

調適性領導與教育改革 ——美國經驗學習與省思

管理發展訓練 第一組

26魏秋宜、28林祝里、29陳怡均、33陳延芳
34李昆振、38杜國正、40馬偉富、43陳幸惠



報告大綱



壹、前言

貳、學習摘述

參、調適性領導與教育改革

肆、省思與心得

伍、政策建議

陸、結語

壹、前言



調適性領導與教育改革

- 美國聯邦主管研究院課程介紹美國哈佛大學教授羅納德·海菲(Ronald Heifetz)教授的調適性領導理論
- 面對社會瞬息變動，傳統技術性領導已無法有效即時解決問題。「調適性領導」(adaptive leadership)把追隨者帶出舒適區，不墨守成規，依當前局勢創造機會，建立新局。
- 面對資通訊科技(ICT)輔助的智慧教育，教育主管機關、校長、教師、學生、家長都應進行調適性領導，縮小弱勢學生的學習落差。
- 美國國家科技教育計畫指出智慧教育最大的挑戰不在於科技，而在於人，並專章介紹實證基礎的有效領導力特性。

貳、學習摘述

調適性領導與教育改革

- 調適性領導的意涵
- 調適性挑戰與技術性問題的區別
- 領導(leadership)及權勢(authority)的不同
- 適應不穩定工作環境
- 系統思考：冰山模型
- 蓋電廠輸送電力的實務演練



調適性領導的意涵

- 成功的調適性變革必須建立在過去的基礎上，而非完全放棄過去。
- 調適性領導者必須有實驗性思維模式，建立以實證為基礎且成功的調適性組織。**美國國家教育科技計畫運用資通訊科技翻轉教育，實施策略是經驗證再加以推廣。**
- 調適應為多樣性、多元化策略，調適性領導者應建立重視集體智慧及不同觀點的文化。
- 成功的調適需要時間，非一蹴可幾。



調適性挑戰與技術性問題的區別

工作挑戰的種類	問題的界定	解決策略及執行	主要當責者
技術性	清楚	清楚	權威者
技術性及調適性	清楚	需要學習	權威者及利害關係人
調適性	需要學習	需要學習	利害關係人 > 權威者

- 國內外研究指出國中小學學生學習落差是存在，問題是清楚的；
- 已實施教育改善計畫，學習落差沒改善，解決策略仍需再學習。
- 當政者及利害關係人都必須全力投入。

調適性挑戰與技術性問題的區別

項目	技術性問題	調適性挑戰
問題界定	問題容易界定	問題難以界定
解決方法	大部分有快速及容易的解決方案(嘗試和測試)	需要改變做事方式(改變工作方式) (智慧教育教學內容、方法、評鑑要全面改革)
當責者	通常專家或權威者可解決	在產生問題場所的工作者才能夠解決問題
改變範圍	要在組織範圍內進行少許改變	很多地方需要改變，可能要跨越組織範圍 (智慧教育必須跨部門、跨領域的改革)
接受度	接受技術解決方案	拒絕認同適應性挑戰
解決時間	解決方案可透過授權快速執行	經實驗尋求解決方案，需很長時間才能執行(持續PDCA，長時間)
阻力	時間、經費及資源	內心、思想、忠誠度和根深蒂固的價值觀 (改變以學生為中心)

