

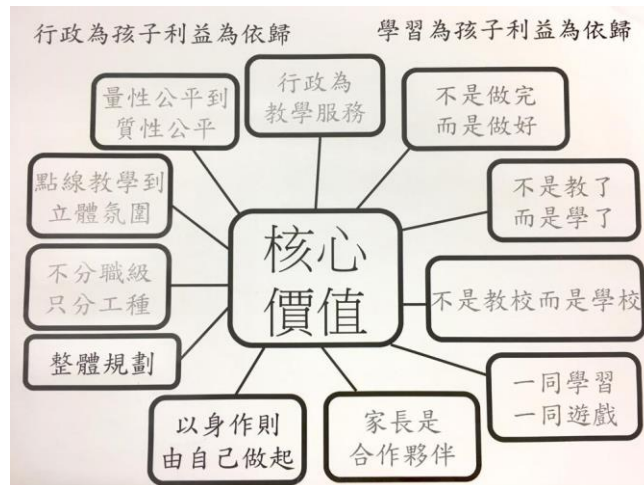
## 示例四

### I. 背景

示例四來自一所位於新界的資助小學。這所小學共開辦30班，教職員超過80人。就發展及培養中層領導人員方面，校長認為處理人力資源是一項長遠的投資。教師的專業發展做得好，學校才會有美好的前景；相反，若人力管理未如理想，將會對教師團隊及學校整體發展帶來不利影響。為此，學校規劃出校本發展及培訓中層領導人員的計劃。

### II. 計劃內容

培訓中層領導人員的計劃建基於學校的核心價值，其中主要原則包括以身作則，由自己做起。



學校的核心價值

#### 以身作則 自己做起

學校界定了中層領導人員各方面的角色及責任，包括建構學校文化、規劃學校發展、推行策略、執行政策及監察工作，並期望他們以身作則，由自己做起，能夠為其他教職員樹立榜樣。

學校沿用既有的行政架構，以「校政委員會」作為發展及培養中層領導人員的培訓平台，並建立「師徒制」的支援模式。「校政委員會」主要職責是管理學校的運作，其下設有三個發展委員會，分別

是「學校發展委員會」、「學教發展委員會」及「校風及學生發展委員會」。每個發展委員會管理有關範疇內的五至七個小組。「校政委員會」的成員包括擔任委員長的副校長及部分資深教師，校長則擔任顧問一職。三個發展委員會則由學校中層領導人員及有潛質擔任中層領導工作的教師組成。

這樣的組織及安排給予資歷較淺的成員直接參與學校行政工作的機會，也為教師提供「師徒制」的支援。其中校長與「校政委員會」的成員配對為一組師徒，而三個發展委員會內的中層及未升任中層的教師為另一組師徒。

### **師徒支援 人影響人**

師徒支援涉及的內容廣泛，全方位涵蓋各相關科組日常事務的工作，包括如何策劃、統籌、協調、推展、監察及評估各科組的工作，還有撰寫文件、主持會議、匯報工作進度等。此外，校長秉持「人影響人」的信念，相信通過「以身作則」的方法培訓相關的對象。因此校長亦實踐這信念，支援中層領導人員，並配合以下策略發展及培養中層領導人員。

#### **用人唯才 人性調配**

- 學校用人唯才，並從人性化角度考慮工作調配。學校管理層按中層領導人員的能力、興趣及個人專業發展需要調配工作和安排崗位，例如學與教範疇表現優秀的中層領導人員，會獲安排主要集中負責在學務及課程等方面的工作；管理及行政工作較強的中層領導人員則主要處理學校行政工作。同時，學校亦會顧及教師的其他需要，在安排工作上盡量予以配合。例如教師若在健康或家庭方面出現特殊情況，校方會適當地調動和配合，支援教師應對挑戰。

#### **善用會議 增強能力**

- 學校有效以會議作為發展及培養中層領導人員的機會。在任何中層領導人員會議中，除了處理一般的行政工作，亦分析和討論相關個案或議題，包括學校發展、團隊協作、學生的學習與支援、家校合作及危機管理等。藉着意見交流及經驗分享，促進中層領導人員的反思，有助提升他們在學校行政、管理與領導、學與教和學生支援等方面的認知和能力。除了個人專業發展外，通過會議而建立的團隊協作關係，亦給予教師適當的情緒支援。

