

以愛為始凝聚專業力

翁美茵

中華基督教會協和小學校長

(一) 引言：

感謝香港教育行政學會給予這個機會，讓我再次反思自己在教育路上走過的經歷。我的分享可能是大家都在做的事情，但我希望透過這次的分享，能將我認為重要的元素傳遞出去，感染更多的人，讓他們更加重視和投入實踐。



▲ 翁美茵校長

在近十年的校長崗位中，我體會到成功的學校領導需要具備專業知識，同時也要擁有豐富的人際能力，透過溝通來影響他人。因此，我一直關注與同事建立互信的關係，以便有效地理順人事問題，從而培養和發展人才。

由於學校的發展不能僅依賴少數行政人員的執行，因此只有建立優秀的團隊，才能促進學校的持續完善與發展。十年前未當校長時我的個人教育抱負是以「建構團隊共同願景、價值觀與發展學習型組織」為核心方向，這一點至今仍然不變。

在過去二十多年的教育工作中，我有機會在四個不同的辦學團體和六所學校學習與發展。在不同校情的學校裡，我體會到建立能夠凝聚團隊並發展團隊專業能力需要一定的實踐方法。

總的來說，以下是我的體會：

1. 激勵同工，重燃志向與目標
2. 共同建立願景，勾畫學校發展藍圖
3. 多作反思，共同學習，發揮最大共力
4. 確立制度，切實執行
5. 重中之重：校長的領導能力

(二) 理念與實踐

1. 激勵同工，重燃志向與目標

- 營造學校氛圍，推動正向文化。不論對學生、家長及或教職員，都學習以正向說話彼此共勉，建立互信，發揮彼此間的正面影響力，這是發展學校的基礎。
- 每年的考績面談都邀約教師逐一面談。重視其專業發展與學校方向的契合



▲ 第六屆 AEEA 獲獎者翁美茵校長分享學校管理要多與同工溝通和建立互信的關係

- 在激勵同事方面，通過較為輕鬆的聚會（如筆者學校的教師團契）與教師分享自己樂意為學校承擔更重崗位的過程與使命，望能透過分享，與有志者彼此激勵。

2. 共同建立願景，勾畫學校發展藍圖

- 在共同建立願景方面，我重視維持溝通及跟老師間的共鳴。除了配合教育局關於建立學校發展計劃的方法及步驟外，在招聘的過程中，亦會與應徵者分享學校發展方向，以期吸引理念相近的人加入團隊。

3. 多作反思，共同學習，發揮最大共力

- 在日常學校的運作中，我重視教師的反思能力。因此不論在日常的觀課、備課及活動，都會加入反思的元素，期望提升自我完善的能力。

4. 確立制度，切實執行

- 因為教師應多聚焦於課程發展，我推行簡化學校行政及會議程序的措施，以釋放教師更多空間專注於教學與學生輔導。我曾將一所學校的會議次數從六十多次減至十多次，並與同事達成共識，需確保校務運作依然順暢，並學校政策需有效執行。
- 透過減少會議和行政鬆綁，各科組能更仔細地規劃安排工作，讓教師專心於學與教的發展。

5. 重中之重：校長的領導能力

我所指的領導力，並不是指領袖以個人的魅力而發展出的領導能力，而是朝以下的元素，一直努力、不斷自我完善：

a. 自律

正所謂：「正人先正己，管事先做人。」要做好行政與管理，首先需要自我管理，這是關鍵所在。校長的言行舉止會影響著同事的工作表現。例如，當我期望教員準時履行及落實職務時，我必須與同事按時完成應有工作，不能因個人工作繁重而擁有特權。

b. 良好溝通與聆聽，不存個人偏見

傾聽是有效溝通的關鍵。在策劃和實施行政措施之前，須善於傾聽教師的心聲並給予鼓勵，這樣才能取得老師的信任。我的校長門是常開的，隨時歡迎家長和同事與我交流。

c. 慎言的重要：福從口入 禍從口出

慎言才能獲得同工信任與尊重，因此說話要持之有理，切忌信口開河，說話亦要信守承諾。既是一校之長，說話更要有分寸，不能傷人，說要謹慎。若不能肯定的，我會選擇寧可少說。

d. 親和力，但要保持和而不流

以凝聚人心、維繫和諧安全的氛圍作為建立團隊的基礎，讓教師在被肯定的前提下逐步進行變革，校長需根據事實持平判斷，並具備親和力，讓自己與教師的距離拉近。然而，我也會經常提醒自己，雖然要以人為本，但仍需善於協調自己與他人的關係，不能隨波逐流。

(三) 總結

在發展學校科組的領導與管理時，建立清晰的架構與制度是非常重要的。然而，僅有行政制度只是成功的一半，校長的領導能力才是關鍵，這直接影響著團隊的實踐與成功。最後，我深信：

有愛，才能有歸屬感；

有歸屬感，才能用心溝通；

能用心溝通，才能用心實踐；

用心實踐，一切運作才能發揮果效。



▲ 翁美茵校長於 2024 年 3 月 8 日與馬俊江校長代表香港教育行政學會在優質教育基金教師交流月分享行政心得