中華基督教會香港區會
學校副校長培訓計劃

「提升中小學副校長管理及領導能力，
加強中小學校效能及學校間之聯繫」

副校長手冊

優質教育基金
Quality Education Fund
資源中心 Resource Centre
#3
計劃編號: 2011/0013

中華基督教會香港區會 主辦

優質教育基金
Quality Education Fund 贊助

目錄

1 序
1.1 蘇成溢牧師 —— P2
1.2 陳應城教授 —— P3
2 計劃概念與特色 (余煊) —— P4-7
3 系統學習 - 12課專題講座
3.1 香港教育發展趨勢 (戴希立)
3.1.1 專題講座演講文章 —— P8
3.1.2 專題講座之演示簡報 —— P9
3.2 副校長如何領導教師團隊推行新變革 (胡少偉)
3.2.1 專題講座演講文章 —— P10-16
3.2.2 專題講座之演示簡報 —— P17-29
3.3 性格與領導方式 (梁天明)
3.3.1 專題講座演講文章 —— P30-31
3.3.2 專題講座之演示簡報 —— P32-37
3.4 如何擔任監督及督導的角色 (李錦昌)
3.4.1 專題講座演講文章 —— P38-40
3.4.2 專題講座之演示簡報 —— P41-49
3.5 財務管理 (許俊炎)
3.5.1 專題講座演講文章 —— P50-52
3.5.2 專題講座之演示簡報 —— P53-62
3.6 教育與法律 (梅浩洲)
3.6.1 專題講座演講文章 —— P63-65
3.6.2 專題講座之演示簡報 —— P66-70
3.7 人力資源的運用與時間管理 (袁海星)
3.7.1 專題講座演講文章 —— P71-74
3.8 副校長如何調解校長與教師間的衝突與矛盾 (黃成榮)
3.8.1 專題講座演講文章 —— P75-77
3.8.2 專題講座之演示簡報 —— P78-87
3.9 學校危機的處理 (梁天明)
3.9.1 專題講座演講文章 —— P88-89
3.9.2 專題講座之演示簡報 —— P90-98
3.10 溝通、說服力及談判技巧 (梁天明)
3.10.1 專題講座演講文章 —— P99-100
3.10.2 專題講座之演示簡報 —— P101-105
3.11 如何提升學校形象及面對傳媒的技巧 (陳曼菁)
3.11.1 專題講座演講文章 —— P106-108
3.11.2 專題講座之演示簡報 —— P109-114
3.12 焦慮、壓力管理及身心靈健康 (梁天明)
3.12.1 專題講座演講文章 —— P115-117
3.12.2 專題講座之演示簡報 —— P118-121
4 委員名單 —— P122
5 編後語 (梁天明) —— P123-124
6 課程活動剪影 —— P125-132

編輯委員會

顧問：余煊

編輯：梁天明

副編輯：馮文正

成員：翁港成、辛列有、蔡世鴻

出版日期：2013年9月

印刷份數：500本

設計及印刷公司：www.tomato.hk

出版地點：香港

版權所有，不得翻印

序：

教育，是關乎人的專業工作，更是影響人如何成長的生命工程。因此，從事教育事業的人，在指導學生成長的同時，自己也應當持續成長。

作為辦學團體，本會除了管治所屬學校和為學校制定發展方針外，還要帶領和協助各校處理其長遠發展和需要，當中以培訓教師和領導層的專業發展，尤為重要。

現時本會所有直屬中、小學均已按法例成立法團校董會，然而這並不代表教會自此不再發揮功能，反此，作為辦學團體，我們除了規定所有直屬學校設有校牧事工以落實辦學願景和使命外，更要在學校領導的培訓工作上，擔當主導和統籌的角色。我們認為，一個接受本會信仰傳統，熟悉本會辦學理念，願意長期委身服務和對教育理想有承擔的人，當經過有系統的裝備培訓，必有機會在領導學校的崗位上有所發揮。

在學務總監余煊博士的策劃下，得到政府設立之「優質教育基金」的撥款，我們舉辦了副校長培訓計劃，共有一百位教育同工接受培訓，藉此提升他們的管理及領導能力，加強各校的效能和中小學間之聯繫，深化這批學校中層領導對教育使命和本會辦學宗旨的歸屬感和承擔感。

