

# 以校長為導師的 支援計劃



曾梅千禧學校  
鄧善珍





# 建設團結中層 行政群的歷程





# 中層行政人員對 學校的重要性



# 政策實踐者



# 建構學校文化



我們 (校長) 了解中層的想法嗎？





# 中層行政人員的 問卷檢查

*(我最怕面對的工作困難)*



被校長責備  
工作不力

建議政策出錯

03

04

遇著重要情況，  
要做決定，怕做  
錯，連累同事

02

與同事發生矛盾

05

01

被同事評論  
力有不逮

06

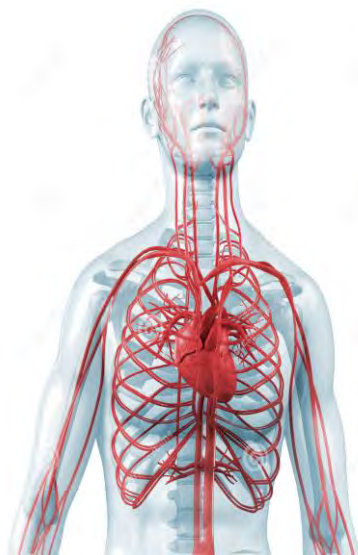
被同事責難分派  
工作時不公平

07

其他







Download from  
Dreamstime.com

# 中層同事的能量 是學校命脈

移風易俗，中層培育



讓中層獲得同事的信任很**重要**



果

在全體同事會議  
介紹行政同事的  
**好人好事**，讓  
他們獲得基層同  
事的尊敬。



# 讓中層獲得同事的信任很重要



精英日報



如何讓他們成為學習型的中層

愛反思 具策略



1

分工明確，行政架構、  
組務工作，職責分明，  
工作無重疊或呈無人  
認領狀態。  
(附行政架構圖表)



2

提供空間，  
但要求全部工作  
有預早編排。  
(附科組全年工作日程)



3

中央系統儲存文件檔必須完備，即使工作轉換亦有跡可尋，並減省交換時間。

(附電腦系統圖、各科組工作指引、工作日程及財政預算)



名稱

- 01學校發展委員會
- 02學教發展委員會
- 03校風及學生發展委員會
- 04各科及各委員會會議記錄
- 06校內外活動通告
- 07試題庫

名稱

- 00以現有之行政組別建立各個資料夾(3年...
- 01家長資源管理組
- 02學校外務組
- 03人力資源管理組
- 04科技資訊組
- 05校園管理組
- 06學生完善生活組
- 07級本組
- .DS\_Store

修改日期

- 28/6/2017 17:56
- 5/5/2017 10:20
- 6/3/2019 16:20
- 12/4/2019 10:03

類型

- 檔案資料夾
- 檔案資料夾
- 檔案資料夾
- 檔案資料夾

名稱

- 1A 家長教育
- 1B 家長義工
- 1C 家教會
- .DS\_Store

修改日期

- 8/8/2018 12:25
- 14/5/2019 15:12
- 19/9/2018 15:35
- 14/5/2019 15:12

類型

- 檔案資料夾
- 檔案資料夾
- 檔案資料夾
- DS\_STORE 檔案

## 朗誦

(一) 目的：聯絡中英普科主席，統籌校際朗誦節報名及獲獎事宜。

(二) 內容/程序 (可以日程表形式顯示)

| 日期            | 項目                             | 對象                | 需準備物資                | 備註                           |
|---------------|--------------------------------|-------------------|----------------------|------------------------------|
| 七月尾           | ● 完成續會手續                       | 校務處+智             | 支票(\$250)及表格         | 郵寄續會                         |
| 八月初           | ● 索取中 <u>普通材</u>               | 校務處+智             |                      | 英文 <u>誦材</u> 由英文科上網查閱及準備     |
| 九月初<br>(第一星期) | ● 發告知會學生及家長報名                  | 全校學生及家長           | 油印通告                 |                              |
| 九月初<br>(第二星期) | ● 通知 <u>中英普科任</u> 收回條及交報名費到校務處 | <u>中英普科任</u> 及科主席 | 下載有關表格               | <u>中英普科主席</u> 整理參加名單交活動組輸入資料 |
| 九月初<br>(第二星期) | ● 由校務處統計人數紀錄交活動組               | 校務處+智             | 支票(以參加人數計算+集誦\$150/每 |                              |

4

對行政人員的處事原則要有共識，不接受「我唔知/唔好問我/唔關我事」的表達，並配合行政人員工作坊分析箇中問題。

5

利用會議培  
訓同事**反思**  
**能力**，**學校**  
**事**，**全體**  
**事**。

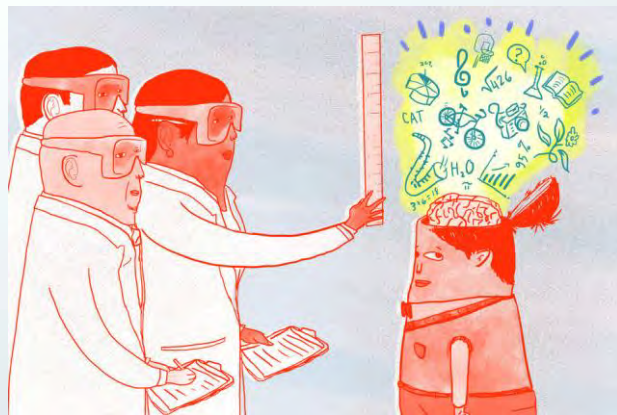


# 會議原則: 青春寶貴，不要互相浪費

- + 不接受項目負責人空槍上陣，「集思廣益」
- + 隨時提問與會同事
- + 經常追問，求「真相」
- + 不能人講就信，會事後查證
- + 要報告跟進情況，不接受不了了之
- + **重要議案，有研究才有決定權**

6

擅長教學的  
行政人員，  
主要工作在  
教學研發。



7

# 有關懷性質的工 作量調配。





# 進階發展

8

將校長/學校想做  
的事情變為同事的  
行動研究，行政  
同事要有嘗試。







# 進階發展

9

要資深能幹的行政人員培育「徒弟」，為傳承作準備。



Superman's apprentice

# 如何帶領中層 共渡學校挑戰



建立學校核心  
價值，塑造  
互愛互助的  
團隊文化。





# 校長心理調整



+ 人需要**犯錯**才能**進步**：  
無心之失與推諉之錯，  
處理方式要**不同**。



+ 無心之失，**不追究責任**，  
與其他行政同事**共同解決**問題，  
**總結經驗**以求進步。



+ 推諉之錯，**問責到底**，嚴肅處理，  
同事要**面對結果**，  
**接受因果關係**。



+ 賦予權力，不拘泥小節，  
只重原則，重視信任。







# 總結



從事教育，必須相信人影響人，校長可影響中層行政人員。

能幹的副校長，能為校長減輕工作量。

能幹而團結的中層行政人員，能讓校長感覺良好，讓學校**精進**。