于处理和保证内部学校效能的主要有三种模式（如表 1 所示）。

学校目标发展者：根据目标模式，学校若能完成所订目标则谓之有效能。由于教育环境不断改变，学校目标也就不是静止的，需要不断澄清、发展及建立。所以，学校领袖须担当目标发展者 (Goal Developer)、目标领袖 (Goal Leader) 及学校计划促进者的角色。他们帮助学校人士发展合适的学校使命及目标，以适应校内、外人士的需要及学校的特性。他们引导学校成员努力达成学校目标。当然，他们至少在一段指定时间内需要协助学校作出计划，确保学校目标，有合适优先序，清楚列明学校产出，并有为人接受的效能指标。

表 1：第一浪潮的校长领导模式

	效能保证的概念	校长角色:	对校长领导工作的启示	模式运用的条件
目标模式	确保能达到预定的组织目标, 学校表现符合期望	<ul style="list-style-type: none"> 目标达成者 目标监察者 	<ol style="list-style-type: none"> 在学校计划中, 发展出清晰的学校使命及可达到的目标 清晰界定教师工作的角色、职责、目标及表现水平 评估及监察师生完成指派的工作及目标 	组织目标和期望明确、一致、持久、可测量; 有充足的资源保证达到目标和期望
过程模式	确保顺利的内部过程和丰硕的学习成果	<ul style="list-style-type: none"> 过程管理者 过程工程师 	<ol style="list-style-type: none"> 建构有效的学校运作过程, 让教师学生有更佳表现 帮助教职员拥有课程发展、教学工作、人际关系、队工协作、及决策参与的专业才能 监察及评估教师教学及工作过程, 利用回馈作出改进及发展 	在过程和教育产出之间有明确的联系
问题消除模式	确保组织中不存在问题和麻烦	<ul style="list-style-type: none"> 监督者 难题解决者 	<ol style="list-style-type: none"> 利用评估制度, 可提供清晰及时的回馈数据, 让师生辨认问题、作出改进 在教师间发展开放的学校文化, 减少自卫机制, 鼓励及早察觉及克服工作上问题及缺点 	没有明确的质量标准, 但需要提高的策略

过程工程师: 对学校效能的过程模式来说, 学校过程的性质及素质, 往往决定输出的质素及学校目标可达到的程度。学校内部运作若顺畅健全, 便是有效能。所以, 学校领袖是过程工程师(Process Engineer)及促进者: 他们建构学校的过程, 包括学校管理、教与学的活动, 又促进有效的沟通、参与、协调及社交互动。

监督者: 根据无效能模式概念, 学校若没有无效能的特征, 便是有效能。学校领导者角色应该是监督(Supervisor)、弊病侦察者(Dysfunction Detector)及问题解决者(Problem Shooter); 他们须监督学校活动, 找出弱点、矛盾冲突、弊病、困难及缺点, 又帮助成员消除及解决问题。

第二次浪潮: 校长领导追求外界效能

第一次浪潮期间进行了无数的改革和实践, 但不幸的是这些改革并不能满足公众对教育急剧增长的需要和期望, 人们开始怀疑这些改革在多大程度上能满足家长、学生、雇主等人的不同需要和期望。校长如何保证教育对公众负责? 如何使教育实践、教育成果与当地社区紧密相连? 这些挑战都与学校和社区的关系密切相关, 这意味着校长领导及效能保证不仅涉及到内部过程, 而且包括与外部的关系。

受 80、90 年代工商业界成功运用新的管理概念和组织学习的影响, 教育界掀起了第二次

改革浪潮，此次浪潮主要强调教育质量、学校持份者(例如家长、社区人士、政策领导等)的满意度和市场竞争力的重要性，追求学校对外界的效能。教育效能的重要标准是满足持份者的多重需求、保证教育对公众的责任(问责 Accountability)，**学校效能**主要通过学校的教育服务来满足持份者的需求，表现出学校的工作对公众的负责。学校自评、质量审查、运用质素指标和基准、调查学校持份者的满意度、对社区的责任报告、家长和社区介入学校运作等，都是校长用于确保对外界学校效能的典型方法。

第二浪潮的校长领导模式

第二浪潮的校长领导模式共有4种：资源投入模式(resource-input model)、满意模式(satisfaction model)、认受性模式(legitimacy model)、和组织学习模式(organizational learning model) (如表2所示)。主要从外部资源投入、学校持份者满意、当地社区的认受性、不断学习以适应改变的外部环境这几方面，追求外界效能保证。