這次培訓課程有本會中、小學兩批學員共百人參加，他們分別經過半年的學習，包括專題、小組研討、參訪學校、行動學習及營會等，全部經已完成課程獲授證書。期盼這批學成的副校長課程學員，不但即時成為推動所屬學校發展的新動力之一，甚至能進一步成為學校領導的生力軍，帶着教會的教育理念，貢獻香港。

中華基督教會香港區會
總幹事　蘇成溢牧師

序：

近年教育局及各辦學團體都積極培訓學校中層人員，使他們的管理能力不斷提升。惟若深入考量，副校長的角色與職能確實與中層教師是有區別的。副校長為學校領導層重要的一員，乃中層教師之首及眾中層教師的典範。副校長亦是校長與教師的橋樑，校長倚重副校長向其他教師轉達和貫切其理念；而教師亦依賴副校長代表他們向校長提出他們的想法，因此副校長在學校擔當著不可替代的關鍵角色。

為配合近年香港教育改革及副校長質素提升的要求，中華基督教會香港區會獲優質教育基金撥款為中、小學副校長舉辦一系列培訓計劃，目的在提升學員的人事管理、團隊領導及帶領變革等能力，從而幫助學校提升整體效能，為學生提供優質教育,並且加強學校間之聯繫。整個課程分為幾個階段進行，學員透過第一、二階段「專題講座」和「退修營」的聆聽思考，第三階段「影子學習及附訓」和「區會中小學互訪學習」的觀摩活動，及第四階段「問題為本行動學習」的實踐學習等結構化培訓程序，從而提升其管理、領導及變革能力。

學校必須依靠副校長的參與、配合及付出，才可以有效地落實學校發展計劃，並推動優質學校教育。本會在進行本計劃時，累積了不少培訓及支援中小學副校長的經驗，現編製及出版<<副校長手冊>>，希望能夠延續本計劃之經驗成果，以使更多的中小學能一同受惠。

中華基督教會香港區會
教育事工部主席　陳應城教授

計劃目的、概念與特色

余 煊博士

一、計劃目的和目標

本會獲優質教育基金贊助，舉辦為期一年的「區會學校副校長培訓計劃」。此計劃目的主要是為約100名中、小學副校長提供一系列不同的主題和形式的在職培訓，藉此提升學員在學校管理、團隊領導及帶領變革等方面的能力，並配合本會的辦學願景和信念，最終期望達致學校運作效能的整體提升。

此培訓計劃的目標為使副校長學員：

(i) 認識教育局、辦學團體及學校對副校長角色和職責的期望及要求；

(ii) 明白作為副校長如何能管理學校的人力資源及應付複雜的人際關係；

(iii) 理解作為副校長如何擔任其督導及領導的角色；

(iv) 到學校影隨學習〔shadowing〕及接受領導附訓〔leadership coaching〕後，提升副校長的領導及管理能力；

(v) 在完成問題為本的行動學習〔problem-based action learning〕課業後，能增強其對校本問題的探究及解難能力；

(vi) 了解校本白禮賓團隊角色分析〔Belbin Team Role Analysis〕後，使能掌握學校行政小組之團隊特色及潛能；

(vii) 建立本會中小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。

二、培訓階段和概念

此計劃採用不同的方式培訓副校長，使他們得到最佳的學習效果。計劃的活動分佈在全年進行，包含七個培訓階段：

階段一：為期6天的密集課程：包括12次每次3個小時的講座及工作坊，旨在提供於資訊年代有關教師領導的最新理論並認識所帶來的挑戰。課程亦會向副校長學員提供如何在學校裡有效地運用不同的人力資源管理及領導方法等知識，藉以凝聚教學團隊的力量，提升學校的效能。有關之課程主題是從舉行了四次之焦點小組的討論經綜合整理後所得，並會按需要加以選擇。

階段二：為期兩天一夜的退修營：兩日一夜入退修營地，此階段主要目的有二。一、提供機會讓來自53間區會中、小學副校長學員互相認識，發掘彼此優點，並分組以角色扮演方式，將學校問題及文化反映，然後大家作出反思及檢討。二、在此階段，將會介紹及導引全體副校長學員認識第四階段的「問題為本行動學習」〔problem-based action learning〕進行。學員將分組，可與同校或其他學校的學員一組，並兩人一組提出一個有關副校長在人力資源管理及領導的行動學習計劃。