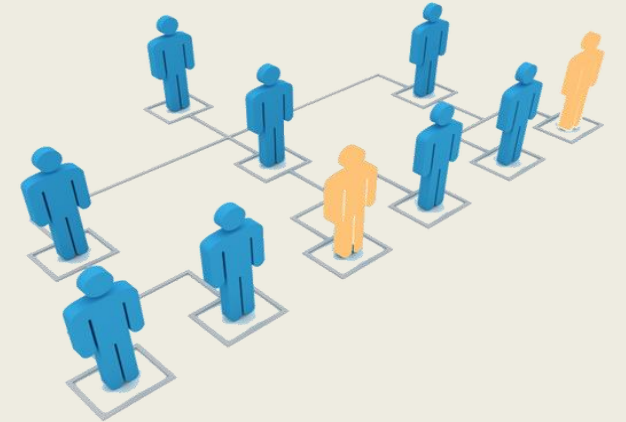
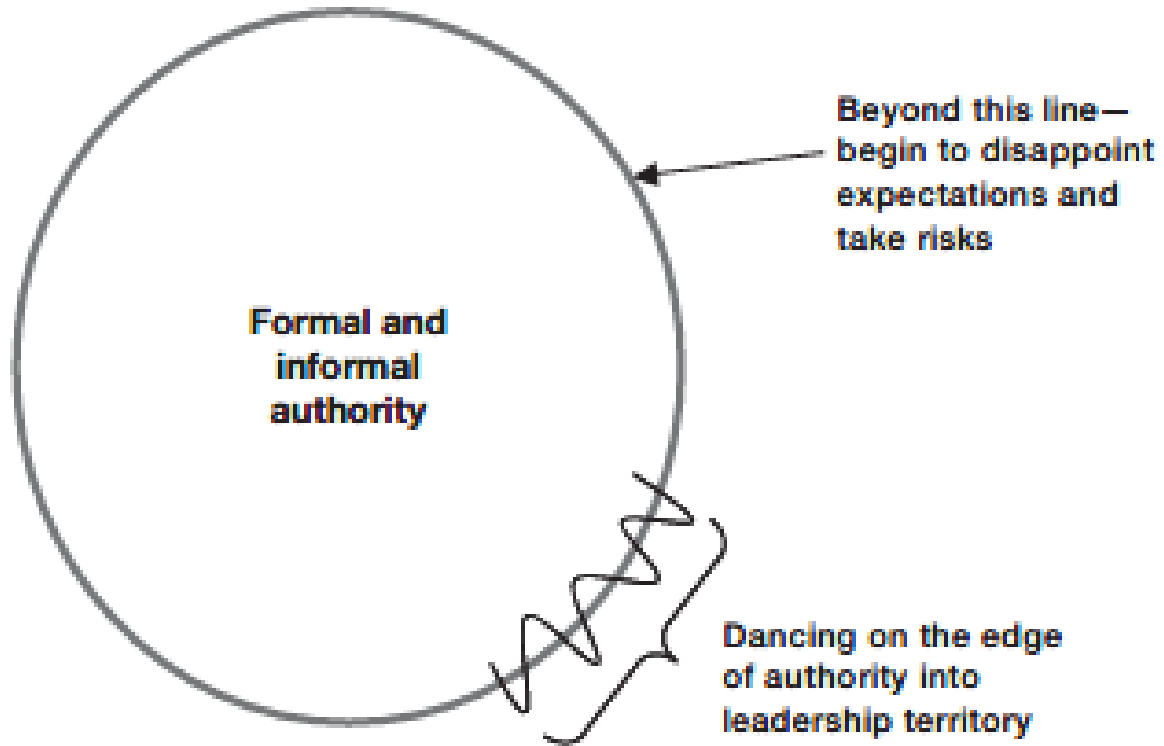
領導(leadership)及權勢(authority)的不同

任務	領導	權勢
方向指引	確認調適性挑戰，質疑問題的定義及解答，讓大家深入討論。	提供問題定義及解決方案
保護	揭露外在的威脅，請大家去體驗，誘發大家的調適行為。	保護大家免於外在的威脅
秩序定位	打亂既有的角色定位，或拒絕太快重新定位每個人的角色	定位每個人的角色
衝突	揭露衝突或任由衝突發生	恢復秩序
規範	挑戰規範	維護規範