表2：第二浪潮的校长领导模式

	效能保证的概念	校长角色：	对校长领导工作的启示	模式运用的条件
资源投入模式	确保学校能获得必要的资源和投入	<ul style="list-style-type: none"> 资源开发者 资源管理者 	<ol style="list-style-type: none"> 更有效从外界社区获得学校运作所需的资源及输入 在学生来源上，更有吸引力 有效管理及利用不同资源，如时间资源、物理资源及人力资源 	投入和产出之间存在明确联系；组织缺乏有关的资源
满意模式	确保所有重要学校持份者满意	<ul style="list-style-type: none"> 社交领袖 	<ol style="list-style-type: none"> 有系统地知道校内外重要的人士对学校的期望及要求， 帮助教师得到所需知识、态度及能力，以满足重要人士的需要 与不同重要人士沟通，让他们充份了解学校的成果 	学校持份者的要求是合理而不可忽视的
认受性模式	确保学校获得良好的地位和声誉、表现问责。	<ul style="list-style-type: none"> 环境领袖 公关管理者 	<ol style="list-style-type: none"> 建立良好社区关系及网络，成为学校的伙伴及盟友，巩固学校的声誉及地位 在政策及管理上，确立清晰的问责制度，让社会人士对学校有信心 	学校的环境竞争极为激烈
组织学习模式	确保适应环境的挑战和内部的要求；持续的提高	<ul style="list-style-type: none"> 学习推动者 组织发展者 	<ol style="list-style-type: none"> 发展学校成为学习型组织 帮助教师持续学习及发展，不断累积专业知识 建立学校的监察、评估及报告制度，可以提供持续学习及发展必需的数据及回馈 	当组织是新成立或面对改变；环境改变不容忽视

资源发展者：资源输入模式，假设学校需要难得而珍贵的资源输入，始能变得更有效能。所以，学校领袖也是资源发展者(Resource Developer)及资源分配者(Resource Allocator)。他们澄清学校输入与输出的联系，又决定甚么资源对学校存亡及发展最具关键性；他们尽全

力发展及运用外来难得的资源，并分配去支持有效的内在运作，生产高质素学校成果。

社交领袖: 根据学校效能满意模式，若学校所有重要人士对学校表现满意，便是有效能。学校领袖担当社交领袖(Social Leader)及社会满足者(Social Satisfier)角色，帮助校内校外人士交流他们的期望、了解学校的强项及弱点，及为学校订立适当目标以满足他们的需要及期望。若不同主要人士间的要求有严重冲突，学校领袖就须协助他们解决问题及维持良好社交关系。他们尽力满足不同的重要人士的期望和需要。

环境领袖: 认受模式假设，成功的公众认受或市场活动对学校存亡及发展，十分重要。所以，学校领袖要担当公关经理(Public Relations Manager)、环境领导(Environmental Leader)及学校问责建立者(Accountability Builder)角色，他们须管理学校的外在环境，与校外有关人士建立良好关系，推销学校的强项及对社会的贡献，建立学校公众形象，并确保学校对公众之问责。

组织发展者: 组织学习模式，假设环境转变带来的冲击及校内的障碍运作，是无可避免的。学校若学会如何改进及适应校内、外环境，则称为有效能。学校领袖担当环境分析者(Environmental Analyser)、学习促进者(Learning Promoter)及组织发展者(Organizational Developer)。他们帮助学校人士，对环境转变及校内抗拒有敏锐感觉，分析环境及抗阻，反思分析的结果，总结出启示，订立策略，计划行动及发展学校组织。

第三次浪潮：校长领导追求未来的效能

走向第三次浪潮

近来，随着全球化、信息化的快速发展、经济转型带来的巨大冲击使得教育界不得不反思如何改革课程和技术，以应付新时化需要。虽然面向内在和外界效能的校长领导，保证在一定程度上能满足大多数家长及其它学校持份者目前需要，但如果教育的目标、内容、实践以及成果对未来的要求和挑战没有帮助，那么学校对于新一代而言仍是低效能的。考虑到未来发展是讨论学校效能的一个关键因素，这意味着除了内部和外部的效能以外，我们应根据*教育对未来的相关性* (education relevance to the future)，提倡学校效能应着眼于未来。我们将面向未来的学校效能定义为，学校能有效地帮助个人和社区迎接未来的发展需要。

近几年来，越来越多的国家反思教育体系，并开始推行第三次教育改革浪潮，他们认为应推进教与学的范式转换、教育各方面的改革要适应新的知识经济的挑战，追求面向未来的学

校效能。这是第三次改革浪潮的初始阶段，需要有关的面向未来的效能保证的新的理论基础。

新世纪学校功能的相关性

在新世纪里，学校对个人、组织、社区和社会将担负起技术经济、人文社会、政治、文化等各项功能的教育。这些学校功能主要包括 *技术-经济功能 (technical-economic functions)*、*人文-社会功能 (human-social functions)*、*政治功能 (political functions)*、*文化功能 (cultural functions)* 和 *教育功能 (educational functions)*，具体特性如表 3 所示。校长带领学校师生奔向未来的时间，就需要考虑学生及学校所做的，是否与表中所列的学校多元功能有多少相关呢？如何有助达成呢？

