

發展及培訓中層領導人員 校本導師支援計劃分享會(小學)

理論與研究

講者：吳偉文博士
瑪利諾神父教會學校（小學部）校長

4-6-2019

分享重點

1. 「中層領導人員」需具備的條件及培訓需要
2. 領導能力的發展階梯及模式
3. 常見的「師徒制」模式及師徒關係的進展階段
4. 推行「師徒制」的優點及需注意的地方

何謂「中層人員」

- ▶ 學校中層人員並沒有一個簡單的定義，某些學校人員其所扮演的角色是在學校決策層和基層教師之間。
(Kemp & Nathan, 1995)
- ▶ 校長之外，副校長、主任、各組工作組長、學科主席、班主任等，都是學校不可或缺的中層領導者。
(陳建熊，2006)



何謂「中層人員」

- ▶ 校內的行政主任，以及擔任各科組主席的教師 (胡少偉，2008)
- ▶ 是一個比較性及浮動性的概念……一般而言，在學校裏的中層人員指主任及高級教師 (余煊，2008)



何謂「領導」

- ▶ 領導是一些行動的發起，使之成為持續方式的團體互動，以解決共同的問題。

Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems.(John K. Hemphill)

- ▶ 領導是力量，這力量主要建基於個人特質，而這特質通常是合於規範性的。

Leadership is power based predominantly on personal characteristics, usually normative in nature.(Amitai Etzion)



何謂「領導」

- ▶ 領導是行使權力及作出決定。

Leadership is the exercise of authority and the making of decisions.(Robert Dubin)

- ▶ 領導是影響團體活動的過程，使其朝向目標的訂定及目標的完成。

Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.(Ralph M. Stogdill)



「中層領導人員」的角色

- ▶ 統籌
 - ▶ 骨幹、領袖、典範、橋樑
 - ▶ 協助和配合校長
 - ▶ 推展組織願景
- (余煊，2008)



「中層領導人員」面對的困難

- ▶ 沒有自信可勝任團隊領袖
 - ▶ 未獲校長支持
 - ▶ 與同工不合拍
 - ▶ 校內不利的文化環境
- (余煊，2004)



「中層領導人員」需具備的條件

▶ 領袖才能

- ▶ 領導技巧
- ▶ 領導學養
- ▶ 個人特質

▶ 價值意義

- ▶ 外顯價值
- ▶ 社會價值取向
- ▶ 自我價值

▶ 領袖風采

- ▶ 懂得感謝與欣賞
- ▶ 處事守規有秩序
- ▶ 擁有承擔的精神
- ▶ 持守與重視尊嚴
(袁海星，2008)