階段三：藉學校參觀進行影子學習及領導附訓：在副校長學員參加了6天的認知座談會及工作坊之後，此計劃將學員分了20組，安排每組的5名學員到三間學校學習。其中兩次為同質的參觀學習，即小/中學副校長/資深主任會參觀兩所小/中學以「影子學習及領導附訓」方式培訓他們在學校方面的管理及領導能力。該小組會跟隨一位作為指導者的校長或挑選出來的資深教師，學員將會於指導者的學校逗留不少於5小時，作為指導者的影子及觀察指導者的管理及領導等方法。本計劃將為指導者的校長提供度身訂造的培訓工作坊，以確保指導者能為副校長學員提供有效的學習經驗。而第三次的參觀學習，為異質的參觀學習，每組屬小/中學類別的5名副校長/資深主任會被安排參觀一所區會中/小學。學員能透過是次中小學互訪參觀，更能了解中小學校不同的運作文化及學生需要，探討「學與教」實況，讓學員有機會反思如何設計中小學銜接課程，使學生升中後更能適應中學的校園生活及幫助學生減低升中時出現的適應困難，因而建立區會中小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。

階段四：「問題為本行動學習」〔problem-based action learning〕：副校長學員以學校為單位提交一份「行動學習計劃及報告」，焦點在提升他們在人力資源管理、團隊領導及帶領變革等才能及/或中、英、數課程和教學策畧的調適，並作出反思。從擬定計劃、進行計劃內容至作出報告，均有導師帶領。最後，其學習成果將於結業禮上作出匯報及分享。行動學習是一種有效的學習活動，並已被認為對於領導培訓及組織學習十分有效。其中一位先導者認為：在轉變的時代，明天必定不同於昨天，新的思維必會湧現，新的問題必須於得到解決方法前提出。行動學習的最基本目標是學習如何在危機之中提出適當的問題，並非為已被別人定義的問題提出答案。我們必須為新思維而行動，而非思考如何作出新的行動 (Reginald W. Revans, 1985, p. 65)。

階段五：匯報及分享：本計劃安排於結業禮前舉行匯報及分享會，讓學員分享他們的學習所得，包括其在「影隨學習及領導附訓」，以及「問題為本行動學習」等所學習到的。

階段六：「校本團隊角色分析」：在副校長學員所屬學校內進行行政小組成員作出問卷調查，採用劍橋大學白禮賓博士〔Dr. Belbin〕的團隊角色分析軟件，幫助校長及副校長理解學校行政小組之團隊特色，以便更有效領導行政小組，及加強組員的互動及協作效能。本計劃邀請白禮賓團隊角色認可的分析員到個別學校講解分析結果及帶領討論。

階段七：「撰寫報告及發佈成效」：「統籌委員會」研究計劃數據，並作出分析與評估，對成效檢討後撰寫總結報告。最後將於9月底舉行成效發報會。

三、計劃的特色

此培訓計劃有幾種特色，包括循序漸進的學習，強調實踐的重要，增進中、小學的了解、著重分享及建立網絡等。

1.培訓形式多樣化：培訓形式包括講座及工作坊、退修營、角色扮演、難題解答、歷奇團隊活動、探訪學校、與高效能及資深校長討論、透過嘗試及行動去完成功課、搜集問卷數據分析學校行政組團隊角色，還有匯報及學員分享等。

2.循序漸進的學習：（i）從理論到實踐，在第一階段的密集課程是講座及工作坊，計劃讓學員認識最新的理論及知識。最後學員要將理論作出反思，然後將其所學習的理論中，設計一份行動學習的功課在其工作職場上去嘗試實踐，無論成功或失敗，都是一種很好的學習。（ii）解難的學習是從集體學習到小組學習，再到個人學習。先是集體的解難在退修營以角色扮演方式進行，繼而以小組形式探望資深的校長附訓導師請教他們如何在學校解決難題，最後是學員自己去選一個有興趣的難題去自行嘗試去解決。

3. 強調實踐的重要：本計劃加強了實踐經驗之做法，加入影子學習及經驗交流之元素。根據Quinn, Anderson及Finkelstein〔1998〕在Harvard Business School Press之Managing Professional Intellect: Making the most of the best指出，要將學到的知識轉化為有效的實際行動才會有作用，因此副校長學員需要參加影子學習及經驗交流，讓他們到一些學校去看看成功的例子，對他們當會有很大的幫助。此外，Hills（1996）提出人們對行政人員實習比以往表現出前所未有的重視，因為只有在實

