

前言

教師專業團隊須承擔培育年輕一代的重任，協助他們為這個新時代作好準備。學校領導層在促進教學團隊的互相合作、進一步提高學校效能及教師質素等方面擔當關鍵角色，以協助學生取得更大成就，達至全人發展¹。

為了支援教學專業團隊的發展，「教師及校長專業發展委員會」在2016年推出一個名為「T-卓越@hk」的大型計劃，並獲優質教育基金撥款，於2016/17學年起，連續三個學年開展「T-卓越@hk」大型計劃之下的重點項目。

「T-卓越@hk」涵蓋八個重點項目²，分別為T-標準⁺、T-數據集^{PD}、T-培訓^β、T-瀏覽^{24/7}、T-專能³、T-分享、T-表揚及T-橋樑。其中「T-專能³」的綜合啟導計劃，旨在支援邁向事業新里程的教育工作者，包括準教師及新任教師、中層領導人員和新任校長，以提升他們所需的技能。

要回應教育環境的轉變所帶來的挑戰，學校須裝備及培訓新一代的領導³。學校領導的主要工作大致分為四方面：

- (1) 支援、評估及發展教師；
- (2) 訂定目標、評鑑及監督；
- (3) 財務及人力資源管理；及
- (4) 與其他學校協作⁴。

中層領導人員在學校扮演非常重要的角色。他們既要協助校長管理學校，也是校長與其他教師之間的溝通橋樑，以及作為其他教師的榜樣。學校中

¹ 教師及校長專業發展委員會 (2015)。《揚帆啟航 邁向卓越 進度報告二零一五年》。香港：教師及校長專業發展委員會。

² 有關「T-卓越@hk」八個重點項目的資料，可瀏覽教師及校長專業發展委員會網頁：
<https://cotap.hk/index.php/tc/t-excel-hk>

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

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

層領導人員一般包括副校長、助理校長、學校部門領導或統籌人員，以及有特別職責的教師，亦有只狹義指有專職的教師⁵。

一般而言，學校中層領導人員的職能包括：

- (1) 帶動課程和教學法方面的變革；
- (2) 支持教師的專業判斷；
- (3) 掌握課程發展和變革的最新動態；
- (4) 加強與各學習領域/科組之間的聯繫；
- (5) 妥善管理及靈活運用資源；
- (6) 與其他教師探討問題、分享知識和經驗；
- (7) 規劃和部署教師持續專業發展；以及
- (8) 表揚其他教師取得的成就，並提供適當的回饋⁶。

學校的中層領導人員要有效發揮以上職能，相關的知識、技能及情意缺一不可。隨着教育改革的開展，學校更着力優化課程、學與教及評估，以促進學生全人發展及終身學習。為了保持香港的競爭優勢，課程發展的新焦點也銳意裝備學生面對本地和世界各種轉變。校內各項相應的工作，有賴中層領導人員協助帶領、策劃、協調、統籌、推展、執行及評鑑。

不少學校明白到發展及培養中層領導人員的實際需要，遂根據校本情況及教師的培訓需要以發展及培養中層領導人員，並藉此加強承傳及鞏固學校的發展。學校所採用的培訓方式多元化，當中導師支援（Mentoring）是其中一種方式⁷，以有效支援教師發展，優化學與教⁸。導師支援的培訓方式能為導師及學員建立持續的伙伴關係。導師對學員的關顧及支援，能有效促進學員的個人成長，並提升他們的專業能力⁹。

本冊子簡介四所中、小學的校本經驗。這四所學校因應校本情況及教師的培訓需要作出規劃，發展及培養中層領導人員及推行校本導師支援計劃。有關的實踐情況，分別載於四個示例，以供中小學參考。

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

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

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

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

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

	程度	班數	發展及培養中層領導人員計劃的特色
示例一	中學	24 班	善用現有行政架構，為擔任中層職務的教師提供導師支援
示例二	中學	30 班	配合新任中層領導人員的需要，設計一系列培訓課程，包括由具校長經驗的校外人士擔任中層領導人員的導師
示例三	小學	30 班	透過以級為本的導師支援計劃，發展及培養擔任中層職務的教師
示例四	小學	30 班	營造人性化環境，以「人影響人」信念培養擔任中層職務的教師