

## 示例一

### I. 背景

示例一来自一所位于新界的资助中学。这所中学共开办 24 班，教职员约 60 人。学校认为学校的管理与领导及权责应该适当地分散于各层级的领导，故此着力为发展及培养中层领导人员作全面规划，以利工作的承传。

### II. 计划内容

#### 确认中层角色 带领学校发展

中层领导人员在学校担当重要角色。他们须坚守学校的核心理念、营造正面学校文化、洞察学校发展需要及实践学校政策。学校需要建立完善的行政架构及中层领导培训系统，让中层领导团队能在课程领导、行政管理、科组管理、教师发展、开拓资源及危机处理等范畴共同承担，发挥所长。中层领导团队可参与制定政策，共同带领学校发展，以提升团队的工作效能。

处于现今瞬息万变的时代，学校领导层需要面对各样挑战，而中层领导人员更需要积极求进。因此学校锐意发展中层领导人员，透过多元化及有系统的培训活动，协助中层领导人员建立专业学习社群，坚守共同的理念及价值，互相支持，同行并进，带领学校持续发展。

#### 分散领导 共同承担

学校十分重视中层领导的角色及发展，通过推行「分散领导」策略，让中层教师参与领导及管理学校，共同承担学校发展工作。学校设立名为「学校行政发展议会」的行政组织，由校长、副校长及十多位领导不同学习领域或科组的教师组成。议会的主要职能是制定及推行学校政策，成员参考不同持份者的意见，从而制订学校发展方向及政策，并适时作出检讨。透过共同领导及管理不同范畴的学校事务，议会成员的领导能力得以提升，有效强化中层领导团队。

「学校行政发展议会」成员的职衔为「学校发展主任」(School Development Officer-SDO)，以突显议会成员的主要职能。这个职

衔更能提醒中层领导人员需从学校整体发展的角度着眼，在商议政策的过程中，所有成员须关注学校整体的发展，而不单是从个别成员负责之科组的需要作考虑。此议会的架构分为三层：

- 由三位资深的高级学位教师担任总学校发展主任 (CSDO)，领导学校三大部门，即生命成长部、学习成长部及成长支持部；
- 由数字资深中层领导人员担任高级学校发展主任 (SSDO)，负责支持及监察跨科组工作；
- 资历较浅的中层领导人员担任学校发展主任 (SDO)，负责领导各科组、委员会及工作小组的工作。

在议会工作的层面上，总学校发展主任及高级学校发展主任担当导师角色，为学校发展主任在行政工作方面提供咨询及支持。

### 了解教师需要 订立发展方向

为配合学校发展及实践分散领导，学校按中层领导人员的专业发展需要，订定三大工作重点：

- (1) 建立教育理想、抱负及共同愿景，以实践办学理念；
- (2) 掌握教育发展的趋势，以支持前线教师，促进协作和专业成长；
- (3) 培养领导能力和管理技巧，推动教师进行专业交流和反思。

就以上重点，学校有策略地为中层领导人员安排不同类型的培训活动，以建立具使命感的团队，帮助他们开拓视野、了解教育新趋势及提升管理能力。

### 建立团队 巩固使命

- 学校深信增强中层领导人员的凝聚力，能有效领导学校发展，让中层领导人员了解办学及教育理念，有助建立个人及团队使命。学校曾经多次安排中层领导人员前往德国和瑞士，参访与办学团体相关的机构，让中层领导人员认识办学团体的历史及办学理念；又定期安排中层领导人员与法团校董会成员会面，透过沟通与交流，让双方更了解学校发展的需要。此外，学校定期举办电影欣赏会和书籍共读分享会等活动，鼓励团队成员从多方面反思自己的工作和角色，以巩固学校团队的使命感及对学校的归属感。

### 多元方式 提升能力

- 为提升中层领导人员的领导能力，学校安排他们进行跨界别交流，让中层领导人员在教育界之外获得启发。学校曾安排教师参观一所社会企业，与前线员工及管理层交流，从中认识社会企业文化及使命，学习如何实践「适应性领导」(Adaptive Leadership)，以带领团队，迅速洞察问题，作出改变，并追求共同目标，务求令策划、推展及评估工作更加有效。中层领导人

员亦参观了一所照顾儿童及青少年的院舍，学习如何领导其他教师辨识及解决青少年问题。学校又安排法律讲座，帮助中层领导人员掌握与教育及校园有关的基本法律知识。这些培训活动不单开拓教师的视野，也有效提升他们处理相关工作的能力。

- 中层领导人员的其中一个主要角色是领导学科发展，他们必须了解教育新趋势，才可以带领同事优化课程设计、制定教学策略及规划教师专业培训。为此，学校除了安排中层领导人员出席本地活动，如教育研讨会及前往不同学校观课交流，亦多次组织中层团队前赴美国、德国、瑞士、日本和新加坡等地，参加国际教育会议及往当地学校作观课交流。近年，学校安排校长及中层领导人员先后修读一个关于教育的课程，协助他们掌握学与教发展。学校亦曾邀请国际著名学者分享有关教师专业协作的研究结果，让中层领导人员了解不同的教师协作模式，启发他们对专业协作的思考。
- 中层领导人员需要管理知识及技能，以提升团队的工作效能。从阅读管理书籍中，学习了「企业纪律」(Corporate Discipline)、「源头管理」(Upstream Management)、「信而验证」(Trust but Verify)、「管理上司」(Manage Your Boss)等管理思维，并应用于学校日常的管理工作中。学校定期安排中层领导人员参加大专院校或教育局举办的管理课程，以提升他们的领导及管理能力，并通过举办校本工作坊及讲座，按中层领导团队的需要设定专题分享，例如由资深校长分享中层领导人员的角色及职责。

### III. 学校管理层经验分享

学校管理层认为发展及培养中层领导人员的要素，包括以下五点：

- 本于理念：发展及培养中层领导人员须与学校的办学理念一致，以学校的办学理念为出发点。
- 源于需要：发展及培养中层领导人员须视学校的情况及有关教师的需要而作出规划。
- 成于共识：发展及培养中层领导人员计划的成功，取决于有关持份者能否凝聚共识，而最关键的，是取得中层领导人员的支持。
- 系于资源：发展及培养中层领导人员需要资源，除了资金，能抽出时间，也非常重要。
- 慎于步伐：发展及培养中层领导人员也讲求步伐，缓急有序，以配合中层领导人员的工作需要和学习的迫切性。

#### IV. 总结

发展及培养中层领导人员，包括导师支持计划，为学校发展带来正面影响。在管理方面，学校文化及人事管理的策略与经验得以承传。中层领导人员的能力得以提升，能更有系统地安排工作，令各科组的合作更顺畅，学校运作更系统化及制度化。

在中层领导人员方面，多元化的培训方式能帮助他们更掌握作为领导的角色要求，对自己的角色、职责、使命更为清楚。处理学校工作时，不论是行政、领导、决策、策划或执行等，所需的能力和技巧也有所巩固，人事管理能力及信心亦见提升。中层领导人员更了解学校的全面发展，如学校的愿景、理念、行政运作、学校前景、政策理念、教学理念，有利学校管理和长远发展。

有效推展中层领导人员的培训活动，有助建立专业的团队。当中层领导人员理念一致，便能达到凝聚共识，持续燃点教师的教学热忱，巩固他们对学校的归属感，更同心为坚守学校核心理念和价值而努力。

在学与教方面，有关的发展及培训活动，让中层领导人员更了解教育的新趋势，提升教学效能，同时强化教师与学生沟通的技巧，有助学生学习和成长，进而推动学校发展。