習的情景裡才可影響到行政人員的信念、態度及價值，這些觀念是「一般行政」與「出色的行政」的最大分別。影子學習及經驗交流至少能讓副校長學員將知識與實際做法結合起來。

4.增進中小學的互相了解：本計劃的參加者來自中學及小學，特別安排小學副校長學員參觀中學，而中學副校長學員參觀小學。每組屬小學類別的5名副校長會被安排參觀一所區會中學。每組屬中學類別的5名副校長會被安排參觀一所區會小學。學員能透過是次中小學互訪參觀，更能了解中小學校不同的運作文化及學生需要，探討「學與教」實況，讓學員有機會反思如何設計中小學銜接課程，使學生升中後更能適應中學的校園生活及幫助學生減低升中時出現的適應困難。

5.眾多專家及資深校長擔任導師：這個培訓計劃能順利推行，是得到很多人士的努力和幫助：專題講員共13位、他們用心費神準備很好的專題演講；23位區會中小學校長對專題講座作回應分享。有23位非區會學校之資深校長導師，讓學員影隨學習，他們更分享他們在領導學校上的寶貴經驗。區會中小學校長共20位，他們讓學員有機會參觀他們的學校，加強學員對區會中小學的認識與了解及在升中學生適應的課題上交換經驗。9位榮休校長擔任「問題為本行動學習」的導師及3位教院的前導師協助講解「白禮賓團隊角色」的分析。還有各督導委員會委員及籌備委員會委員的努力，開了多次籌備會議，提出寶貴意見。最後還有專業顧問之帶領及兩位課程統籌的支援。這次培訓計劃投放了不少人力資源，萬事都需要互相效力，才能成功。衷心感謝他們！

6.著重分享和建立網絡：本計劃有很多分享及學員互動的機會，每當講座及工作坊開始前學員代表會帶領詩歌，分享他們的心得。結束前，專業顧問會著學員隨意分小組，然後作出反思及分享他們所學到的。此外在退修營中，有歷奇團隊比賽及角色扮演解難活動，學員在活動的投入和互動的機會更多。還有中小學互訪亦加強了建立區會中小學副校長間之網絡，加深專業社群的協作及互動。在結業禮前亦安排了學員分組匯報，有助學員分享他們所學所聞和加強他們的凝聚力量。但願這計劃能幫助學員建立網絡，並於計劃完結後亦能彼此維繫，日後能發展更多達致成功的跨校協作關係。

專題講座：

香港教育發展趨勢

講者：戴希立校長

美國教育界非常重視在教育和學習範疇內，可持續發展四個的地方的經驗，包括：芬蘭、新加坡、加拿大和香港，這幾個地方的教育方向漸趨一致。美國教育界的總結世界教育正有以下六個趨勢：一、學習要早點開始，不一定要學知識，可以是啟發學習興趣。二、教導每個學生如何選擇，可更有方向地自覺學習。三、重視教師的選拔、栽培及專業發展，提升課堂教學的質素。四、重視學習評估。五、教授學生學習與將來職業和社會發展的關係。六、著重價值觀和態度的培養，如自信心、終生自主學習、國民教育等。

教育基本功能在於培養價值觀、能力、知識等全人發展，鼓勵終身學習，同時配合經濟和社會轉變，促進社會流動和融合。香港教育發展的里程，較多會基於經濟需求和社會期望而推行改革。香港歷史上，教育改革包括：1978年推行九年強迫免費教育、1989年決定擴大專上教育，增至共八間學院、2000年就有學制、課程和考試的改革。教育改革約十年一次，因有特別事件才加速其變革。而最近政府則想要成為地區教育樞紐，將教育進一步國際化與將教育產業化等，但暫時未有實際政策和行動。

香港教育的優勢與特色在於多元辦學，但處理不宜的話可能會引起混亂。因此，推行一本多元，建基於中華文化的基礎下，在此基礎下再吸收世界文明，就會更為成功。以兩文三語為例，雖這個是香港教育的優勢，但我們不應忽視母語，否則學生的語文能力則會構成混亂。一直以來，香港教育制度偏向重視結果，從正面看，這樣香港教育可以有很高的質素保證，很高的評價及競爭力。但這樣也有副作用，會令學生對學習抱著老師不教就不學的態度，使學習狹窄，對非課程內容以外的不聞不問，欠缺豐富的學習經歷，學生亦不能培養創意、思考研究的能力，有違全人教育。久而久之，會令學生對學習失去興趣，放棄終生學習的概念。所以，制度上要拿捏得宜，才可讓香港教育保持優勢。

香港教育發展趨勢

戴希立

1. 世界變了

1.1 全球一體化
1.2 知識型經濟
1.3 資本集中
1.4 中國的崛起?