表 3：新世纪的学校功能的相关性

	技术-经济功能	人文-社会功能	政治功能	文化功能	教育功能
个人	<ul style="list-style-type: none"> 知识和技能训练 职业培训 	<ul style="list-style-type: none"> 心理发展； 社会发展； 潜能发展 	<ul style="list-style-type: none"> 培养个人的政治态度和技巧 	<ul style="list-style-type: none"> 文化适应；价值、标准和信仰的社会化 	<ul style="list-style-type: none"> 学会如何学与发展； 学会如何教与帮助； 职业发展
组织	<ul style="list-style-type: none"> 成为生活的场所 成为工作的场所 成为服务的组织 	<ul style="list-style-type: none"> 成为一个社会体系； 成为人际关系发展的场所 	<ul style="list-style-type: none"> 作为政治社会化的场所； 成为政治联结体； 成为政治演讲和讨论的场所 	<ul style="list-style-type: none"> 成为文化传播和再创新的场所； 成为文化融合的场所 	<ul style="list-style-type: none"> 成为教与学的场所； 成为知识传播中心； 成为教育改革和发展的中心
社区	<ul style="list-style-type: none"> 为社区提供资金或设备 	<ul style="list-style-type: none"> 为社区的社会需要服务 	<ul style="list-style-type: none"> 为社区的政治需要服务 	<ul style="list-style-type: none"> 为社区的文化需要服务 	<ul style="list-style-type: none"> 为社区的教育需要服务
社会	<ul style="list-style-type: none"> 提供高质的劳动力； 调整经济行为； 改善人力结构 	<ul style="list-style-type: none"> 社会融合； 社会阶级代表； 社会平等； 人力资源的挑选与安排； 社会发展和改变 	<ul style="list-style-type: none"> 政治的合法化； 政治结构的维持和发展； 民主； 丰富政治发展和改革 	<ul style="list-style-type: none"> 文化的融合与持续； 文化的再创； 重要文化的产生 文化复兴 	<ul style="list-style-type: none"> 教育职业的发展； 教育结构的发展；知识 信息与信息的传播； 学习型社会
国际	<ul style="list-style-type: none"> 国际竞争； 经济合作； 国际贸易； 技术交流； 保护地球； 资源共享 	<ul style="list-style-type: none"> 地球村； 国际友谊； 社会合作； 国际交流； 消除民族、地区、人种、性别差异 	<ul style="list-style-type: none"> 国际合作； 国际理解； 和平/反战争； 共同的兴趣； 消除冲突 	<ul style="list-style-type: none"> 欣赏文化差异； 各国、各地文化的接受； 发展全球文化 	<ul style="list-style-type: none"> 全球教育的发展； 国际教育交流与合作； 面向全球的教育

教育范式转变的相关性

在新世纪高科技、多元文化的社会背景下的人，是多元的人——技术的人、经济的人、社会的人、政治的人、文化的人和学习的人。无论是个人或社会都需要在技术、经济、社会、政治、文化和学习方面得到多重发展，终身学习和学习型组织是维持个人和社会持续发展的必要条件，社会和个人都必须向多元化发展。在这种背景下，本文作者倡导的一种新的教育范式转变，从「场所为限」的传统范式 (traditional site-bounded paradigm) 转向教育的全球化、本土化和个人化，

这就是所谓教育的「三重化范式」(Triplization Paradigm of Education)。这对于重建教育过程,形成新的课程和教学方法,创造终生学习环境,以及发展学生的情境性多元智能(Contextualized Multiple Intelligence)(包括技术智能、政治智能、社会智能、经济智能、文化智能、学习智能)是必要的。

「场所为限」学习的传统范式。在传统的思维方式下,学生的学习是再生产(Reproduction)并保持既存知识和人力结构的过程的一部分,主要目的是维持社会发展(尤其是社会和经济方面的发展)。教育被视为,学生角色及其学习被「再生产」的过程及工具。通过该过程,社会的人力结构的需求得以满足。(参见表4)。

在传统教育中,学生是教师的追随者。他们要经历一连串规范化的教育计划的培训过程,在这一计划中,即使学生的能力参差不齐,他们也要以同样的方式在同样的空间内接受教育及培训。个人化的教育计划似乎是难以想象及实行的。学习过程的目的在于获得特定类型的知识:学生是其教师的「弟子」,他们从老师那里获得知识。学习是一种训练、接受知识和社会化的过程,因此,对学习过程的密切的监督和控制在必要的。学习强调如何获得一些专业或学术性的知识和技能。学习也经常被认为是一项艰苦的工作,进行学习是为了获得外部的回报或避免惩罚。