- 權勢(authority)：把事情做對。把教育政策計畫確實落實。
- 領導(leadership)：把對的事情做對。重新學習智慧教育，角色重新定位。

領導(leadership)及權勢(authority)的不同

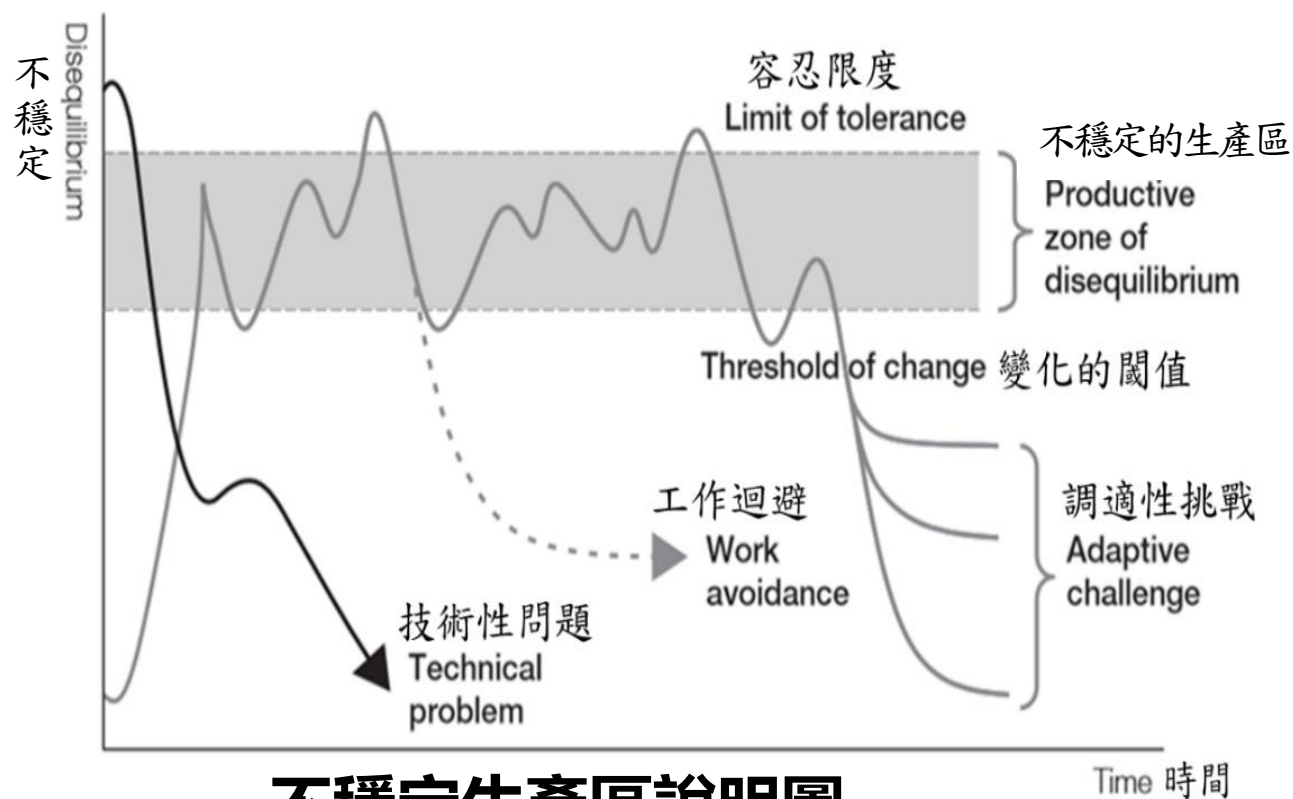
真正的領導必要時須**跨越**權限來處理問題



- 領導者跨出權限，動員利害關係人離開舒適圈、通過挑戰，提供適性、適能、適時的教學，改善教育落差。