「中層領導人員」需具備的條件

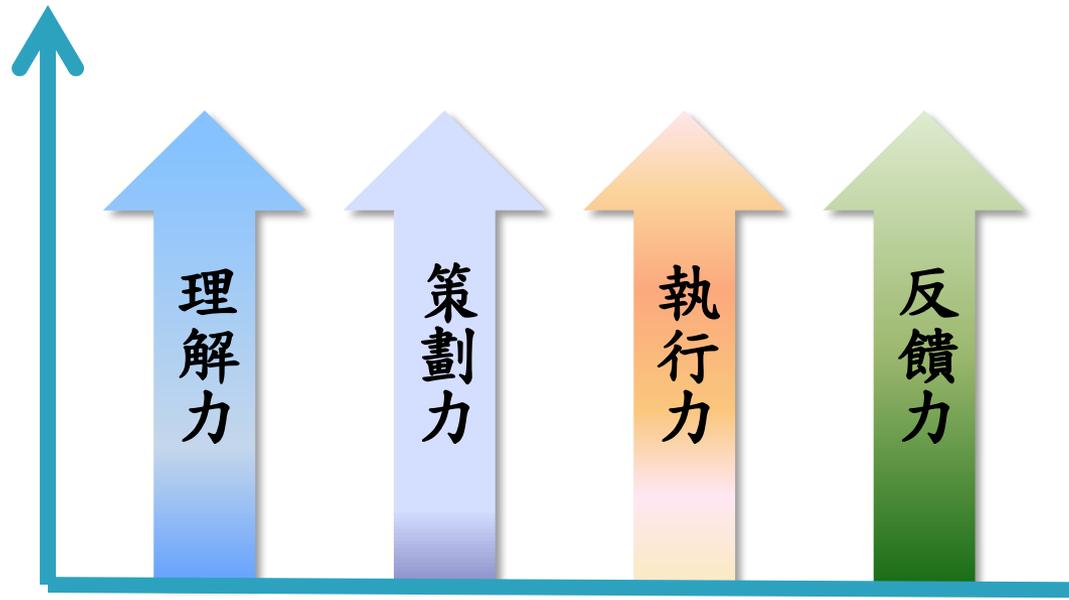
▶ 領導才能

- ▶ 對領導才能的了解程度
 - ▶ 溝通能力
 - ▶ 說話技巧
 - ▶ 決策技巧
 - ▶ 小組互動技巧
 - ▶ 解決問題能力
 - ▶ 計劃技巧
 - ▶ 領袖素質
- (余煊，2008)



「中層領導人員」需具備的條件

- ▶ 具備「四力」：提高理解力、提升策劃力、提增執行力、提振反饋力
(邵付國，2014)



「中層領導人員」需具備的條件

- ▶ 體魄強健、精力充沛
- ▶ 注意操守
- ▶ 信守承諾
- ▶ 主動積極
- ▶ 以誠實和認同感來與人溝通
- ▶ 持「自然收穫法則」
- ▶ 具雙贏的思維

(顧小燕，2008)

「中層領導人員」培訓的需要

- ▶ 「一所學校要得到良好的發展和管理，除了校董會及校長的領導外，中層人員的**管理能力**和**責任承擔**也是重要的」(香港初等教育研究學會，2003)
- ▶ 「在學校改進的大方向下，中層人員必須肩負**帶領教學改進**的專業領導角色及**著眼於學校的整體發展**」(湯才偉，2003)

「中層領導人員」培訓的需要

▶ 培訓與進修

- ▶ 與職務有關的知識
- ▶ 教育政策及教育發展方向
- ▶ 學校團隊建設與人際關係

▶ 釐清中層領導的角色

- ▶ 熟悉校務及學校發展方向
- ▶ 有管理及組織能力
- ▶ 懂得聆聽基層教師的意見
- ▶ 能從多角度考慮問題
- ▶ 懂得自我減壓
- ▶ 當學校的潤滑劑

(香港初等教育研究學會，2003)

「中層領導人員」培訓的需要

▶ 晉升的培訓要求

https://www.edb.gov.hk/teacher/qualification-training-development/development/training-requirements-teacher-promotion-in-aided-sch.html

eClass Junior - 網上教學 Admin 瑪利諾神父教會學校



香港特別行政區政府
教育局



GovHK 香港政府一站通

簡體版 ENGLISH

流動 / 無障礙瀏覽版本

我的自訂色彩

AA

輸入查詢字串



網頁指南



主頁

最新消息

有關教育局

新聞公報

教育制度及政策

課程發展

學生及家長相關

教師相關

學校行政及管理

公共及行政相關

公開資料

聯絡我們



主頁 > 教師相關 > 資格、培訓與發展 > 發展

列印

資助學校教師晉升前須符合的培訓要求

為符合晉升更高級職級的資格，資助學校教師必須完成載於資助則例的指定訓練課程，或經法團校董會 / 教育局常任秘書長認可的等同培訓課程。

指定的訓練課程分為兩類，分別是複修課程和管理訓練。資助學校各職級晉升前須符合的培訓要求，詳載於附件1。此外，2018/19學年由教育局委託或資助的指定 / 認可訓練課程的名單，則載於附件2。

[\[附件1 – 晉升前須符合的培訓要求\]](#) (2018年11月27日更新)

