

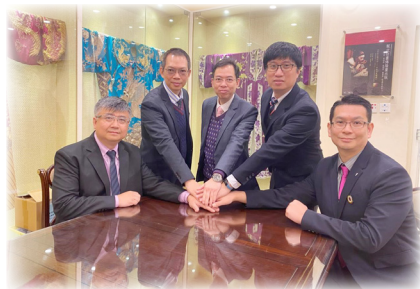
專業領導 完備管理

劉世蒼

仁濟醫院靚次伯紀念中學校長

1) 引言

學校領導必須因時制宜，按各校校情所需，帶領教育團隊把教育目標實踐出來。當中的領導並非等同「管理」，管理是把事情做對；「領導」則是做對的事。領導者須具有前瞻性的長遠規劃、組織管理、創新決策的能力，建立教學團隊的共同願景；在執行上則需情理兼容，以身作則，成為團隊同心協力達成目標的引導者。



- ▲ 劉世蒼校長以「教師為本」，成立學校發展委員會培訓管理層第二梯隊，並建立教師專業學習社群，教學團隊在共同願景下為提升學生的學習成果而努力。

2) 教育理念「教師為本、學生為先」

校長作為學校發展的領航人，除了具備正向思維外，應重視教師及學生的需要。「教師為本、學生為先」是筆者的基礎教育理念，教師是學校的資產，而學生就是學校教育的主要對象，兩者皆為重要。要為學生建立積極樂觀的人生，必需要從教師自身開始。劉世蒼校長經常以座右銘「積極思考，盡力做到 Think Positive, Do Possible」，鼓勵師生保持積極正面的態度，努力實現目標。教師是立教之本、興教之源，校長要讓教師在「傳道、受業、解惑」的教育路上，有明確的目標及適切的支援。

3) 推行嶄新學校發展計劃 建立教師專業學習社群

領導者要對教育有獨到的見解，並轉化成學校發展願景。靚中以「靚藝超群 創意飛揚 中外薈萃 夢想展翔」為主題，筆者透過嶄新的「3+3 年學校發展計劃」，帶領靚中全體師生在新學年落實「邁向有效學習、營造正向文化、追求卓越成就」(Leading to effective learning, Cultivating positive culture, Pursuing outstanding achievements)的目標，以提升學生知識、身心社靈正向發展及追求個人成就，達致全人發展。一般學校是採用三年發展計劃來規劃學與教和學生培育的方針，然而許多措施要通過長時間的實踐，持續連貫地推行才能看到成果。而靚中的「3+3」方案，以六年為一貫完整的發展體系，貫穿學生整個中學生涯，確保學生學習品質。學校制定的發展計劃經過全體教師協商產生，並因應實際校情、學生能力和需要而設計，並非校長一人決定。成功的校長要懂得將權力下放，形成由下而上的改革動力，讓教師發揮所長並擁有歸屬感，在適當時間給予支援和方向，建立一個能持續不斷學習的「教師專業學習社群」。



▲ 學校制定的發展計劃都是經過全體教師協商所產生，形成由下而上的改革動力，讓教師發揮所長並擁有歸屬感，建立一個能持續不斷學習的「教師專業學習社群」。

4) 成立學校發展委員會 培訓管理層的第二梯隊

重組學校組織架構，以完善領導決策及推進學校可持續發展。筆者帶領靚中成立「學校發展委員會」，統籌未來學校發展方向，並設「師徒制」，讓有經驗的顧問老師指導中層人員及新晉的升職教師，進行整體跨科跨組管理。委員會以嶄新的形式，按教育局中學教育的七個學習宗旨進行系統性的規劃，並委任統籌教師及顧問專責管理，包括：國民及全球公民身份認同、寬廣的知識基礎、語文能力、共通能力、資訊素養、生涯規劃、健康的生活方式，以促進學生全人發展。學校所推行的各項措施和制度，均重視科組內外、上下之間及各持份者的溝通協作。建設一個成功的教師專業學習社群，才能培訓出管理層優秀的第二梯隊，使教師成為樂於學習、善於溝通、敢於創新、勇於承擔的團隊，延續教師專業學習社群的生命力。

5) 確立教師專業階梯 促進專業交流文化

學校要提供教師專業發展的機會，打造人性化的行政團隊及教學人才。教育局自 2020 起確立教師持續專業發展計劃「T- 標準+」，以「教學專業能力、專業操守和價值觀」為三個核心培訓元素。靚中亦增設委員會副主席、副科主任及副組長等職位，鼓勵所有新入職教師及在職教師協助帶領學校的持續發展，同時為教師提供晉升的機會。另外，靚中亦著重教師專業交流，除了在全體教師會議上邀請優秀教師作教學分享外，亦大力支持老師參與公開比賽，藉此肯定校內優秀教師在學校領導、學術、教學研究等領域上的出色表現。

除校本教學研究外，靚中亦著重中外跨校的專業交流。本學年靚中曾接待國家教育部教師工作司任友群司長、香港資優教育學苑院長黃金耀博士與助理院長黃忠波先生及各部門總監、廣州市第二中學、廣州華外同文外國語學校、梧州多間中學及泰國國際學校 Darunanukul Lankrabue School、Dechabordin Sukhothai 的探訪。靚中更舉辦香港泉州科創雲研學課程、連續十七年的中法交流計劃，以及獲邀出席第二屆青少年可持續發展教育國際論壇、珠海市香洲區教育局「滙智向新」學校共同體成立典禮暨校長論壇，為兩地師生提供十多個交流機會，教學相長，促進各地區文化交流、擴展學生國際視野，共同提升學與教水準及教師專業發展。這有助開拓教師事業前景、優化管理層職級及職務調配，並能提升校內教師的整體士氣。

6) 總結與展望

每位教師皆有獨特之處及潛質，而領導者必須「適性揚才」，讓教師看見機會，發揮所長。而更重要的是使教學團隊團結一致，激勵教師自我增值、創新求進，引領學校、教師及學生的發展不斷向前。



- ▲ 本校全體教師在教師專業發展日到訪內地姊妹學校「深圳東方英文書院」，除了參觀學校和欣賞學生表演外，更進行觀課與專業交流，促進兩地文化交流及提升教師專業水平。