

示例一

I. 背景

示例一來自一所位於新界的資助中學。這所中學共開辦 24 班，教職員約 60 人。學校認為學校的管理與領導工作及權責應該適當地分散於各層級的領導，故此着力為發展及培養中層領導人員作全面規劃，以利工作的承傳。

II. 計劃內容

確認中層角色 帶領學校發展

中層領導人員在學校擔當重要角色。他們須堅守學校的核心理念、營造正面學校文化、洞察學校發展需要及實踐學校政策。學校需要建立完善的行政架構及中層領導培訓系統，讓中層領導團隊能在課程領導、行政管理、科組管理、教師發展、開拓資源及危機處理等範疇共同承擔，發揮所長。中層領導團隊可參與制定政策，共同帶領學校發展，以提升團隊的工作效能。

處於現今瞬息萬變的時代，學校領導層需要面對各樣挑戰，而中層領導人員更需要積極求進。因此學校銳意發展中層領導人員，透過多元化及有系統的培訓活動，協助中層領導人員建立專業學習社群，堅守共同的理念及價值，互相支援，同行並進，帶領學校持續發展。

分散領導 共同承擔

學校十分重視中層領導的角色及發展，通過推行「分散領導」策略，讓中層教師參與領導及管理學校，共同承擔學校發展工作。學校設立名為「學校行政發展議會」的行政組織，由校長、副校長及十多位領導不同學習領域或科組的教師組成。議會的主要職能是制定及推行學校政策，成員參考不同持份者的意見，從而制訂學校發展方向及政策，並適時作出檢討。透過共同領導及管理不同範疇的學校事務，議會成員的領導能力得以提升，有效強化中層領導團隊。

「學校行政發展議會」成員的職銜為「學校發展主任」(School Development Officer-SDO)，以突顯議會成員的主要職能。這個職

銜更能提醒中層領導人員需從學校整體發展的角度着眼，在商議政策的過程中，所有成員須關注學校整體的發展，而不單是從個別成員負責之科組的需要作考量。此議會的架構分為三層：

- 由三位資深的高級學位教師擔任總學校發展主任 (CSDO)，領導學校三大部門，即生命成長部、學習成長部及成長支援部；
- 由數位資深中層領導人員擔任高級學校發展主任 (SSDO)，負責支援及監察跨科組工作；
- 資歷較淺的中層領導人員擔任學校發展主任 (SDO)，負責領導各科組、委員會及工作小組的工作。

在議會工作的層面上，總學校發展主任及高級學校發展主任擔當導師角色，為學校發展主任在行政工作方面提供諮詢及支援。

了解教師需要 訂立發展方向

為配合學校發展及實踐分散領導，學校按中層領導人員的專業發展需要，訂定三大工作重點：

- (1) 建立教育理想、抱負及共同願景，以實踐辦學理念；
- (2) 掌握教育發展的趨勢，以支援前線教師，促進協作和專業成長；
- (3) 培養領導能力和管理技巧，推動教師進行專業交流和反思。

就以上重點，學校有策略地為中層領導人員安排不同類型的培訓活動，以建立具使命感的團隊，幫助他們開拓視野、了解教育新趨勢及提升管理能力。

建立團隊 鞏固使命

- 學校深信增強中層領導人員的凝聚力，能有效領導學校發展，讓中層領導人員了解辦學及教育理念，有助建立個人及團隊使命。學校曾經多次安排中層領導人員前往德國和瑞士，參訪與辦學團體相關的機構，讓中層領導人員認識辦學團體的歷史及辦學理念；又定期安排中層領導人員與法團校董會成員會面，透過溝通與交流，讓雙方更了解學校發展的需要。此外，學校定期舉辦電影欣賞會和書籍共讀分享會等活動，鼓勵團隊成員從多方面反思自己的工作和角色，以鞏固學校團隊的使命感及對學校的歸屬感。