[\[附件2 – 指定 / 認可訓練課程\(2018/19\)\]](#) (2018年9月28日更新)

以前課程名單:

[指定 / 認可訓練課程\(2017/18\)](#)

[指定 / 認可訓練課程\(2016/17\)](#)

[指定 / 認可訓練課程\(2015/16\)](#)

法團校董會學校 – 法團校董會可按照附件1第三段中訂明的標準 / 指導原則，評審教師所修讀的課程是否可被視作認可 / 等同於指定培訓課程。

非法團校董會學校 – 學校可向所屬學校發展主任尋求意見，並將有關證書、修業成績表、課程內容細則及課程修讀時數副本，呈交學校發展主任，以確定所修讀的課程是否可被視作認可 / 等同於指定培訓課程。



資助小學 / 特殊學校小學部教師 晉升前須符合的培訓要求

文憑教師職系

職級	複修課程	管理訓練
由文憑教師(CM)晉升為助理教席(AM)	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的專業進修課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練	無
由助理教席(AM)晉升為高級小學學位教師(SPSM)	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的專業進修課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的小學中層人員領導培訓課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練

小學學位教師職系

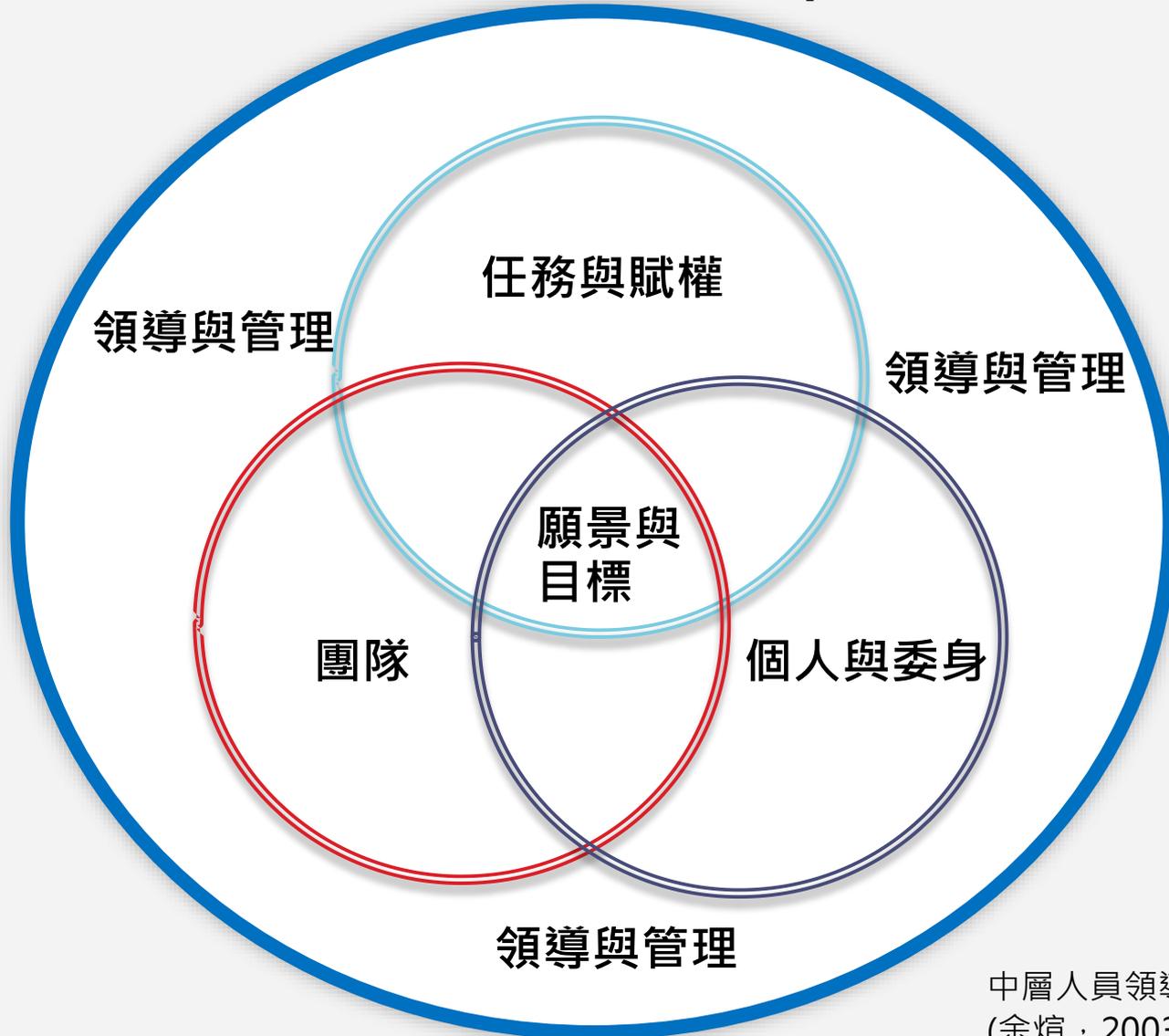
職級	複修課程	管理訓練
由助理小學學位教師(APSM)晉升為小學學位教師(PSM)	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的專業進修課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練	無
由小學學位教師(PSM)晉升為高級小學學位教師(SPSM)	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的專業進修課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練	在過去十年內曾修畢由大專院校開辦的小學中層人員領導培訓課程； <u>或</u> 在過去十年內曾修畢其他認可訓練

