

# 前言

教师专业团队须承担培育年轻一代的重任，协助他们为这个新时代作好准备。学校领导层在促进教学团队的互相合作、进一步提高学校效能及教师素质等方面担当关键角色，以协助学生取得更大成就，达至全人发展<sup>1</sup>。

为了支持教学专业团队的发展，「教师及校长专业发展委员会」在2016年推出一个名为「T-卓越@hk」的大型计划，并获优质教育基金拨款，于2016/17学年起，连续三个学年开展「T-卓越@hk」大型计划之下的重点项目。

「T-卓越@hk」涵盖八个重点项目<sup>2</sup>，分别为T-标准<sup>+</sup>、T-数据集<sup>PD</sup>、T-培训<sup>B</sup>、T-浏览<sup>24/7</sup>、T-专能<sup>3</sup>、T-分享、T-表扬及T-桥梁。其中「T-专能<sup>3</sup>」的综合启导计划，旨在支持迈向事业新里程的教育工作者，包括准教师及新任教师、中层领导人员和新任校长，以提升他们所需的技能。

要响应教育环境的转变所带来的挑战，学校须装备及培训新一代的领导<sup>3</sup>。学校领导的主要工作大致分为四方面：

- (1)支持、评估及发展教师；
- (2)订定目标、评鉴及监督；
- (3)财务及人力资源管理；及
- (4)与其他学校协作<sup>4</sup>。

中层领导人员在学校扮演非常重要的角色。他们既要协助校长管理学校，也是校长与其他教师之间的沟通桥梁，以及作为其他教师的榜样。学校中层领导人员一般包括副校长、助理校长、学校部门领导或统筹人员，以及

---

<sup>1</sup> 教师及校长专业发展委员会 (2015)。《扬帆启航 迈向卓越 进度报告二零一五年》。香港：教师及校长专业发展委员会。

<sup>2</sup> 有关「T-卓越@hk」八个重点项目的资料，可浏览教师及校长专业发展委员会网页：  
<https://cotap.hk/index.php/tc/t-excel-hk>

<sup>3</sup> Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, 31.

<sup>4</sup> Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, 9-11.

有特别职责的教师，亦有只狭义指有专职的教师<sup>5</sup>。

一般而言，学校中层领导人员的职能包括：

- (1) 带动课程和教学法方面的变革；
- (2) 支持教师的专业判断；
- (3) 掌握课程发展和变革的最新动态；
- (4) 加强与各学习领域/科组之间的联系；
- (5) 妥善管理及灵活运用资源；
- (6) 与其他教师探讨问题、分享知识和经验；
- (7) 规划和部署教师持续专业发展；以及
- (8) 表扬其他教师取得的成就，并提供适当的回馈<sup>6</sup>。

学校的中层领导人员要有效发挥以上职能，相关的知识、技能及情意缺一不可。随着教育改革的开展，学校更着力优化课程、学与教及评估，以促进学生全人发展及终身学习。为了保持香港的竞争优势，课程发展的新焦点也锐意装备学生面对本地和世界各种转变。校内各项相应的工作，有赖中层领导人员协助带领、策划、协调、统筹、推展、执行及评鉴。

不少学校明白到发展及培养中层领导人员的实际需要，遂根据校本情况及教师的培训需要以发展及培养中层领导人员，并藉此加强承传及巩固学校的发展。学校所采用的培训方式多元化，当中导师支持（Mentoring）是其中一种方式<sup>7</sup>，以有效支持教师发展，优化学与教<sup>8</sup>。导师支持的培训方式能为导师及学员建立持续的伙伴关系。导师对学员的关顾及支持，能有效促进学员的个人成长，并提升他们的专业能力<sup>9</sup>。

本册子简介四所中、小学的校本经验。这四所学校因应校本情况及教师的培训需要作出规划，发展及培养中层领导人员及推行校本导师支持计划。有关的实践情况，分别载于四个示例，以供中小学参考。

---

<sup>5</sup> Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, 78.

<sup>6</sup> 香港教育局 (2018)。《學校行政手冊 2018/19》。香港：教育局。

<sup>7</sup> Pont, B., Nusche, D. and Moorman H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, 11-12.

<sup>8</sup> Barber, M. & Mourshed, M. (2007). *How the World's Best-performing School Systems Come Out on Top*. US: Mckinsey & Company.

<sup>9</sup> Gordon, S. (1992). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential*. New York: AMA Membership Publications Division, American Management Association.

	程度	班数	发展及培养中层领导人员计划的特色
示例一	中学	24 班	善用现有行政架构，为担任中层职务的教师提供导师支持
示例二	中学	30 班	配合新任中层领导人员的需要，设计一系列培训课程，包括由具校长经验的校外人士担任中层领导人员的导师
示例三	小学	30 班	透过以级为本的导师支持计划，发展及培养担任中层职务的教师
示例四	小学	30 班	营造人性化环境，以「人影响人」信念培养担任中层职务的教师