適應不穩定工作環境

調適性領導是持續創造一種不穩定因素，保持安全範圍內的衝突，才能讓組織能力持續創新、升級。



不穩定生產區說明圖



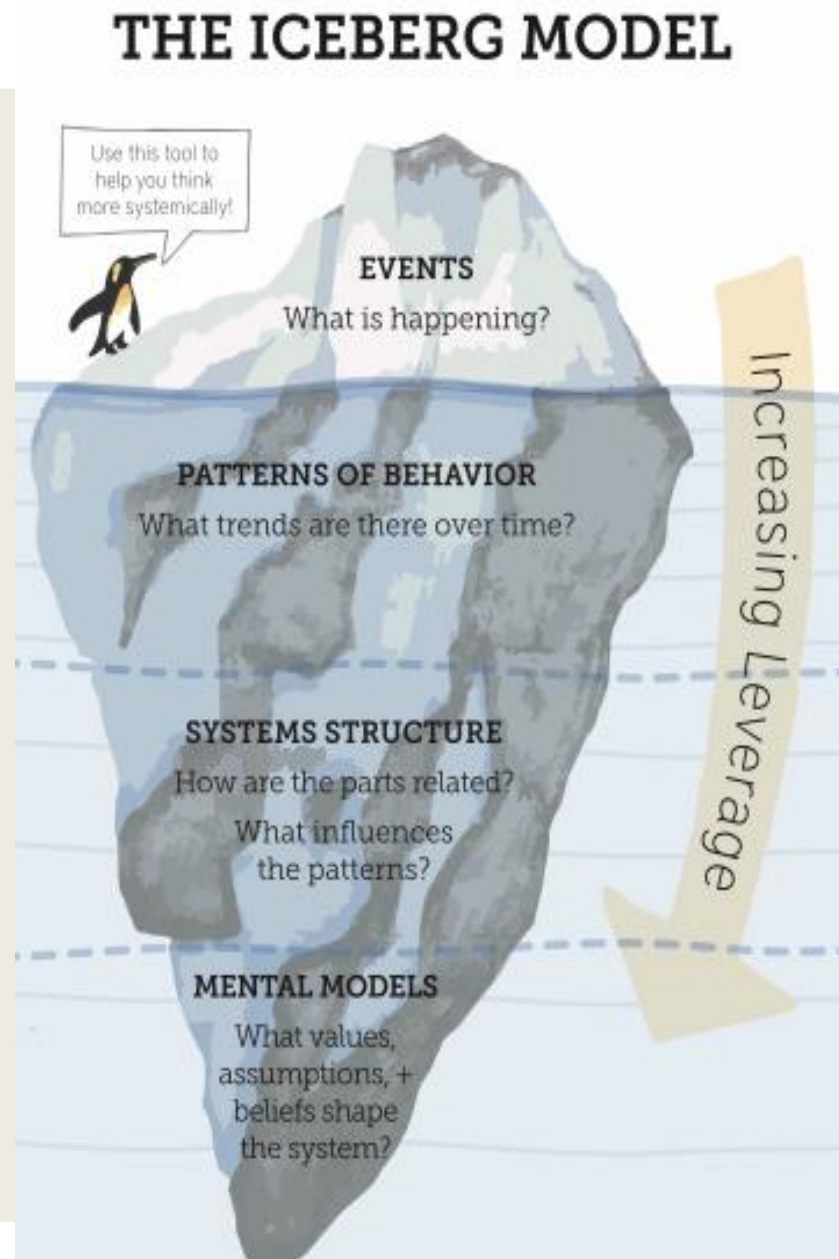
- 美國推動No Child Left Behind法案及Every Student Succeeds Act法案。
- 鼓勵教師及學生超越自己的極限，跨出安逸，翻轉教育。