在传统的范式中,所有的学习活动都是局限于校内的、都是建立在教师教学的基础上的。学生从一群教师以及这群教师所准备的材料那里获取知识。于是,教师是知识和学习的主要来源。学生从教科书和教师指定的相关学习材料中学习标准化的课程。学生也往往以一种单独学习的方式去学习,并对自己的学习结果负责。学生之间几乎没有什么机会进行相互学习或相互支持。他们的学习经验主要是从制度化学习过程之中所获得的经验,远离了快速变化的本土地方和全球情境。另外,学习只是在既定的时间框架中发生在学校内的一种活动。毕业似乎就意味着学生学习的终结。

「三重化」学习的新范式。在新的范式中,学生和学习的状况跟传统的范式截然不同。在新的范式中,学习是没有边界的,其特征是个人化、本土化和全球化,正如表4所示的那样。学生是教育的中心。学生学习的目的在于满足其个人需要和发展他们的性格,尤其是以最理想的方式发展其潜在的多元智能。有必要(也有可能)为学生提供个人化的和根据个人需要而设计的教育计划(包括目标、内容、方法和课表)。在恰当的指导和推动下,学生可以进行自我驱动的学习活动和设计个人化的学习活动,而且学习成为一种自我实现的、发现性的、经验性的和反思性的个人发展及成长过程。由于信息和知识在以令人难以置信的速度积聚、但同时也迅速过时,如果教育仅仅在于传递知识和信息,那么这几乎是没有什么意义的,尤其是学生在信息技术和万维网(Internet)的帮助下,能够很容易就可以获取新知识和多样化的信息的情况下更是如此。于是,

我们所关注的学习焦点在于学生学会如何学习、如何研究、如何思考、以及如何创造。为了把这种学习的特性内化为个人终身素质的一部份，学习应该变成一件有趣味的和富于自我回报的活动。

学生的学习应该以如下方式得到促进：在学习的过程中，地方和全球性的资源、支撑系统和网络应该可以为学生的发展带来最大的机会。通过本土化和全球化，人们可以获得多元的学习资源。学生可以从多元的资源中学习：教育机构内外的资源、地方和全球性的教师而不是局限于校内少数的教师。学生参与地方和国际性的学习计划，可以帮助他们获得广泛的识见和跨越个别学校的全球性的眼光和体验。现在，我们可以在日本、香港、法国和美国看到越来越多的这类型的教育学习计划。还有，学生的学习是一种基于网络的学习。他们将被分为小组，并在地方和国际水平上形成网络。通过多元的信息分享和相互鼓励，学习小组和学习网络将成为主要的保持学习氛围和多元学习效果的驱动力。我们可以期望，每一个学生在世界的不同地方都可以拥有一组终生的学习伙伴，去分享其学习经验。

人们期望，终身性的学习可以发生在任何地方。对个人来说，教育是高水平的终身学习和发现的一种体验。学习机会是无限的。学生可以努力扩大他们的学习机会：通过万维网和网络为本的学习、视频会议、跨文化的分享、以及应用不同类型、互动性和多媒体的学习材料进行学习等。学生可以从世界各国的教师、专家、同伴那里学习文化知识，可以借助世界各地的学习材料进行学习。换句话说，他们的学习是一种世界级并跨越国界的全球性学习（world-class learning）。

表 4：迈向「三重化」学习的新范式

「三重化」学习的新范式	「场所为限」学习的传统范式
<p>个人化的学习：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学生是教育的中心 ● 个人化的学习计划 ● 自主学习 ● 自我实现的过程 ● 关注如何学习 ● 自我回报 	<p>再生产的学习：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学生是教师的追随者 ● 标准化的教育计划 ● 吸收知识 ● 接受的过程 ● 关注如何获得 ● 外部回报
<p>本土化和全球化的学习：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多元的学习资源 ● 基于网络的学习 ● 终生学习和随处学习 ● 无限的学习机会 ● 世界级别的学习 ● 地方和国际眼界 	<p>局限于机构的学习：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基于教师的学习 ● 独立学习 ● 固定的时间阶段和限于教育机构内 ● 有限的学习机会 ● 「场所为限」的学习 ● 主要是基于教育机构的经验

