

示例二

I. 背景

示例二來自一所位於九龍區的資助中學。這所中學共開辦 30 班，教職員約 65 人。由於校內部分教師將相繼到達退休年齡，學校把握這個時機加強承傳安排，除了以中層領導人員培訓作為學校發展策略之一，更向優質教育基金申請撥款，推行發展及培養新任中層領導人員的支援計劃。

II. 計劃內容

鎖定培訓的對象

學校銳意提升中層領導人員的專業能力，並將這項工作列為學校發展策略之一。為了解個別教師的培訓需要，計劃的第一步是進行問卷調查，讓新任中層領導的教師提出他們在工作上面對的困難。問卷調查結果顯示，中層領導人員有不同的專業發展需要，例如人力資源管理技巧、進一步提升個人潛能、領導團隊能力、應變能力及領導學校發展的能力等。於是學校調配資源，引入大專院校專家，協助學校舉辦是次中層領導人員的培訓活動。

學校為新任中層領導人員的教師設計培訓計劃，先設定以任職中層管理人員不多於四年的教師為培訓對象，這考慮是基於校內有一批接任中層工作只有數年的教師，而這批教師的人數，正是適合接受小組訓練的規模。按照這個設定，學校選出 13 位科組負責人，連同策劃是次培訓的中層領導人員共 14 人，一同參加計劃。

確定培訓需要

在規劃校本教師培訓課程的過程中，除了參考香港的教師專業發展框架之外，學校亦借鑒不同地區教師專業發展的資料，如澳洲、荷蘭、新加坡和美國等地的教師專業發展計劃。學校察覺到其他地區在提升教師的專業知識、技能及工作態度的同時，也會關顧和協助教師處理壓力。這啟發學校在培訓計劃中，加入情意元素，例如對自我的認識、建立團隊、生活與工作的平衡，以及在心理上裝備成為中層領導人員。

此外，學校以「高效能人士的七個習慣」¹為參照，透過專題工作坊提高中層領導人員處事待人的素養，又通過教師在 DISC 個性測驗和個人強弱機危分析所得的評估結果，讓他們從不同角度認識自己，以及從相關活動中加深教師之間的了解，建立信任及互相支援的關係，從而組織更有效能的團隊。

步調快、果斷、直接、外向

獨立、以事為主、喜支配	<p style="text-align: center;">D: Directive 指揮型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 發號施令者 • 獨立果決 • 自尊心較高 • 創新改變 • 希望：改變 • 動力：實際成果 • 面對壓力時可能會：沒耐心、發脾氣 • 希望別人：回答直接、掌握狀況 • 害怕：失去掌握 	<p style="text-align: center;">I: Influential 影響型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 口才佳/擅長交際 • 追求互動 • 活潑且樂觀 • 散發熱枕 • 希望：認同、友好關係 • 動力：團隊認同 • 面對壓力時可能會：輕率、情緒化 • 希望別人：講信用、給予聲望 • 害怕：失去認同 	講關係、以人為重、愛助人
	<p style="text-align: center;">C: Careful 縝密型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 擅分析/重思考 • 以程序為主 • 注重細節 • 高標準、完美主義者 • 希望：精準有邏輯的方法 • 動力：把事做好 • 面對壓力時可能會：憂慮、鑽牛角尖 • 希望別人：提供完整說明、詳細資料 • 害怕：被批評 	<p style="text-align: center;">S: Supportive 支持型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 設身處地/擅傾聽 • 以步驟為主 • 堅持信念、容易預測 • 希望：維持現狀、改變前先要做適應 • 動力：標準原則 • 面對壓力時可能會：猶豫不決、唯命是從 • 希望別人：提出保證、且盡量不改變 • 害怕：失去保障 	

步調慢、保守、間接、內向

學校參考的 DISC 個性分析資料

培訓計劃橫跨一個學年，主要活動安排於課後及非上課日進行。計劃的目標包括：

- 為新任中層領導人員提供諮詢及輔導;
- 支援參與計劃的教師，讓他們的領導素質及能力得以提升;及
- 協助他們認同和實踐學校的願景和使命。

¹ Covey, R.S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.