系統思考：冰山模型

冰山模型幫助對形勢的感知，以便在整個系統的中看到真正的問題

冰山模型的四個基本層級

- 事件層級：學習落差
- 模式層級：落差未改善且加劇
- 結構層級：家庭經濟及學習資源
- 心智模型層級：每個孩子都成功

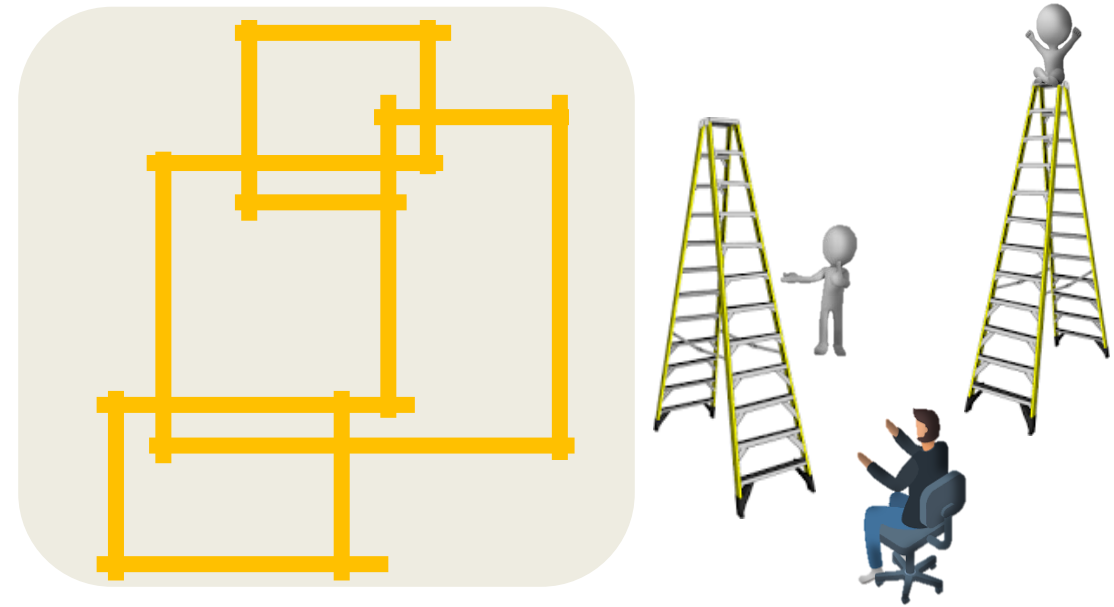


參、調適性領導與教育改革

調適性領導實務演練

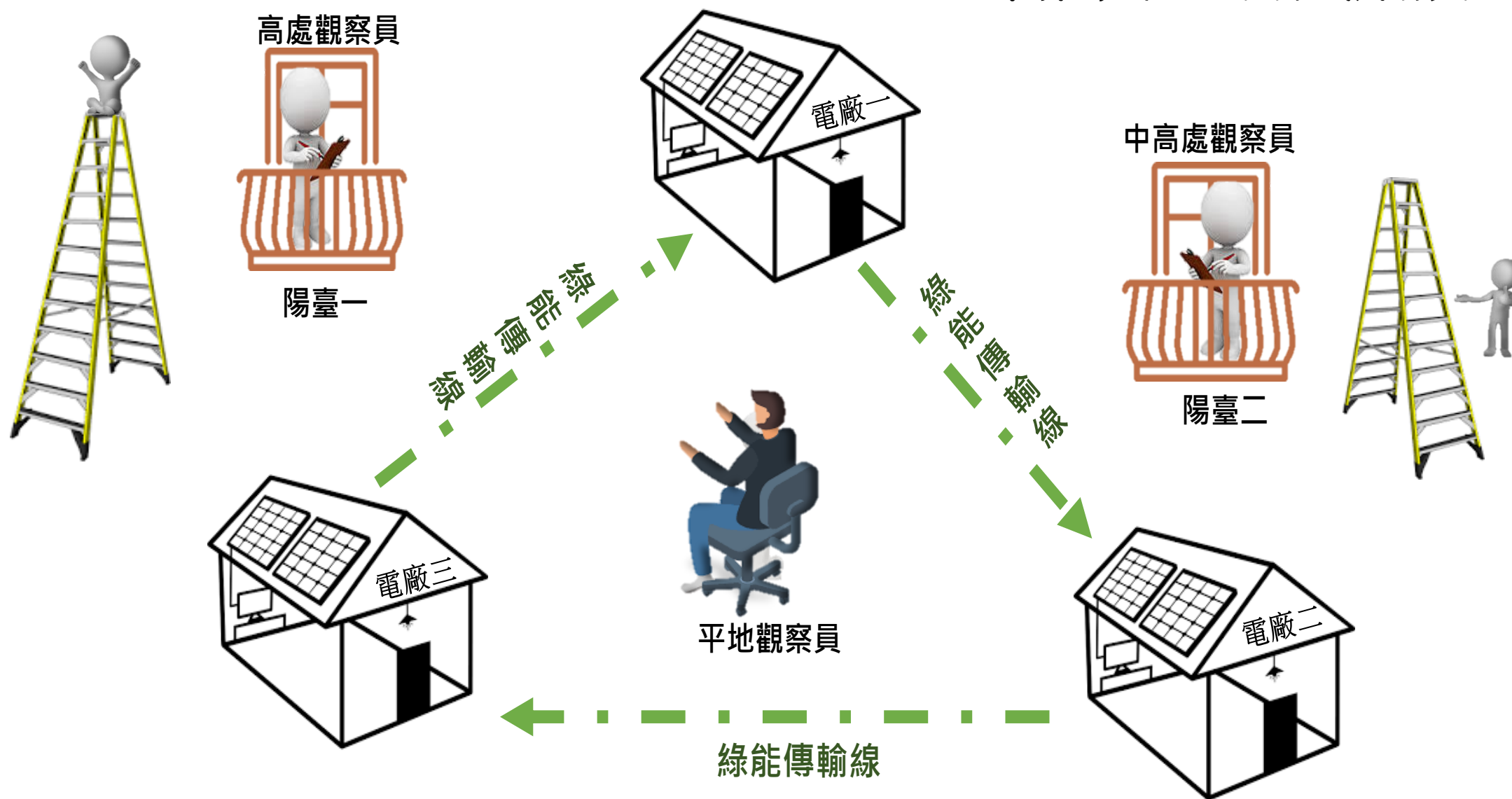
- 居高臨下 VS 設身處地—抽離當下的困境,爭取時間和空間深度反思,重新啟動團隊之模式。
- 實務演練規則
 - 依設計圖蓋電廠並完成電力輸送
 - 3 組競賽,最先完成任務者優勝
