

如何領導學校團隊永續發展、力臻卓越！

吳永雄

佛教林金殿紀念小學校長 佛聯會會屬小學校長會主席

葵涌區小學校長會主席 香港教育行政學會副主席

我認為成功的學校領理應具備以下條件：

1. 「堅毅承擔」

校長對教育事工具備獨到的見解及勇氣，配合校情及學生需要，領導學校發展：

現今教育改革日新月異、千絲萬縷，例如：常識科分拆為科學科及人文科、呈分試加入體育科；新增的推廣中華文化體驗活動一筆過津貼、支援學校推動校園體育氛圍及「MVPA60」一筆過津貼、家長教育一筆過津貼等；另外學校每年測考次數、功課量多寡等日常事工安排，人人有不同看法、意見及處理方法，不可定論孰對孰錯。作為校長切勿人云亦云、人做我做，否則只會自亂陣腳；而是必先理順箇中情勢及事情本末，更必須配合校情及學生實際需要，分列工作優次，方能把事情做好，而非只把事情全部做完。當中校長要具備專業的經歷積累及卓越的領導智慧，更要秉持承擔精神及果敢勇氣，要懂得在適當時候做出適當決定，因為永遠沒有最好的決定，但必須有做決定的勇氣。如朝令夕改，令人無所適從，徒令學校行政的信度及效度構成負面影響，徒勞無功，也不會令學生有所得著。

2. 「專業傳承」

校長提供教師專業發展的機會、打造人性關懷的行政團隊，培育行政及教學人才：

校長難得之處，是要做到「將將之才」，而非「將兵之才」。一校之長必須知人善任，拔擢人才，承先啓後。校長再強，單憑個人之力，絕對不可能成功提升學校效能，更絕非卓越領導之所當為。校長必須帶領團隊共同承擔與成就事工。我常說：何謂校長？就是「老師的老師」，校長必須言傳身教，做好模範，發掘及發揮每個教職員的專長，讓他們各司其職，在各自的範疇上發熱發亮，為學校及學生貢獻力量，逐漸成為將領，再由他們孕育再下一代的將領，承先啓後，代代傳承；另團隊當中必須有愛，互相包容、互補不足，得失與共，而非工廠機械式的操作，互不關心。學校團隊必須法理情兼備，方能永續發展及持續進步。

3. 「團隊共建」

校長領導成員參與決策，形成學習型組織，功成必定有我：

校長要高瞻遠矚，具備宏觀的視野，但同時又不可目空一切，無視他人，要常存謙卑的心及海量胸懷。我們讓同工參與決策，便要有心理準備，最後的決定未必是你心中最初所想的，只因團隊中永遠會有不同意見，共同決策出來的定案也絕不代表沒有缺失，但至少是集體智慧，共同參與，兼收並蓄，集思廣益。學校「當中有我」的氛圍在教職員團隊中形成，其威力將無可估量，同工們會認為他們在學校有存在感、擁有感、成就感及幸福感，

自會投入及認真地做好教育事業，最終得益的便是學生。上下一心，其利斷金。人事事成，事件便不難完成，成功的機會大大增加。

4. 「家校同行」

家校同心，其利斷金。家長是學校的瑰寶，校長必須珍之重之：

要做好學校工作，誠然，只靠教職員的力量並不足夠，我們必須與家長共同努力，才會事半功倍。我校設置了「每月家校聚會」及「家長學堂」等多元及持續的家長教育活動，一方面讓家長充分了解學校的發展願景及方向，家長感到「學校有我」，學校珍視家長，相輔相成，家長同樣愛惜學校；另方面家長們認同學校的教學願景及模式，在家中依循相同方式一起教養孩子，成效益彰。



▲ 吳校長與學生及家長合照（一家三姊妹均在本校就讀）

我十分感恩我校家長們，無論學校發展及舉辦的活動均傾力支持，如一年級新生適應日、師生家長視藝作品展及佛誕嘉年華會等，家長義工們均全力以赴，協助學校完成工作。他們不辭勞苦，有的甚至專誠請假到校協助，家長的無私奉獻，絕對是學校的重要瑰寶。

「堅毅承擔、專業傳承、團隊共建、家校同行。」

樹德育人從來是細水長流的事工，不可能一蹴而就。為人師表只有純粹地悉心栽培，不計成果；學校領導更是永無止境的自我與群體的持續反思、回饋及提升的人生歷練。我從事教育及領導事工三十年，自問從來努力不懈，卻仍自覺自己有不少不足之處。校長們，為了培育孩子成為德才兼備的未來社會棟樑，我們必須克盡己任、耕耘精進，領導教職同工們砥礪前行，邊走邊學，一步一腳印，且行且珍惜，願共勉之。