領導能力的發展階梯 (Collins,2001)



學校常見的領導模式

▶ 團隊領導 (Team Leadership)



學校常見的領導模式

▶ 轉化領導 (Transformational Leadership)

- ▶ 建立共同的學校願景
- ▶ 促進對群體目標的共識
- ▶ 對表現有高的期望
- ▶ 提供個別支援
- ▶ 提供智性思維的激勵
- ▶ 提供恰當典範
- ▶ 創造有成果的學校文化
- ▶ 建立協作架構

(Leithwood, 1994)



學校常見的領導模式

▶ 僕人領導 (Servant Leadership)

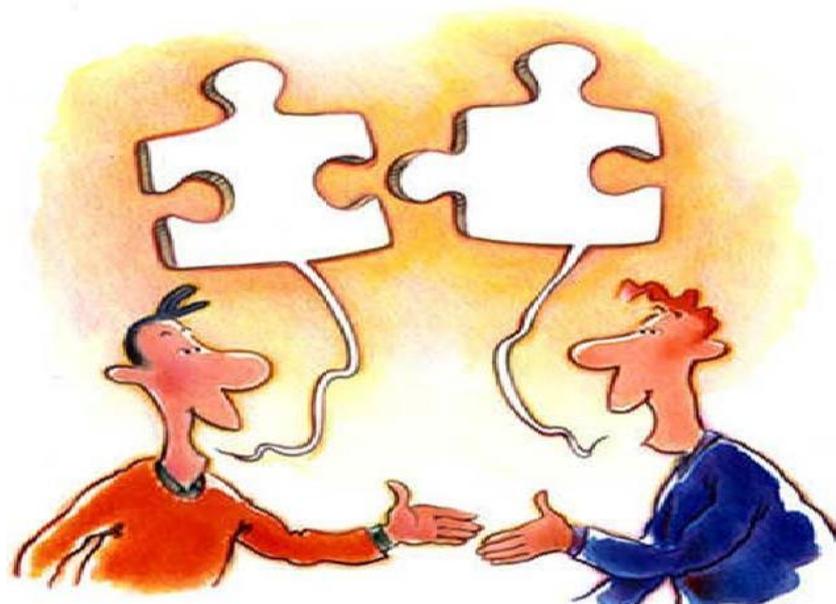
- ▶ 聆聽
- ▶ 同理心
- ▶ 治癒
- ▶ 洞察
- ▶ 遊說
- ▶ 構想
- ▶ 先見
- ▶ 管家
- ▶ 委身於人的成長
- ▶ 建立社群

(Spears, 2003)

