

示例三

I. 背景

示例三來自一所位於新界的資助小學。這所小學共開辦 30 班，教職員約 50 人。學校於 2003 年起推展課程統整，需給予各科教師更多共同備課的時間，故參考不同的組織理論，包括各種有關小組發展的理論¹，及後萌生以級為本（級本）的團隊統籌概念。

II. 計劃內容

學校先在小四試行級本的團隊統籌概念，以更有效處理該級的所有事務。由於效果理想，學校遂擴展到全校六級，並安排相關配套，令任教各級的教師形成六個小團隊。在全面推展時，學校發現級本概念同時有助中層領導人員的發展與培訓，亦促進了導師支援計劃的實行。

組織以級為本的團隊

學校按每一年級學生的需要及教師的專長等，安排合適的人選擔任該級別的班主任及科任教師，即以專級專教來配合專科專教。各級設有 3 至 4 位級統籌主任，主要職責是管理和推展全級的事務，包括課程規劃、學與教、訓導、輔導、課外活動和家長聯繫等。級統籌主任中有 1 至 2 位為資深的中層領導人員，由他們擔當導師角色，帶領新任中層領導或具潛質的教師履行級統籌主任的職務，由此，校內六級分別組織為六個小團隊。

資深的中層領導人員擔當導師的角色，支援行政經驗較淺的教師，讓他們逐步熟習履行級統籌主任的職務，學習更多管理、學與教和學生支援等方面的知識與技巧，更通過緊密的溝通，對新任中層領導人員給予個人情緒支援。

實行三年一貫的安排

每級別的教師會隨着同一班學生完成初小或高小階段。換言之，同一團隊的教師由學生就讀小一開始跟進同批學生至小三，以及由小

¹ Tuckman, B.W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*: 71–72.

四起跟進至小六。教師小團隊的組合維持三年。因此，在可行的情況下，在初小及高小學習階段，班主任及科任教師維持不變。將教師編為六個小團隊的安排不但有利跟進學生的學習及支援，而且更有效加強凝聚力，有助提升工作效率。

學校在教員室座位安排作出相應配合，把任教同一級別教師的座位安排在教員室內同一範圍，並將間隔分成六個獨立空間，以方便同級教師之間的溝通、分享和討論等。

為教師安排恆常會議

上課時間表也有相應的編排，以「在時間表內發生」為原則，編排恆常教師會議，例如利用學生的早讀時間，編排各級統籌主任出席每周一次的「級本會議」。「級本會議」的時間雖然有限，但這些安排在不影響學生上課及學習進度的前提下，讓各級統籌主任每周能定時會面，一同交流及學習，有助形成穩定的學習社群。

善用會議時間

「級本會議」由校長主持，全校六級共二十多位級統籌主任均須出席。會議除了處理一般行政事務外，還有指定的時間用作中層領導人員的專業發展及培訓。每次會議的培訓部分設不同主題，例如主持會議或與工作有關的討論技巧，以及舉辦大型活動的經驗分享，形式包括分享閱讀心得、示例分享或個案分析等，以提升中層領導人員處理職務的能力。

- 面對外部強勢競爭，如何制訂對策？
- 部門摩擦對立如何消除？
- 創造高客戶滿意度，該怎麼做？
- 新創事業該怎樣擬定經營戰略？
- 舉辦大型活動，工作程序如何安排？
- 「甘特圖」：將工作分配表和時間表結合

學校在一次「級本會議」中級統籌主任的閱讀心得分享大綱

組織合適的配套活動

在級本組織以外，學校根據「教師專業能力理念架構」²設計問卷，每學年搜集和分析校內教師的個人專業發展目標和教師強弱項等方面的自我檢視資料，並按教師的需要設計教師專業發展活動。此

² 師訓與師資諮詢委員會 (2003)。《學習的專業 專業的學習 — 教師專業能力理念架構及教師持續專業發展》。香港：師訓與師資諮詢委員會。有關「教師專業能力理念架構」內容，請參閱本冊子之附錄，或瀏覽教育局網頁：

<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-teachers/doc2003.html>

外，學校每學年會參考教師的意願及學校發展需要，多方面考慮來年的工作安排。學校亦為中層領導人員舉辦培訓項目，包括講座、經驗分享會、參觀、討論等，主題涵蓋學校行政工作、學校發展規劃等，有助建立中層管理團隊和鞏固他們的專業發展。

III. 學校管理層經驗分享

學校管理層認為發展中層領導人員的策略必須配合實際環境，安排有關活動時，可注意以下幾方面：

- 要有固定的時間及恆常化的安排：學校安排每周在固定時間進行「級本會議」，可令發展及培訓中層領導人員恆常化，更有效發展中層領導人員的潛能。
- 模式要多元化：單一模式未必適合每位中層領導人員，不同模式的發展及培訓，有助中層領導人員裝備得更好。
- 內容要具體、貼近現實：成年人的學習須安排實用及實際的內容，如用案例，更要貼近現實，以增加學習的價值及將來學以致用的機會。
- 要建構文化：要建立緊密會面和合作無間的文化。

IV. 總結

以級為本的團隊加上配套措施，有助發展及培養中層領導人員。從中層領導人員本身的發展而言，增進他們在行政、管理及領導等方面的知識，並且提升策劃、組織、決策及帶領等能力。

校內行政、管理等方面的知識及技巧得以承傳，避免在人事更替的過程中出現青黃不接的情況。

當中層領導人員深入了解學校的運作及發展方向後，便能更配合學校的發展，作更為周詳的考慮。一致的信念及方向有助執行或領導工作更暢順，效果更佳。

校長認為，小團隊更有利於管理。小團隊定期而緊密的交流及溝通，有助維繫團隊的合作及建立學習社群。而教師之間的良好溝通，有效凝聚團隊力量，集思廣益，取長補短，有利學校團隊共同實踐學校的願景。