設計多元活動

學校為發展及培養新任中層領導人員而安排的培訓計劃，包括以下項目：

- 工作坊 I — 在培訓計劃初期，學校舉辦了 3 小時的工作坊，目的是從心理及專業兩方面裝備參加者成為成功的中層領導人員，內容包括管理技巧、學與教及課程領導、人力資源管理等。
- 退修營 — 舉行兩日一夜的退修營，讓教師參與密集式的 30 小時進修課程。退修營的主題包括建立團隊精神、認識人際社交模式、個人身心健康和建立生活與工作之間的平衡等。參加者按各部分培訓內容作反思，並詳細記錄，作日後自我檢視及與其他教師分享之用。
- 導師支援 — 培訓計劃也包括導師支援部分。學校邀請 4 名校長及退休校長擔任導師。每位導師各向 3 至 4 位新任中層領導人員提供個別支援。有關的支援活動貫串整個培訓課程，每位參與導師支援計劃的中層領導人員可獲導師給予不少於 5 小時的個別諮詢及輔導。諮詢內容包括人事管理、領導技巧、學校行政及學與教策略等。其中，學校安排導師出席退修營，讓他們可以在特有的環境與參加者會面，使諮詢及交流能更有效地進行。
- 參訪友校 — 學校安排參加者分別參觀及探訪兩所由導師領導的學校，了解不同學校如何推動學校發展及執行相關的行政工作，以助他們學習如何將理念及政策按校情付諸實行。在訪校期間，由導師及該校教員講解學校的管理、行政及帶領參觀校園，讓參加者學習發展學校的新點子。
- 工作坊 II — 在培訓計劃的後期，學校安排第二次工作坊，由大專院校教學人員主持，目的是應用 DISC 個性分析測驗以檢視參加者在參與前述項目後的學習進程及改變。分析結果亦能引發參加者進行反思，檢視自己參加計劃的學習成果及與其他學員分享，並鼓勵參加者在工作上實踐所學，提高工作成效。
- 分享及慶祝會 — 在培訓計劃完結時，學校舉行分享活動，讓每位參加者分享參與計劃的感想和成果，以及他們預期如何在工作上應用所學到的知識和技能。這項活動亦同時是一個慶祝會，會上由導師分別頒發紀念狀予每一位參加者，藉以肯定他們在培訓課程中的表現，並祝賀他們踏入新的專業階段。

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在規劃階段必須有全面的考慮，包括以下四點：

- 以不同的形式進行個別諮詢：以導師支援方式發展及培養中層領導人員，宜以不同的形式進行個別諮詢，以配合學員的實際需要。
- 給予中層領導人員適當的空間：中層領導人員日常工作繁忙，需要給予空間實踐所學和進行反思。
- 同時發展中層領導人員的硬實力和軟實力，以平衡發展：中層領導人員較重視與教學相關的知識、技巧等硬實力的發展；然而軟實力，如壓力管理、調解、法律知識等也同樣重要。
- 須考慮教師在不同階段的不同需要：在規劃培養中層領導人員時，能考慮教師在不同階段，有不同的需要，才能令中層領導人員更加投入其中，亦令培訓事半功倍。

IV. 總結

要建立良好的承傳基礎，領導層不單要充分掌握學校的辦學理念與願景，更要向教師清楚傳達相關訊息，才可建立方向一致的團隊。

在制定發展及培訓計劃前，學校領導層應先了解中層領導人員的需要，再參考教師專業發展的趨勢，從而制定一個合適的培訓計劃，既可回應中層領導人員的工作需要及個人素質的發展需要，又可以多方面平衡發展他們的領導及專業能力。

邀請校外人員作為導師，有助提升中層領導人員在行政工作方面的知識及技巧。導師的分享及支援，讓參與計劃的教師的視野擴展到其他學校，認識到不同學校如何按校情實踐相關理念。藉着導師支援計劃，新任的中層領導人員能學會如何配合學校的發展，更有效地履行職務。導師支援的安排具彈性，有助導師與學員按計劃保持溝通，如面談和個別諮詢，可因應雙方的工作日程安排而調動。除此之外，雙方也可以按需要利用電話和其他電子媒體溝通。

校本培訓計劃內的主要項目能對應教師專業發展及情緒支援方面的需要：

- 個性分析有助教師認識自己的個性及強弱項，以及進一步發展自

己的潛能。

- 退修營讓教師有更多空間反思，從而提升他們的專業能力，促進教師個人成長。中層領導人員也可透過活動互相鼓勵與支持，有助建立正面的態度，並有效加深教師之間的了解，加強團隊合作。
- 參觀及探訪學校能針對中層領導人員處理行政工作的需要，拓寬他們的視野，通過了解其他學校的運作，增廣相關的管理知識及提升他們的處事技巧。