 - 處於不同的高度進行觀察

● 制高點(Balcony)宏觀視角



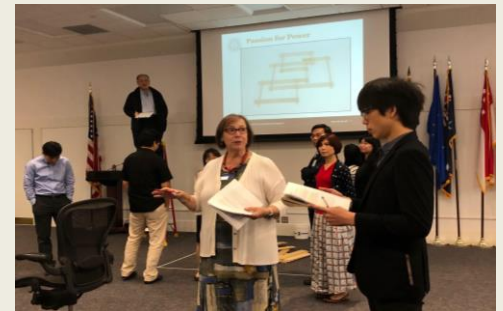
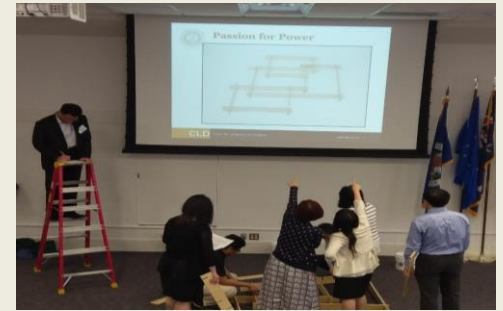
蓋電廠輸送電力的實務演練

制高點、嘗試錯誤、組裝



蓋電廠輸送電力的實務演練心得

- 技術性問題—遇瓶頸時,過程中所遭遇的問題難以界定,必須持續嘗試錯誤。
- 調適性問題—當現有方法無法突破困境時,立即改變原有的想法及做事方式。
 - 單一電廠無法完成電力輸送。
 - 利他—複製成功模式,加速完成電廠興建。
 - 多贏—共同完成電力輸送。
- 位於高處的觀察員,可以很清楚看到各組的互動、磨擦、雜音、紛擾、緊張。



