

空降校長如何推展學校的行政新路

馬俊江

聖公會聖紀文小學校長



我深信「有怎樣的團隊，就有怎樣的學校」。

學校就像一個成長系統，當我們以「學習成長」的概念來構建學校管理文化、評估文化、課程發展及學校文化時，無論是學生、老師、教職員，甚至校長都會自然而然地成為持續學習及成長的一份子。我嘗試以「轉換型領導理論」(Transformational

Leadership Theory, Bernard M. Bass (1985)) 為核心理念，營運及領導不同的學校，透過運用四個主要的元素：理想化的影響(屬性和行為)(Idealized Influence)、鼓舞性激勵(Inspirational Motivation)、智力激發(Intellectual Stimulation)和個性化關懷(Individualized Consideration)作為日常管理行為模式，向團隊分享個人的教育願景，配合鼓勵、促進、欣賞、反思及提醒等不同方式感染教職員，擁抱共同的理想；此舉不單令自己和團隊內每一位成員共同成長，更能提升各成員的動機和信心，建立一支合一、具使命感、高效能，甚至能超越預期的團隊。

我曾擔任兩所學校的空降校長，對於推展學校的行政工作有以下的分享：

1. 重組行政架構

經過檢視校情，發現學校行政組別過多，個別組別只有 1 人，團隊協作的概念有待加強。同時，由於人人皆科主任，權責不清令團隊欠缺發展科務工作的意欲。加上職務往往以「人」為單位並行終身制，鮮有引入新思維的機會，因此，問責機制有待發展，中層管理有待強化。

透過第一年的了解及把脈，先在校內以正式（各科組會議）及非正式（日常面談）的途徑向同事表達自己對學校發展的期望，過程中表達對同事的信心，肯定同事的能力，一步步在團隊內建構共同的願景。在第二年重組行政架構時，讓不同能力的同事加入適合的行政組別以發揮潛能。每個行政組別有 4-6 人，並設立組長、副組長及組員角色，協助同事釐清自己的崗位和權責，當中亦強化栽培第二梯隊的概念。同時，每名老師會安排約四至五年更換行政崗位，一方面既可在不同崗位上發揮個人的長處，另一方面亦可透過互換崗位讓團隊有更大的動力及活力。此外，設立「自評及改善組」，透過善用自評數據去作出各項改善的建議，而且在各行政組別之上再設立「生命培育統籌會」、「行政事務統籌會」及「學與教統籌會」等組織，由副校長或助理校長作召集人，以加強不同組別的合作，有效提升科組的效率。



2. 行政電子化

由於過往甚少採用資訊科技於行政工作上，很多時候只是靠口耳相傳。於是，我在 2018 年到任後向同事分享新思維，為每名教職員開設「電郵」，並規定各項大型活動舉行前兩星期必須備妥工作指引，以及善用電郵作內部溝通。另一方面，設立「Google Calendar」作為學校訂場之用，同時亦藉此作為了解學校每日活動的平台，大大提升了教職員對學校活動的認知。此外，設立「VPN」系統，讓教職員可於家中隨意存取到學校的文件，有效提升工作效率；並善用電子問卷的方式，收集不同持分者或同事的意見，以有效地分析工作的成效。

3. 優化內部溝通文化

設立不同層面的會議，加強溝通及提升工作效能。透過每月一次的「主任會議」，構建集體領導的文化，加強主任團隊的管理意識，擴大學校的管理班子。同時，讓不同層面的老師加入每月一次的「行政會議」，當中除了主任級教師、各行政組別的主管外，亦有班主任及非班主任的代表，既能收集不同層面的意見，亦能實踐校政民主化的氛圍，讓更多人了解及參與學校的事務決策。設立「校務處主管會議」，讓校長、副校長及校務處的主管有定期溝通的平台，好讓加強校務處與教師之間的協調，減少磨擦或產生誤會的機會。為了加強推動課程發展的力度，安排每週一次讓課程組的核心組員與正、副校長進行「課程組長會議」，以促進在課程或學與教事務上的發展。透過這些會議，除了交流及商討學校日常事務或發展的計劃外，更重要的是凝聚團隊，讓不同持份者清楚理解校長的期望，以及學校的理念，從而建立更緊密及合一的團隊精神。

我深信作為一位校長，就是學校的總舵手，與其說校長成就了整個團隊，不如說是校長和團隊彼此成就了今日的大家。要學校有好的發展，不只校長要成長，同時亦要感染到團隊每一成員擁有共同的信念，彼此都能一同成長及努力；這樣學校就會持續進步，並能成為一所「學習型組織」的成長群體，成就一所學術與學生培育工作並重的理想學校。