何謂「師徒制」(Mentoring System)

- ▶ 「師徒制」是一個非正式、持續的溝通過程

informal communication, usually face-to-face and during a sustained period of time, between a person who is perceived to have greater relevant knowledge, wisdom or experience (the mentor) and a person who is perceived to have less (the protégé or mentee). (Bozeman, Feeney, 2007)



何謂「師徒制」(Mentoring System)

- ▶ 「師徒制」是一項專業支援安排

資深教師成為新入職教師的伙伴，並為他們提供輔導，協助新入職者儘快適應工作環境和促進專業發展。(教育改革進展報告(一)，2002)

- ▶ 「師徒制」是一種個人的支援關係

a personal, helping relationship between a mentor and a mentee or protégé that includes professional development and growth and varying degrees of support. (Hansford et al. 2003)



「導師」(mentor) vs 「學徒」(mentee)

▶ 「導師」的角色

- ▶ 關係涉及心理社會功能 (psycho-social functions)
- ▶ 指導學徒探索其觀點、興趣和信念
- ▶ 與學徒分享自己工作和相關的生活經歷
- ▶ 挑戰學徒的想法，讓他們重新評估其做法
- ▶ 向學徒索取詳細資料或向其提供詳細資料
- ▶ 激勵學徒思考自己的目標，並設想一個能夠實現這些目標的方法

(Cohen, 1999)



「導師」(mentor) vs 「學徒」(mentee)

▶ 「學徒」的角色

- ▶ 在尊重、開放和信任的情況下發展師徒關係
- ▶ 設定個人目標
- ▶ 直接和誠實地溝通
- ▶ 對師徒關係有明確的期望
- ▶ 樂意與導師分享其觀點、興趣和信念，並提出問題討論
- ▶ 將自己的信念和價值觀挑戰導師
- ▶ 準備接受越來越多的責任，維繫師徒關係

(Clutterbuck, 2004 ; Johnson & Huwe, 2003 ;
Tovey, 1999)



常見的「師徒制」模式

▶ 發展性 (Developmental model)

High challenge	High challenge + low support = retreat	High challenge + high support = growth
Low challenge	Low challenge + low support = stasis	Low challenge + high support = confirmation
	Low support	High support

Adapted from Daloz, L. (2012). *Mentor: Guiding the journey of adult learners*. Wiley: New York, p. 208.