參、調適性領導與教育改革

美國智慧教育領導力的調適性挑戰

- 2017國家教育科技計畫—隨時隨地學習
- 美國教育法案：NO child Left Behind、Every Student Succeeds Act

項目	調適性挑戰
問題界定	進行研究、分析及理解，才能界定問題
方向指引	討論學習落差問題及智慧教育的助益及重要性。
解決方案	1.改變教與學思維及方法；2.教學要實踐願景；3.實證有效領導力
利害關係人	教育單位的主管、校長、教師、學生、民間、學術團體。
改變範圍	1.建置完善基礎設施；2.教師及學生都能運用ICT輔助教與學；3.整合資源，提供學習的平台及機會；4.中小學變革需求非常迫切。
接受度	協助利害關係人認同適應性挑戰
解決時間	實驗評估成效，尋求最佳方案，需要很長時間
阻力	了解利害關係人的心態、意識、思想、忠誠及價值觀

參、調適性領導與教育改革

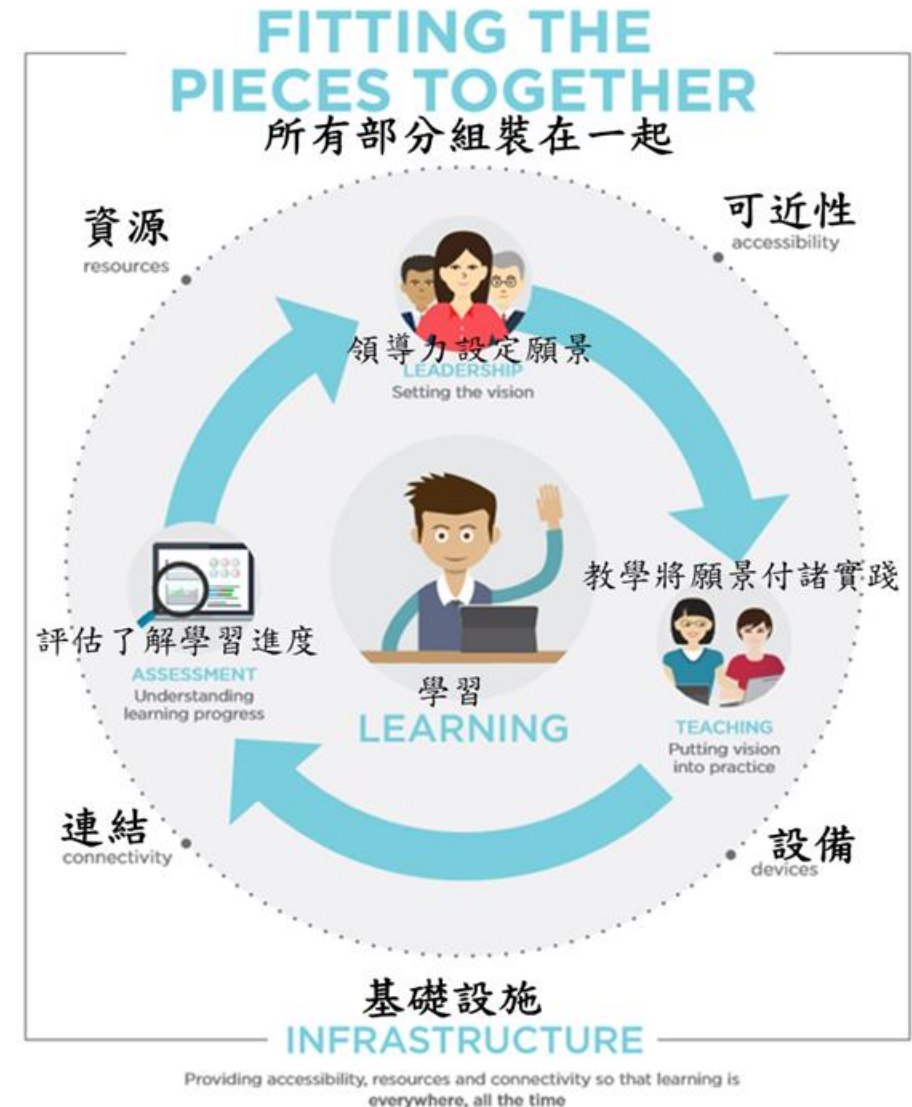
願景：讓隨時隨地學習成真

Everywhere, All-the-Time Learning

教育改革有效領導力的四個特徵：

- 創新協作領導力—與利害關係人合作參與
- 增進學生個人化學習資源—主動學習體驗
- 建構完善的智慧教育基礎建設—環境維運
- 確保教師教學的專業學習資源—全力支持

➤ 目標：提高教育公平性



提供可近性、資源及連結，以利隨時隨地學習 16

肆、省思與心得

調適性領導與教育改革



最大的挑戰在人

技術性(經費資源)VS調適性

- 帶領團隊跨出安逸並追求日後福祉——開誠布公、目標驅動、超越極限
- 要發揮鯰魚效應——因應萬變、活力創意
- 應有宏觀視角及建立整體觀——制高點、深度反思
- 打造協力及參與式合作——利他、關懷、跨域合作
- 靜觀全局且勇於面對挑戰——同理溝通、不可能零風險



肆、省思與心得

SWOT分析--教育改革下運用智慧教育改善學習落差

	有助目標之達成	阻礙目標之達成