第三浪潮的校长领导

配合学习的范式转变，办学也要改变，迈向三重化，即个别化、本地化及全球化，如表5所示。

表5：迈向「三重化」办学的新范式

新多元智能-三重化范式	传统场地限制范式
<p>个别化办学</p> <ul style="list-style-type: none"> • 协助场所:学校是协助场所,支持学生的学习 • 多元智能学校:学校是多元智能环境,帮助学生发展多元智能 • 个别化办学方式:学校各有不同强项,潜力及特性;可以不同方式进行及管理学校教育,使学生获益最大 • 激发好奇心:办学重点在引起学生及教师的好奇心及动机、以多元智能方法思考、行动及学习 • 开放过程:办学是激活、协助及维持学生教师自我学习及自我实现的过程 • 分享乐趣:学校教育是教师学生间分享学习与教学的乐趣 • 学习组织:学校是持续学习及发展的组织,包括机构持续探索,实验,实现,反思及发展 	<p>复制的办学</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中心:学校是教育的中心地方 • 知识及资格来源:学校传授学生知识技能,并社化他们,使融入现存社会规范及获得资格 • 标准办学方式:虽然学校各有不同特色,学校以标准方式及规格组织及管理,确保授予学生标准知识及规范 • 传授场所:学校教育主要任务是传授学生一些知识及技能,而教师就是传授的人员 • 获得资格过程:办学是纪律、传授、训练、社化的过程,使学生获得资格 • 达到标准:办学就是使学生与教师努力达到考试的外在标准 • 科层架构:学校是稳定科层架构,拥有设计好的结构、政策及程序,确保教与学结果的水准
<p>本地化及全球化办学</p> <ul style="list-style-type: none"> • 联系多方来源:提供教与学的来源是多方面的,从校内到校外,从本地到全球 • 社区及家长参与:家长及社区,包括社会服务、商业及工业各界,积极参与学校教育,支持网络化及多源的教与学 • 网络化办学:学校教育的本地及全球网络化,可提供大幅度的学习经验,并使教师学生有最大机会,受惠于各种的环境及文化 • 世界级办学:学校协助学生教师在任何时段,接触世界级的经验 • 无限机会:学校以本地及全球网络,网上学习、视像会议、跨文化分享、及各类互动多媒体数据,提高教师学生教与学素质 • 本地及国际视野:学校提供本地及国际课程,让学生教师获得学校以外的本地及全球视野 • 世界级及网络化的学校 	<p>受限的办学</p> <ul style="list-style-type: none"> • 隔离的学校:学校几乎是隔离的岛,办学、教学及学习均限制于狭窄的方式上 • 薄弱社区联系:学校是知识及资格的主要来源,不一定需要强的社区联系与家长参与;家长及社区只是教育结果的接受者 • 各自的办学:学校各自管理,各为自己的办学结果负责。学校间鲜有机会彼此支持及学习 • 场地为限办学:学生教师只在学校指定时段和场地,从事指定内容的学习和传授 • 有限机会:学校提供标准环境、课程、教科书及相关数据给教师教学及学生学习 • 脱节的经验:学校生活及活动与急速转变的本地及全球社区脱节 • 受限制及分隔的学校

随着第三浪潮办学范式的转变，校长领导也要转变，迈向三重化。如表6所示。

表 6： 三重化理念与校长领导

三重化	理念及特征	對校长领导的启示
全球化	<p>在世界不同的地域及社会间,不同价值、知识、科技及行为规范的转移、采用及发展。特征例子:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全球网络 ● 科技、经济、社会、政治、文化及学习的全球化 ● 互联网的全球增长 ● 国际联盟及竞争 ● 国际合作与交流 ● 地球村 ● 多元文化的整合 ● 国际的标准及基准 	<p>全球化的领导: 校长使办学、教学及学习获得最大的全球相关性及来自世界各地的支持、智力资源及推动力。例如:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 网上学习 ● 国际访问/沉浸式学习计划 ● 国际交换计划 ● 在小组、班级及个人层面上, 教学及学习的国际伙伴 ● 国家、社区、机构及个人间视像会议的互动与分享 ● 与科技、经济、社会、政治、文化及学习全球化有关的课程内容
本地化	<p>与本地相关的价值、知识、科技及行为规范的转移、采用及发展。特征例子:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本地网络 ● 科技、经济、社会、政治、文化及学习本地化 ● 权力下放至本地或机构层面 ● 本土文化 ● 社区需要及期望 ● 本地参与、合作及支持 ● 本地相关性及认受性 ● 校本需要及特征 ● 社会规范及习俗 	<p>本地化的领导: 校长尽量扩大办学、教学及学习的本地相关性,社区支持及主动性。例如:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社区参与 ● 家长参与 ● 家校合作 ● 学校问责 ● 校本管理 ● 校本课程 ● 社区相关课程 ● 能力分组/分班 ● 与科技、经济、社会、政治、文化及学习 本地化有关的课程内容
个别化	<p>外在价值、知识、科技及行为规范的转移、采用及发展,以切合个别特性及需要。特征例子:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个别化服务 ● 科技、经济、社会、政治、文化及学习方面的潜能发展 ● 人的主动性及创意 ● 自我实现 ● 自我管理及自我控制 ● 特殊需要 	<p>个别化的领导: 校长使办学、教学及学习有最大的动机、主动性及创意。例如:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 个别化教育课程 ● 个别化学习目标、方法及进度 ● 自我终身学习、自我实现及自我激励 ● 自我管理的学生、教师及学校 ● 照顾特殊需要 ● 情境多元智能的发展

