

## 示例三

### I. 背景

示例三来自一所位于新界的资助小学。这所小学共开办 30 班，教职员约 50 人。学校于 2003 年起推展课程统整，需给予各科教师更多共同备课的时间，故参考不同的组织理论，包括各种有关小组发展的理论<sup>1</sup>，及后萌生以级为本（级本）的团队统筹概念。

### II. 计划内容

学校先在小四试行级本的团队统筹概念，以更有效处理该级的所有事务。由于效果理想，学校遂扩展到全校六级，并安排相关配套，令任教各级的教师形成六个小团队。在全面推展时，学校发现级本概念同时有助中层领导人员的发展与培训，亦促进了导师支持计划的实行。

#### 组织以级为本的团队

学校按每一年级学生的需要及教师的专长等，安排合适的人选担任该级别的班主任及科任教师，即以专级专教来配合专科专教。各级设有 3 至 4 位级统筹主任，主要职责是管理和推展全级的事务，包括课程规划、学与教、训导、辅导、课外活动和家长联系等。级统筹主任中有 1 至 2 位为资深的中层领导人员，由他们担当导师角色，带领新任中层领导或具潜质的教师履行级统筹主任的职务，由此，校内六级分别组织为六个小团队。

资深的中层领导人员担当导师的角色，支持行政经验较浅的教师，让他们逐步熟习履行级统筹主任的职务，学习更多管理、学与教和学生支持等方面的知识与技巧，更通过紧密的沟通，对新任中层领导人员给予个人情绪支持。

#### 实行三年一贯的安排

每级别的教师会随着同一班学生完成初小或高小阶段。换言之，同一团队的教师由学生就读小一开始跟进同批学生至小三，以及由小

---

<sup>1</sup> Tuckman, B.W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*: 71–72.

四起跟进至小六。教师小团队的组合维持三年。因此，在可行的情况下，在初小及高小学习阶段，班主任及科任教师维持不变。将教师编为六个小团队的安排不但有利跟进学生的学习及支持，而且更有效加强凝聚力，有助提升工作效率。

学校在教员室座位安排作出相应配合，把任教同一级别教师的座位安排在教员室内同一范围，并将间隔分成六个独立空间，以方便同级教师之间的沟通、分享和讨论等。

### 为教师安排恒常会议

上课时间表也有相应的编排，以「在时间表内发生」为原则，编排恒常教师会议，例如利用学生的早读时间，编排各级统筹主任出席每周一次的「级本会议」。「级本会议」的时间虽然有限，但这些安排在不影响学生上课及学习进度的前提下，让各级统筹主任每周能定时会面，一同交流及学习，有助形成稳定的学习社群。

### 善用会议时间

「级本会议」由校长主持，全校六级共二十多位级统筹主任均须出席。会议除了处理一般行政事务外，还有指定的时间用作中层领导人员的专业发展及培训。每次会议的培训部分设不同主题，例如主持会议或与工作有关的讨论技巧，以及举办大型活动的经验分享，形式包括分享阅读心得、示例分享或个案分析等，以提升中层领导人员处理职务的能力。

- 面对外部强势竞争，如何制订对策？
- 部门摩擦对立如何消除？
- 创造高客户满意度，该怎么做？
- 新创事业怎样拟定经营战略？
- 举办大型活动，工作程序如何安排？
- 「甘特图」：将工作分配表和时间表结合

学校在一次「级本会议」中级统筹主任的阅读心得分享大纲

### 组织合适的配套活动

在级本组织以外，学校根据「教师专业能力理念架构」<sup>2</sup>设计问卷，每学年搜集和分析校内教师的个人专业发展目标 and 教师强弱项等方面的自我检视数据，并按教师的需要设计教师专业发展活动。此

<sup>2</sup> 師訓與師資諮詢委員會 (2003)。學習的專業 專業的學習 — 教師專業能力理念架構及教師持續專業發展。香港：師訓與師資諮詢委員會。有關「教師專業能力理念架構」內容，請參閱本冊子之附錄，或瀏覽教育局網頁：

<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-teachers/doc2003.html>

外，学校每学年会参考教师的意愿及学校发展需要，多方面考虑来年的工作安排。学校亦为中层领导人员举办培训项目，包括讲座、经验分享会、参观、讨论等，主题涵盖学校行政工作、学校发展规划等，有助建立中层管理团队和巩固他们的专业发展。

### III. 学校管理层经验分享

学校管理层认为发展中层领导人员的策略必须配合实际环境，安排有关活动时，可注意以下几方面：

- 要有固定的时间及恒常化的安排：学校安排每周在固定时间进行「级本会议」，可令发展及培训中层领导人员恒常化，更有效发展中层领导人员的潜能。
- 模式要多元化：单一模式未必适合每位中层领导人员，不同模式的发展及培训，有助中层领导人员装备得更好。
- 内容要具体、贴近现实：成年人的学习须安排实用及实际的内容，如用案例，更要贴近现实，以增加学习的价值及将来学以致用机会。
- 要建构文化：要建立紧密会面和合作无间的文化。

### IV. 总结

以级为本的团队加上配套措施，有助发展及培养中层领导人员。从中层领导人员本身的发展而言，增进他们在行政、管理及领导等方面的知识，并且提升策划、组织、决策及带领等能力。

校内行政、管理等方面的知识及技巧得以承传，避免在人事更替的过程中出现青黄不接的情况。

当中层领导人员深入了解学校的运作及发展方向后，便能更配合学校的发展，作更为周详的考虑。一致的信念及方向有助执行或领导工作更畅顺，效果更佳。

校长认为，小团队更有利于管理。小团队定期而紧密的交流及沟通，有助维系团队的合作及建立学习社群。而教师之间良好沟通，有效凝聚团队力量，集思广益，取长补短，有利学校团队共同实践学校的愿景。