內部組織	優勢STRENGTH 現場教師自發性翻轉教學方法 資訊科技技術 發達 長期辦理教師培訓機制 教育行政機關已規劃激勵措施 學生熟悉且大量使用網路	劣勢WEAKNESS 部分教師教學方法守舊 學校文化 偏於墨守成規 教師接受智慧教育 培訓比率低 學生在校評量方式未改變 對學校評鑑方式未改變
外部環境	機會OPPORTUNITY NGO 投入智慧教育資源 先進國家已有成功經驗 國內外有許多免費智慧教育平台 大學生伴讀 機制 智慧教育為聯合國會員國共同目標	威脅THREAT 家長會或家長 不信任 政策 偏鄉資訊科技基礎設施不足 偏鄉教師 流動率高 學生學習成就受 家庭社經地位 影響嚴重

伍、政策建議

調適性領導與教育改革



美國經驗學習與省思

- 制訂智慧教育改善中小學生學習落差的願景——**教育翻轉階級**
- 建立各級學校智慧教育分享與合作平台——**科技強化學習**
- 建立智慧教育研發創新中心——**教師取得最新教學資源**

美國近年教育改革法案

不讓任一個孩子落後(No Child Left Behind)

每個學生成功行動(Every Student Succeeds Act)

國家教育科技計畫(National Education Technology Plan)

伍、政策建議

調適性領導與教育改革

- 智慧教育成功模式推廣—**實驗、發現、調整**
- 鼓勵教師落實關懷—**獎勵改善學習成就落差**
- 強化教師培訓機制—**資源投入改善素質**



陸、結語

領導者必須冒著被邊緣化、聲東擊西、攻擊和誘惑等**危險**，得參照之調適性原則如后，期以發揮變革力量

- **到陽台上**——在高處觀察自己和組織遭遇的問題
- **異中求同**——尋找夥伴、接近反對者
- **調和衝突**——明確告知組織未來願景
- **進退得宜**——掌握介入與跳脫的時機
- **從容不迫**——讓議題成熟、沉穩以對



陸、結語



衷心感謝為我們國家奉獻生命的聯邦公務人員

保持使命感

- 領導是一種**熱情不斷消耗**的活動
- 使命感能找出**價值**所在，使得一切**冒險**產生意義。

報告完畢 謝謝聆聽