全球化的领导: 全球化是指世界不同地域及不同社会间的价值、知识、科技及行为规范 (Behavioral Norms) 的转移 (Transfer)、调适 (Adaptation) 及发展 (Development), 从而影响到社会、社区、机构或个人的过程。与全球化有关的典型现象及特征, 包括全球网络增长 (例如互联网、环球电子通讯及国际交通网络), 全球的科技、经济、社会、政治、文化及学习各方面的转移及交流, 国际联盟及竞争, 国际合作交换计划, 地球村, 多元文化整合, 以及国际标准及基准的应用。对校长领导的启示, 应可包括校长使办学、教学及学习得到最

大的全球联系，及来自世界各地的支持、学术资源及推动力。网上学习（Web-based Learning），互联网学习，国际访问，沉浸式学习计划（Immersion Programmes），国际交换计划，在小组及个人层面上教与学的国际伙伴，国家、社区、机构及个人间视像会议（Video-conferencing）的互动及分享，以及与科技、经济、社会、政治、文化及学习全球化有关的新课程内容等，都是推动教育全球化的例子。

本地化的领导：本地化所指的是与本地相关的价值、知识、科技及行为规范的转移、调适及发展的过程。本地化一些特征及例子有：发展本地网络，引入来自地区的科技、经济、社会、政治、文化及学习的新事物，权力下放到社区或机构层面，鼓励土著文化，切合社区需要及期望，扩大社区人士的参与、协作及支持，提升对本地的相关性及认受性，关注校本需要和特征，并重视本地的社会规范及风俗。本地化对校长领导的启示，应可包括校长使办学、教学及学习上尽量切合本地所需，扩大本地不同人士的支持，获得更多地区物质及人力的资源，增强教育实践的成效。实践本地化的例子，包括社区及家长参与学校教育，实行家校合作、学校问责保证、校本管理、校本课程及社区相关课程，并发展与科技、经济、社会、政治、文化及学习本地化有关的新课程等。

个别化的领导：个别化所指的是在转移、调适及发展外来的价值、知识、科技及行为规范时，能切合个别人士及群体的需要及特性的过程。推动个别化一些例子，包括提供个别化服务，强调人的潜能，动人的主动性及创意，鼓励自我实现、自我管理及自我控制，以及关注特殊需要等。个别化对本地化对校长领导的启示，应可包括校长倡导及实施个别化教育项目，设计及使用个别化的学习目标、方法及进度表，鼓励学生及教师自我学习、自我实现及自我推动，照顾个别的特殊需要，发展学生个别的多元智能，使办学、教学及学习满有动机，并尽量发挥主动性及创意。

校长应当是一个**策略领导者(Strategic Leader)**，他应能预见正在到来的教育和教育管理的主要变化与趋势，并能帮助学校内外各方面理解这些变化和趋势，并针对其可能带来的影响作好相应的策略准备，为学校教育开辟新的未来。同时，校长也应当是一个多重智能的领导者。他能创建一种促进师生达到较高层次的多元智能的学校环境。

为了改革教育，为了将学校内部的营运过程由传统的模式转向新世纪的模式，校长应当是一个**变革领导者(Transformational Leader)**，即具有使所有变化和变革成为可能的能力

和素质。最后，由于三重化是新世纪最大程度提高学校效能不可或缺的要素，因此校长应当是一个教育**三重化领导者**（Triplization Leader）（**全球化领导者、本地化领导者，个别化领导者**），即能够在信息技术及全球、地方网络的支持下，使学校教育的全球化、本地化和个别化成为可能。

显然，上述校长的领导范式和领导功能的变化是一种全新的变化，这些变化对 21 世纪的校长来说，既是一种新的要求，也是一种新的挑战。为了对教育管理和教育领导领域中的这些变化、变革和发展趋势作好充分的准备，需要人们去做大量有关 21 世纪校长素质的研究，开发并实施新的校长培训课程。

校长效能的范式转变

随着学习、教学和管理各方面都有范式转变，校长效能也有相应的范式转变。第一、第二次浪潮的传统范式，强调校长领导在传播知识技能及满足学校持份者的角色，故此，校长效能通常关注下列问题：