#### **良好表現 適時表揚**

- 中層領導人員的良好表現亦會適時獲得表揚。校長透過全體教師

大會表揚中層領導人員在各方面工作的好表現，例如關懷學生、主動承擔學校事務、計劃及推行具遠見的政策等。中層領導人員工作表現得到認可，有助增強他們的信心及鞏固他們在團隊的領導地位。

### **調配工作 賦予權責**

- 為賦權予中層領導人員，學校在調配工作時，會適當地讓中層領導人員負責新工作，並由較資深的管理層人員從旁觀察及給予適時的啟導和鼓勵。這樣的安排能賦權予中層領導人員，加強他們實踐管理工作的能力及帶領團隊的經驗，讓他們通過實踐達至個人專業成長，以及對學校的工作更具歸屬感。

### **配套得宜 更見效果**

- 學校在推展中層領導人員的發展及培訓計劃時，在以下方面作出相應配合：
  - 確保分工明確 — 學校有清晰的行政架構，詳細列明各科組工作及各崗位的職責，並確保校內同事，包括不同職務的教職員清晰明白，令各部門的運作能互相配合，提高行政效率。
  - 為教師創造空間 — 學校通過適當分工，使教師課擔不會過重，並且靈活安排科組的會議時間，讓中層領導人員在兼顧行政工作之餘，亦能保持工作與生活的平衡。
  - 循序漸進的安排 — 學校在推行新政策，或規劃新學年的工作時，會給予中層領導人員足夠的時間、空間作準備，使他們能全面規劃及籌備工作。
  - 一致的處事原則 — 學校已建立清晰的核心價值，並傳達予全體教師，特別是中層領導人員，以作為工作的方向，務使全體教師能按一致的原則，致力達成學校的願景。

## **III. 學校領導層經驗分享**

學校管理層認為發展及培養中層領導人員是從經驗中學習的過程，故學校必須具備以下配套，令中層領導人員從實際經驗中明白如何做管理與行政，親身感受優秀的管理與行政所帶來的果效。

- 明確的核心價值：全校上下，包括非教學人員，都須明白學校的核心價值，以讓全體員工可沿著同一方向工作，有利中層領導人員管理團隊。

- 營造互愛互助的團隊文化：正面的團隊文化非常重要，這有助發展及培養中層領導人員進行各階段的各種工作，有利學校發展。
- 人性化的工作量及工作崗位調配：學校須接納教師包括行政人員也有個別的強項及限制，宜因應情況調節工作及調配工作崗位，發揮個人潛能和提高工作效率。

#### IV. 總結

有效發展及培養中層領導人員，令他們更了解學校的發展方向，並在工作上掌握可依循的原則。中層領導人員的行政及管理能力的提升，才能更有效處理及配合學校事務，使學校行政工作更有效率。

中層領導人員的發展及培養對教師團隊帶來正面的影響，包括學校的工作氛圍正面，教師之間互相支援、互信及包容。正面的工作氛圍令教師團隊穩定，亦鼓勵他們主動承擔，勇於負責，令學校發展更為完善。特別是「師徒支援模式」令資歷較淺的教師在情意上得到支持，工作壓力得以舒緩，才能逐步強化教學能力和對工作的熱誠，在工作上獲得更大的滿足感。

學校對中層領導人員的支持及培訓，除有效團結教師，建立同事之間和諧氣氛外，亦對學校氛圍有正面的影響。例如教師得以改善學與教，令學生受益。教師的正向精神，亦能幫助他們有效聯繫家長，與家長建立互信，令家長教師更積極參與及支持學校活動。

反思學校中層領導人員的培訓及師徒支援模式後，總結出理想的培訓與支援應具備以下的條件：

- 導師無私的分享，以實踐作引導，內容如學與教、處理人事管理、如何優化工作成效。
- 在師徒支援的安排上，互動宜緊密甚或即時，而且以協助形式，非監察性質，才能建立互信。
- 導師應持開放的學習態度，明白在指導學員時，自己也在學習，雙方都可獲益。
- 在每個學校行政架構層級中的成員，都應作為榜樣，不論是校長、中層領導人員及非中層領導的教師，都可以作為其他人學習的榜樣，這樣的「身教」效果更明顯，更有效發展教師的素養及強化學校的專業文化。