2. 教育基本功能

2.1 全人發展，終身學習
2.2 配合經濟和社會轉變
2.3 促進社會流動和融合
2.4 價值、能力、知識的優次?

3. 發展的里程

3.1 九年強迫免費教育 (1978)
3.2 擴大專上教育 (1989)
3.3 學制、課程和考試的改革(2000)
3.4 地區教育樞紐與教育產業?

4. 管治的演變

4.1 殖民地式的官僚統治(1980前)
4.2 國際顧問團及諮詢組織影響 (1980 - 2000)
4.3 政黨政治與問責制(2000 -)
4.4 政治、專業、持份者和官僚的互動?

5. 優勢與特色

5.1 多元辦學
5.2 教育公平
5.3 中西結合
5.4 混亂與混合?

6. 國際評價

6.1 PISA
6.2 麥堅仕報告
6.3 大學排名
6.4 內外有別 ?

7. 抉擇或平衡

7.1 「錢」之問與「楊」之答
7.2 「一本」與「多元」
7.3 統一與放權
7.4 改革與發展?

8. 存在的問題

8.1 富倫的標準
8.2 薄弱的環節
8.3 國際化及與內地關係
8.4 校長、教師的質素?

專題講座：

副校長如何領導教師團隊推行新變革

講者：胡少偉博士

香港政府於2008／2009學年正式設立小學副校長職級，其目的在於吸引人才提升小學教育服務質素，主要協助校長處理課程發展與管理，學與教及學生評估；推行全校參與的關顧輔導與學生支援（包括全校參與模式的融合教育）；人力資源管理，協調教師持續專業發展活動；以及學校管理、評估及發展等。而根據Lee, Kwan & Walker（2009）的本土研究確立了以下七個香港副校長有關的責任範疇；若以副校長在各範疇上所佔用的時間來排序，依次為：人事管理、戰略方向與政策環境、品質保證與問責機制、課程與教學、外部溝通與聯繫、領導教師的成長與發展和資源管理。至於胡少偉、余煊、李少鶴（2012）的「香港小學副校長的專業發展需要」一文則認為，「要令小學副校長能積極地面對其工作困難，教育局和辦學團體應考慮提供適切的培訓課程；而在這個研究中，發現了要在培訓課程內優先處理應付危機和瞭解教育最新政策兩課題」（頁58）。

按講者觀察，副校長作為校長副手，需要負責不少具挑戰性的工作，其主要工作是要擔任校長與中層成員和教師的橋樑，及成為校長與各持份者的緩衝者。因此，副校長必須融匯各種待人技巧，如適當的表明立場、協調雙方、修和、解釋、聆聽、個別撫慰、澄清等。隨著時代轉變，副校長現今所負責的工作較以往團隊化，且趨向發展性，多以民主式或分佈式作領導，內容涉及更廣闊層面；故副校長要明白專業發展和持續學習的重要性，致力於與教師在一起學習，參與學習小組及探究計劃，甚至與教師合夥學習一些新的事物。