1. 校长在带领学习及教学活动，以传授知识及技能有多好的安排？
2. 校长透过办学、教学及学习的改进，能确保有多好的知识传授，以满足不同人士的期望？
3. 在指定期间内，校长帮助教师的教学可作出多好的改进，表现问责？
4. 校长如何确保学生在公开考试可达至多高的指定水平，满足家长及社区人士的需要？

新的范式带来了关于校长效能的全新概念，重视教育的全球化、本地化、个别化、及情境多元智能的发展，面向未来。校长效能主要关注下列问题：

1. 校长使学习、教学及办学有多好的三重化？
2. 校长帮助学生透过信息科技环境、网络、优质教学，而学习的机会有多大增长？
3. 校长对学生的自我学习有多好的协助，而变成终身学习？
4. 校长对学生的多元智能及三重化的自学能力 发展有多大助力？

结论

通过以上讨论，我们可以看到三次教育改革浪潮，实质上代表着学校效能及校长领导的不同范式，这三种范式的主要特征如表 7 所示。

表 7：三种校长领导与学校效能保证的范式

	第一次浪潮的范式	第二次浪潮的范式	第三次浪潮的范式
学校效能的概念	内在效能： 完成预定目标	外界效能： 学校持份者对教育服务感到满意，教育对公众负责	未来效能： 满足个人、社区和社会适应未来的需要
校長領導的主要功能	追求内在效能： 改善内部教学环境和过程以确保完成预定目标	追求外界效能： 确保教育服务满足学校持份者的要求，对公众负责	追求未来效能： 确保教育目标、内容、实践和成果能适应全球化、信息技术化和知识经济的挑战
校长领导的模式及角色	内在模式： <ul style="list-style-type: none"> ● 目标模式(目标达成者) ● 过程模式(过程工程师) ● 无失误模式(监督者) 	外部模式： <ul style="list-style-type: none"> ● 资源投入模式(资源开发者) ● 满意模式(社交领袖) ● 认受性模式(环境领袖) ● 组织学习模式(组织发展者) 	三重化模式： <ul style="list-style-type: none"> ● 全球化领导 ● 本土化领导 ● 个别化领导 ● 策略領導 ● 变革领导
校長效能的主要问题	<ul style="list-style-type: none"> ● 校长在带领学习及教学活动，以传授知识及技能有多好的安排？ ● 校长透过办学、教学及学习的改进，能确保有多好的知识传授？ ● 在指定期间内，校长帮助教师的教学可作出多好的改进？ ● 校长如何确保学生在公开考试可达至多高的指定水平？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校长如何使教、学及管理的过程与成果满足学校持份者的需要和期望？ ● 校长如何保证教育服务对公众和学校持份者负责？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校长使学习、教学及办学有多好的三重化？ ● 校长帮助学生透过信息科技环境、网络、优质教学，而学习的机会有多大增长？ ● 校长对学生的自我学习有多好的协助，而变成终身学习？ ● 校长对学生的多元智能及三重化的自学能力 发展有多大助力？

校长的全方位领导 (Total Leadership)

尽管学校的内在效能、外界效能和未来效能及相关的校长领导（内在领导、外界领导和未来领导），基于不同的范式，有各自的强项和关注点，但他们有助于我们构建一个全面的学校效能和校长领导向的框架。我们可以相信，如果一所学校的校长领导，能保证内部运作改进、满足外界的需要、适应未来发展，他们就完成了全面的学校效能保证，有着全方位的领导(total leadership)，包括了内在领导(internal leadership)、外界领导(interface leadership)和未来领导(future leadership)。

校长在进行教育领导及学校管理工作时，不应只关注内部和外部的效能，还要关注面向

未来的效能，才能达到全面效能保证。考虑到时间和资源的限制，期望学校能同时或在短期内或在任何时候都能是内部、外部和未来的效能最大化是不现实的。但是根据动态观念，学校可以在异端时期内动态地提高内部、外部和未来的效能（如图 2 所示）。在早期阶段（T1—T2），学校无法保证全面的质量提高，但他们如果在校长的全方位领导下、推动教育三重化、持续不断地学习和发展，追求三种类型的效能保证，那么在后一阶段（T3—T4）他们的教育效能就会不断提高向全面效能靠近。