常見的「師徒制」模式

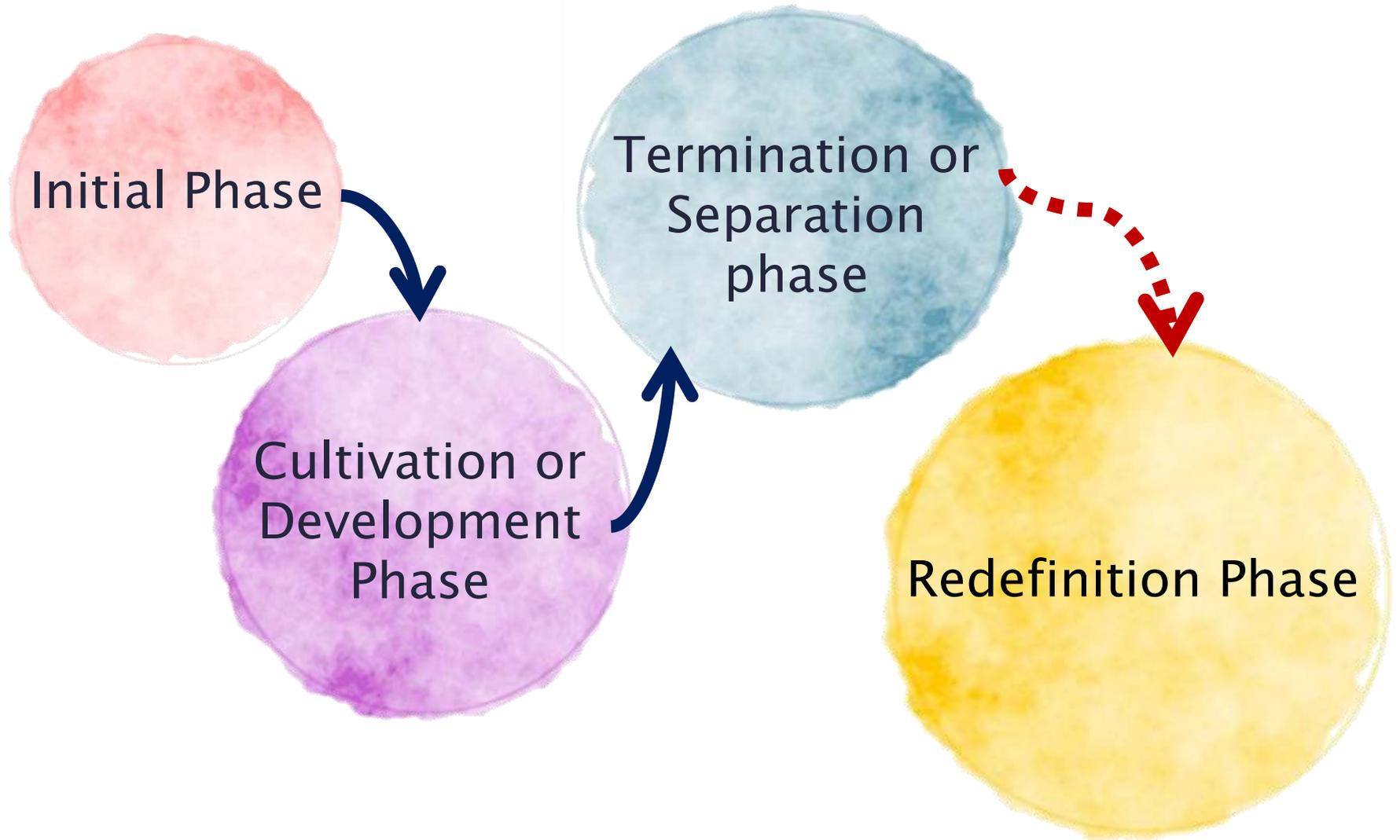
▶ 支援性 (Sponsoring model)

an interpersonal relationship where a senior person supports a junior colleague by attending to two broad functions: career development and psycho-social support (Kram, 1985)

the relationship is on the advice, guidance and expertise provided by the mentor to the protégé (Clutterbuck 2004, 2007)



師徒關係的進展階段



(Krum, 1985; Missirian, 1982; Levinson et al., 1978; Rolfe-Flett, 2002)

推行「師徒制」的優點

Benefits for mentees	Benefits for mentors	Benefits for the organisation
Support, encouragement, friendship	Collegiality, collaboration, networking	Improved education, grades, behaviour of students
Help with teaching strategies/ subject knowledge	Reflection	Support, funds for school
Discussing, sharing ideas	Professional development	Contributes to/good for profession
Feedback, constructive criticism	Personal satisfaction, reward/growth	Less work for principals or staff
Increased self-confidence	Interpersonal skill development	Retention/continuity of staff
Career affirmation, advancement, commitment	Enjoyment, stimulation, challenge	More effective school leadership
Observing a role model	Improved, revitalised teaching/practice	Improved communication/partnerships with higher education
Reflection	Role satisfaction	Good PR for schools

(Taken from Hansford, B. C., Tennent, L. & Ehrich, L. C. (2003). Educational mentoring: Is it worth the effort? *Education Research and Perspectives*, 39(1), pp. 42–75. <http://eprints.qut.edu.au/archive/00002259/>)

推行「師徒制」需注意的地方



導師負責指導學徒的整體工作，不宜擔任有關學徒的考績和評核工作



導師最好不要做學徒的部門主管或直接上司
(Clutterbuck, 2004)

“The strength of a contemporary school is determined by the strength of her middle management”

「當代學校的效能取決於學校中層領導人員的素質」

謝謝