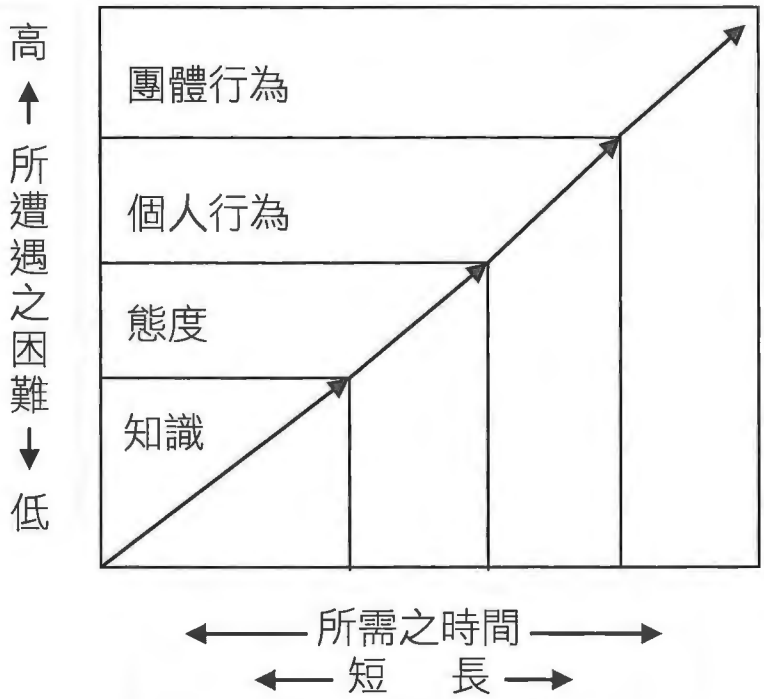
根據朱嘉穎（2005）在「急風勁雨何去何從」一文分析，在現時教育改革浪接浪的環境中，不少學校崇尚人做我做的改革思路，教師沒有機會或時間去理解每項改革策略所蘊藏的教育理念和其所力圖達致的教育目標，更遑論內化自己的教學行為和信念；此等逆來順受的教育改革實施模式，必然導致教師扭曲教學改革的理念，盲從地將自己錯誤的理解化約為課堂教學的新模式。所以，副校長要明白學校改革的良策，不應該是借過來或抄過來的，而應該是基於一些基本的教育信念，由學校成員因地制宜、共同探討、摸索出來。學校的改革策略不在多，但求精，改革應該以學校為本、教師為核心、有效的教學策略為起點，讓教師

透過認識、實踐、再認識的過程，去發現學生的進步和自己教學觀念的轉變，並將其內化為教師個人的教學信念和行為。當學校內各教師的價值取向發生變化時，學校文化也會出現轉變，而這種轉變或許就是凝聚學校改革的動力。

副校長要明白要使教師拋棄過去辛苦經營的教學模式，是需要極大的決心和動力。人普遍都會迴避改革，因變革失敗的代價就是賠上時間、自信、及已有優勢，而一旦教育改革太過頻繁，會令老師疲於奔命，削弱教師的教學熱誠，影響教學表現；這樣，也會失去改善教學的目的。尹弘飈、李子建（2007）在「論課程改革中的教師改變」一文中指出教師改變與課程改革密切相關，是課程改革取得成功的內在動力。教師改變的過程可分為三個階段：忍痛割愛期、沖擊適應期、專業再生期。第一是指教師要拋棄一些熟悉的教學方法；第二是對學習新的方法要有所適應；第三為專業再生期，是指老師具備新的素質。在課程實施中，既要妥善管理實施的步伐，處理好教師漸進性改變和根本性改變的關係，又要從專業、資源、制度和文化入手為教師提供必要的支援，引領教師改變的方向。兩位作者在該文提出進行改革的建議，其一是進行「小步子快跑」，即把改革分成一系列的小改革，以漸進的方式取得具效率的改變；副校長們應多多吸收這個有效的變革策略。

在變革過程中，無可避免要遇到一些阻力。這些阻力可分為三大類：一是反對變革本身，二是反對變革的策略，三是反對變革推行者。一般阻力的來源是對無知的恐懼、對安定的需求、對需要改變的失覺、對既得利益的憂慮、不同的解釋、執行時間不利、及缺乏資源等。若不能及時處理這些阻力，就會危及組織的變革發展。應針對變革的阻力，鄭燕祥（1995）引用Schermerhorn等早年提出的有效對應法，包括：提供資料、解釋及鼓勵；澄清變革目的及方法；顯示存在之難題或機會；徵求關鍵人物參與計劃；發散有效的消息，鼓勵小組討論；等待較佳時間；提供支援減低績效期望等。而組織需要變革時會有不同的徵兆，包括在決策方面形成過於緩慢，以致無法把握良好時機，或者時常製造錯誤的決策；在溝通方面如組織內溝通不良，各單位間或者成員之間，常因溝通不良造成糾紛、衝突等嚴重的後果；在效率方面常沒有按照計劃進度進行，未達到計劃的目標；在效能方面，組織常沒有達到原定的計劃目標；在創新措施方面組織墨守成規，沒有創新的作法；在士氣方面成員士氣低落、萎靡不振、或常缺席、遲到；在意外事件方面常發生意外事件，如中毒、傷害等意外事件；或在組織形象方面常聽到對組織不利的風評或報導。按中醫傳統，要斷症才下藥，學校同工要先了解學校在哪方面需要變革，才因事制宜地制定組織變革的方案。