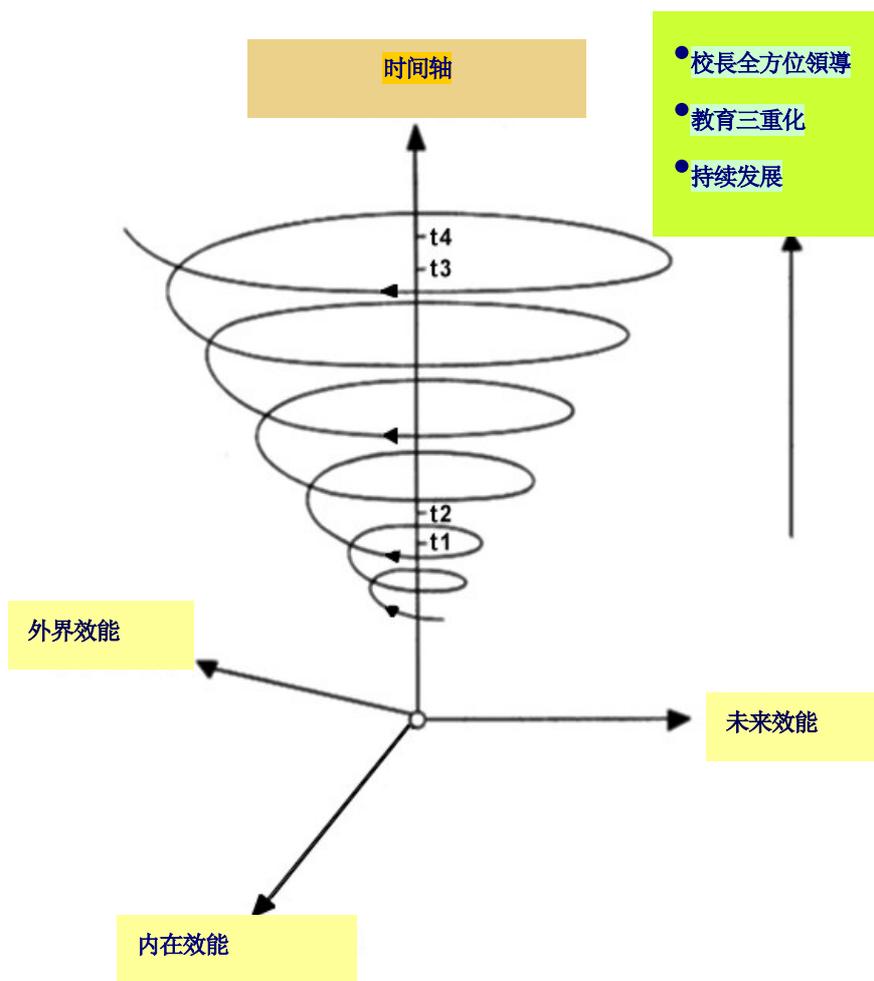


图 2：校长的全方位领导与动态学校效能

我们相信，校长作为主要的教育领导者，在教育三重化整个过程中扮演十分重要的角色。他们会学习三重化自己，做一个三重化而多元智能的变革领袖，转变学校成为三重化学校，并帮助教师及学生成为三重化而多元智能的学习者。同时，校长领导教师，把学校课程及教学法转变为三重化及世界级的，以配合新千禧的挑战及需要。

最后，希望全国田家炳中学的校长在领导及办学作出的努力，得以梦想成真，实现三重化—多元智能的教育：

- 所有田家炳中学学生成为**三重化多元智能学生**，可以完全享受终身自学及自我实现，并成为具情境多元智能的市民。
- 所有田家炳中学教师成为**三重化多元智能教师**，与学生分享三重化教学及学习的喜悦，并追求终身学习及专业发展。
- 所有田家炳中学成为**三重化多元智能学校**，所有校长及教师全心为学习、教学及办学的三重化作出贡献，并为本地以至世界各地学生的终身学习及发展，创造无限的机会。

参考文献

1. 郑燕祥 (2002) : 《学校效能及校本管理: 一个发展的机制》(简体字版) 上海, 上海教育出版社。(2001年, 繁体字版, 台湾, 心理出版。1996年, 英文版, London: Falmer)
2. 郑燕祥 (2003) : 《教育改革与领导: 新范式》, 台湾, 高等教育出版。
3. Cheng, Y.C. (2004, in press). *New Paradigm for Reengineering Education: Globalization, Localization, & Individualization*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers
4. Cheng, Y.C. (2004). *New principalship for globalization, localization, and individualization: Paradigm shift*. In Ahmad, R. H. & Hee, T.F. (eds.). *Principalship and school management*. (17-42) (keynote speech) Kuala Lumpur, Malaysia: Principals' Institute, University of Malaya.
5. Cheng, Y.C. (2003). *School leadership and three waves of education reforms*. *Cambridge Journal of Education*. 33(3), 417-439.
6. Cheng, Y.C. (2003). *Quality assurance in education: Internal, interface, and future*. *Quality Assurance in Education*. 11(4), 202-213.