

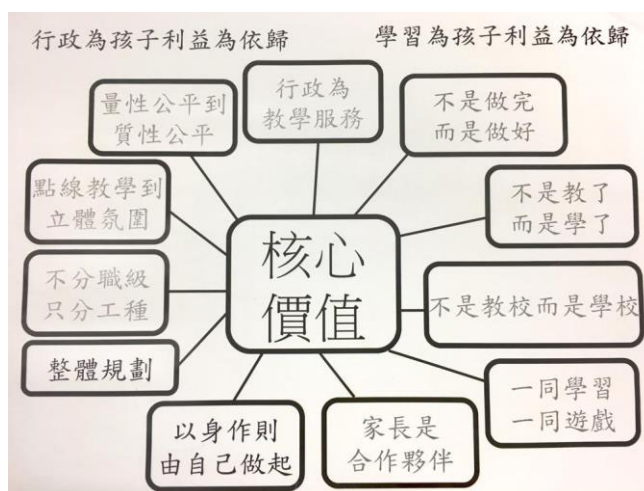
示例四

I. 背景

示例四来自一所位于新界的资助小学。这所小学共开办30班，教职员超过80人。就发展及培养中层领导人员方面，校长认为处理人力资源是一项长远的投资。教师的专业发展做得好，学校才会有美好的前景；相反，若人力管理未如理想，将会对教师团队及学校整体发展带来不利影响。为此，学校规划出校本发展及培训中层领导人员的计划。

II. 计划内容

培训中层领导人员的计划建基于学校的核心价值，其中主要原则包括以身作则，由自己做起。



學校的核心價值

以身作则 自己做起

学校界定了中层领导人员各方面的角色及责任，包括建构学校文化、规划学校发展、推行策略、执行政策及监察工作，并期望他们以身作则，由自己做起，能够为其他教职员树立榜样。

学校沿用既有的行政架构，以「校政委员会」作为发展及培养中层领导人员的培训平台，并建立「师徒制」的支持模式。「校政委员会」主要职责是管理学校的运作，其下设有三个发展委员会，分别

是「学校发展委员会」、「学教发展委员会」及「校风及学生发展委员会」。每个发展委员会管理有关范畴内的五至七个小组。「校政委员会」的成员包括担任委员长的副校长及部分资深教师，校长则担任顾问一职。三个发展委员会则由学校中层领导人员及有潜质担任中层领导工作的教师组成。

这样的组织及安排给予资历较浅的成员直接参与学校行政工作的机会，也为教师提供「师徒制」的支持。其中校长与「校政委员会」的成员配对为一组师徒，而三个发展委员会内的中层及未升任中层的教师为另一组师徒。

师徒支持 人影响人

师徒支持涉及的内容广泛，全方位涵盖各相关科组日常事务的工作，包括如何策划、统筹、协调、推展、监察及评估各科组的工作，还有撰写文件、主持会议、汇报工作进度等。此外，校长秉持「人影响人」的信念，相信通过「以身作则」的方法培训相关的对象。因此校长亦实践这信念，支持中层领导人员，并配合以下策略发展及培养中层领导人员。

用人唯才 人性调配

- 学校用人唯才，并从人性化角度考虑工作调配。学校管理层按中层领导人员的能力、兴趣及个人专业发展需要调配工作和安排岗位，例如学与教范畴表现优秀的中层领导人员，会获安排主要负责在学务及课程等方面的工作；管理及行政工作较强的中层领导人员则主要处理学校行政工作。同时，学校亦会顾及教师的其他需要，在安排工作上尽量予以配合。例如教师若在健康或家庭方面出现特殊情况，校方会适当地调动和配合，支持教师应对挑战。

善用会议 增强能力

- 学校有效以会议作为发展及培养中层领导人员的机会。在任何中层领导人员会议中，除了处理一般的行政工作，亦分析和讨论相关个案或议题，包括学校发展、团队协作、学生的学习与支持、家校合作及危机管理等。藉着意见交流及经验分享，促进中层领导人员的反思，有助提升他们在学校行政、管理与领导、学与教和学生支持等方面的认知和能力。除了个人专业发展外，通过会议而建立的团队协作关系，亦给予教师适当的情绪支持。