圖1 改變不同變項所需時間與困難度之變化



有關組織變革的複雜情況，陳義明（2005）在《學校經營管理與領導》內曾分析，從上圖1可知要改變個人知識較為容易，其次則為態度改變，改變個人行為較改變個人知識與態度，顯然較為困難，需時較多；然而要改變組織內的團體行為是最為困難，最費時間。因此，推展任何變革時，應先對成員作相關知識的講解，然後進一步鼓勵改變其觀念態度，讓成員對新的措施不反感；如改變涉及太多人時，可以先改變少數人，再進而推展至整體。再者，變革時應把握合宜的策略或原則：一、循序漸進原則：變革不宜採取躁進式的變革，以免遭遇挫敗，因此應採按部就班，循序漸進方為上策。二、持續改進原則：學校組織的變革不是一張藍圖，而是一種持續改進的旅程，它也是一連串問題解決的過程，也是向更高品質邁進的過程，它是永無止境的。三、彈性適應原則：學校變革一方面要因應社會的變遷，一方面要考量學校獨特的發展，保留一些彈性，容許學校因應需要運用彈性的措施。

副校長要了解校本改革一般可分為準備、改革及再穩定三階段。於準備階段，主要是辨認、建立及宣傳改革的需要；透過校本機制，計劃改革目標及政策，分析力場及發展策略，既增強推動力，又減弱阻力，並讓有關成員作好心理及技術上的準備，並安排改革所需的資源。在改革階段，於管理、教學或學習實施科技改革；有關價值信念，對成員於個人/小組/學校層面的情意、行為及認知方面，作出改變文化的行動；同時監察改革過程及確保向目標進展，澄清焦慮的心理及技術不明朗因

素，減低對改革的潛在損害及學習新意念及技術，發展新目標。至於再穩定階段，則是辨認改革的內外優點，找出並除去不利的效應，亦要估計改革代價和評估改革效能，然後作為日後的參考；並修正有關的科技改革，將成功的科技改革制度化，也將成功的文化改革內化，澄清失敗而生的不明朗情況及持續學習。

同時，副校長在推行組織改造時思考六何：「為何」 —組織改造首要認清目標，根據目標才能確定改革的策略與方法；「何事」—改造的內容，組織改造要發覺問題，掌握改造的內容，認明輕重緩急，依循推展；「何人」—組織改造要認明所牽涉的人，誰受影響，誰要承擔；「何時」—組織改造應考慮時間因素，何時推展，推展所需的時間等；「如何」—組織改造時，應採取何種策略、何種方法，以利推展；「哪種」—組織改造應就各種可行方案中，加以作抉擇。與此同時，副校長也要掌握組織變革有三個常見策略：強制策略是利用法理及獎懲作為變革的導引，變革者單向地利用其法定權大力推行；故變革效果是會隨法定權及獎罰機會之變化而消滅，成員只會暫時服從的。理性策略是利用專門知識及理性論點說服成員進行變革，假設專家權足以說服變革的價值，動員人們支持；若變革成功，其效果將會內化，以維持較長的變革。而再教育策略，要建立起一些支持變革的基礎，如個人價值、團體規範及共有目標等，變革者重視個人的參照，容許成員在參與計劃及執行變革時分享權力；由於成員參與度較大，故策略效果較大而長遠。

副校長工作時經常要帶領團隊，所謂團體是一群人以某種方式相互合作互補，而因同一目標才聯合起來，並固守相互間的責任。一個積極的、為達成共同的目標而努力的群體，能讓其中成員樂於一起工作，產生高質量的果效。團隊與群體不盡相同，團隊較著重整體表現，要求對團隊負責並分享領導角色，工作分配彼此協調決定。而團隊的大小亦直接影響效率，如十五人以上的團隊無論在判斷速度、成員參與度、靈活性等都表現較差；相反，六至十二人的團隊則於各方面都有較好表現，個人及群體效率、解決問題都比較優勝。與此同時，副校長也要明白在一個團隊中，個人、小組與任務都屬互相緊扣，缺一不可；如只有任務和個人而欠缺小組承擔，整個團隊成員只會各自把工作完成；或是只有小組任務，沒有個人發揮的機會，則會令參與者熱情冷卻；反之個人和小組都投入卻缺乏任務，團隊最後只會淪為俱樂部。在工作出色的團隊中，每個人都很清楚自己應該扮演的角色，成員的角色可能會有重疊但是絕不衝突。