多元方式 提升能力

- 為提升中層領導人員的領導能力，學校安排他們進行跨界別交流，讓中層領導人員在教育界之外獲得啟發。學校曾安排教師參觀一所社會企業，與前線員工及管理層交流，從中認識社會企業文化及使命，學習如何實踐「適應性領導」(Adaptive Leadership)，以帶領團隊，迅速洞察問題，作出改變，並追求共同目標，務求令策劃、推展及評估工作更加有效。中層領導人

員亦參觀了一所照顧兒童及青少年的院舍，學習如何領導其他教師辨識及解決青少年問題。學校又安排法律講座，幫助中層領導人員掌握與教育及校園有關的基本法律知識。這些培訓活動不單開拓教師的視野，也有效提升他們處理相關工作的能力。

- 中層領導人員的其中一個主要角色是領導學科發展，他們必須了解教育新趨勢，才可以帶領同事優化課程設計、制定教學策略及規劃教師專業培訓。為此，學校除了安排中層領導人員出席本地活動，如教育研討會及前往不同學校觀課交流，亦多次組織中層團隊前赴美國、德國、瑞士、日本和新加坡等地，參加國際教育會議及往當地學校作觀課交流。近年，學校安排校長及中層領導人員先後修讀一個關於教育的課程，協助他們掌握學與教發展。學校亦曾邀請國際著名學者分享有關教師專業協作的研究結果，讓中層領導人員了解不同的教師協作模式，啟發他們對專業協作的思考。
- 中層領導人員需要管理知識及技能，以提升團隊的工作效能。從閱讀管理書籍中，學習了「企業紀律」(Corporate Discipline)、「源頭管理」(Upstream Management)、「信而驗證」(Trust but Verify)、「管理上司」(Manage Your Boss)等管理思維，並應用於學校日常的管理工作中。學校定期安排中層領導人員參加大專院校或教育局舉辦的管理課程，以提升他們的領導及管理能力，並通過舉辦校本工作坊及講座，按中層領導團隊的需要設定專題分享，例如由資深校長分享中層領導人員的角色及職責。

III. 學校管理層經驗分享

學校管理層認為發展及培養中層領導人員的要素，包括以下五點：

- 本於理念：發展及培養中層領導人員須與學校的辦學理念一致，以學校的辦學理念為出發點。
- 源於需要：發展及培養中層領導人員須視學校的情況及有關教師的需要而作出規劃。
- 成於共識：發展及培養中層領導人員計劃的成功，取決於有關持份者能否凝聚共識，而最關鍵的，是取得中層領導人員的支持。
- 繫於資源：發展及培養中層領導人員需要資源，除了資金，能抽出時間，也非常重要。
- 慎於步伐：發展及培養中層領導人員也講求步伐，緩急有序，以配合中層領導人員的工作需要和學習的迫切性。

IV. 總結

發展及培養中層領導人員，包括導師支援計劃，為學校發展帶來正面影響。在管理方面，學校文化及人事管理的策略與經驗得以承傳。中層領導人員的能力得以提升，能更有系統地安排工作，令各科組的合作更順暢，學校運作更系統化及制度化。

在中層領導人員方面，多元化的培訓方式能幫助他們更掌握作為領導的角色要求，對自己的角色、職責、使命更為清楚。處理學校工作時，不論是行政、領導、決策、策劃或執行等，所需的能力和技巧也有所鞏固，人事管理能力及信心亦見提升。中層領導人員更了解學校的全面發展，如學校的願景、理念、行政運作、學校前景、政策理念、教學理念，有利學校管理和長遠發展。

有效推展中層領導人員的培訓活動，有助建立專業的團隊。當中層領導人員理念一致，便能達到凝聚共識，持續燃點教師的教學熱誠，鞏固他們對學校的歸屬感，更同心為堅守學校核心理念和價值而努力。

在學與教方面，有關的發展及培訓活動，讓中層領導人員更了解教育的新趨勢，提升教學效能，同時強化教師與學生溝通的技巧，有助學生學習和成長，進而推動學校發展。