良好表现 适时表扬

- 中层领导人员的良好表现亦会适时获得表扬。校长透过全体教师

大会表扬中层领导人员在各方面工作的美好表现，例如关怀学生、主动承担学校事务、计划及推行具远见的行政策略等。中层领导人员工作表现得到认可，有助增强他们的信心及巩固他们在团队的领导地位。

调配工作 赋予权责

- 为赋权予中层领导人员，学校在调配工作时，会适当地让中层领导人员负责新工作，并由较资深的管理层人员从旁观察及给予适时的启导和鼓励。这样的安排能赋权予中层领导人员，加强他们实践管理工作的能力及带领团队的经验，让他们通过实践达至个人专业成长，以及对学校的工作更具归属感。

配套得宜 更见效果

- 学校在推展中层领导人员的发展及培训计划时，在以下方面作出相应配合：
 - 确保分工明确 — 学校有清晰的行政架构，详细列明各科组工作及各岗位的职责，并确保校内同事，包括不同职务的教职员清晰明白，令各部门的运作能互相配合，提高行政效率。
 - 为教师创造空间 — 学校通过适当分工，使教师课担不会过重，并且灵活安排科组的会议时间，让中层领导人员在兼顾行政工作之余，亦能保持工作与生活的平衡。
 - 循序渐进的安排 — 学校在推行新政策，或规划新学年的工作时，会给予中层领导人员足够的时间、空间作准备，使他们能全面规划及筹备工作。
 - 一致的处事原则 — 学校已建立清晰的核心价值，并传达予全体教师，特别是中层领导人员，以作为工作的方向，务使全体教师能按一致的原则，致力达成学校的愿景。

III. 学校领导层经验分享

学校管理层认为发展及培养中层领导人员是从经验中学习的过程，故学校必须具备以下配套，令中层领导人员从实际经验中明白如何做管理与行政，亲身感受优秀的管理与行政所带来的果效。

- 明确的核心价值：全校上下，包括非教学人员，都须明白学校的核心价值，以让全体员工可沿着同一方向工作，有利中层领导人员管理团队。

- 营造互爱互助的团队文化：正面的团队文化非常重要，这有助发展及培养中层领导人员进行各阶段的各种工作，有利学校发展。
- 人性化的工作量及工作岗位调配：学校须接纳教师包括行政人员也有个别的强项及限制，宜因应情况调节工作及调配工作岗位，发挥个人潜能和提高工作效率。

IV. 总结

有效发展及培养中层领导人员，令他们更了解学校的发展方向，并在工作上掌握可依循的原则。中层领导人员的行政及管理能力的提升，才能更有效处理及配合学校事务，使学校行政工作更有效率。

中层领导人员的发展及培养对教师团队带来正面的影响，包括学校的工作氛围正面，教师之间互相支持、互信及包容。正面的工作氛围令教师团队稳定，亦鼓励他们主动承担，勇于负责，令学校发展更为完善。特别是「师徒支持模式」令资历较浅的教师在情意上得到支持，工作压力得以舒缓，才能逐步强化教学能力和对工作的热诚，在工作上获得更大的满足感。

学校对中层领导人员的支持及培训，除有效团结教师，建立同事之间和谐气氛外，亦对学校氛围有正面的影响。例如教师得以改善学与教，令学生受益。教师的正向精神，亦能帮助他们有效联系家长，与家长建立互信，令家长教师更积极参与及支持学校活动。

反思学校中层领导人员的培训及师徒支持模式后，总结出理想的培训与支持应具备以下的条件：

- 导师无私地分享，以实践作引导，内容如学与教、处理人事管理、如何优化工作成效。
- 在师徒支持的安排上，互动宜紧密甚或实时，而且以协助形式，非监察性质，才能建立互信。
- 导师应持开放的学习态度，明白在指导学员时，自己也在学习，双方都可获益。
- 在每个学校行政架构层级中的成员，都应作为榜样，不论是校长、中层领导人员及非中层领导的教师，都可以作为其他人学习的榜样，这样的「身教」效果更明显，更有效发展教师的素养及强化学校的专业文化。