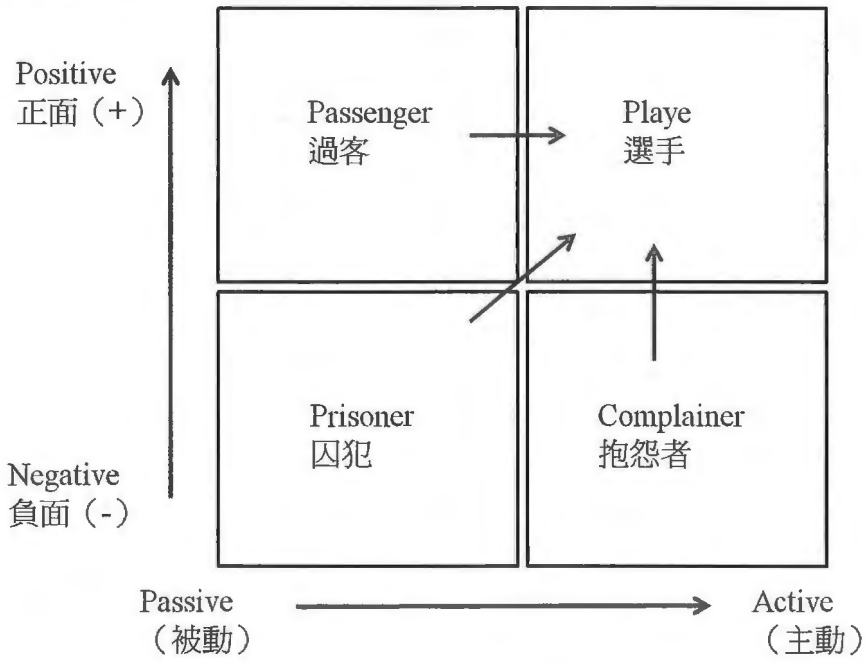
有學者認為團隊發展可劃分為四個階段。第一階段為組合期，團隊內各人會嘗試創造形象，互相測試，非常依賴領袖。第二階段稱為摸索期，團隊內開始充滿怨言及投

訴，各人亦漸漸表露出真面目，較開放及強硬地表達意見，會較依賴自己信任的小圈子。摸索期過後屬於共識期，團隊發展出可接受的行為規範，成員開始對團隊產生歸屬感，各人彼此習慣不同的待人處事作風，較為建設性地表達不同意見。最後則是發揮期，就是團隊最高成效表現的時期，隊員間懂得取長補短，於工作上的得失，視為整個團隊的成敗。在團隊的不同階段，副校長作為團隊領袖，應注意協助團隊健康發展，如組合期內，領袖宜促進成員間的認識及互信，亦提供清晰的方向及目標；摸索期時，因團隊會漸漸發生衝突，團隊領袖應鼓勵有效的溝通，幫助成員在錯誤中學習而非互相指責；　共識期時，領袖則可讓團隊有更大的自主權及自發性，注意團隊與其他單位的合作及團隊較長遠的目標；發揮期間領袖可正面地鼓勵團隊不斷進步。

此外，副校長也要留意士氣有助推動成員的參與度及工作效率，當成員士氣只屬最低層次時，只會順從做一些被要求的事，當中沒有個人動力；第二層次則是成員對目標有認同感，領袖必須要清楚簡潔地與成員溝通，達到這目標的好處及重要性，及如何完成最有利於所有成員；而最高層次是承諾，當成員將目標認為是自己個人所有的目標時，士氣將會達到最高，成員必須瞭解他個人為什麼特別適合擔任那個任務，及其優點對目標的達成將如何做出貢獻。在鄭一群（2012）《怎樣當好基層管理者》內指出中國人性格多含蓄，不善於表達，故人際關係比較複雜，有的真合，有的真不合，有的面合心不合，有的心合面不合，這些不同的關係在工作中有時甚至起了決定性的作用。同事之間有競爭、有摩擦，這是不可避免。但作為基層管理者，副校長應當懂得如何把這種摩擦降到最低程度，學會如何把相互拆台的現象處理好；並需要以誠相待，避免挖苦的言語。副校長要引導同工養成相互尊重、互敬互讓、以禮相待的習慣，形成互相關心、互相學習的風氣；同時，也要留心、細心地處理好自己與成員、成員與成員之間的關係，並要善於及時協調，解開同事不和的癥結。

下圖是謝文憲（2012）在《教出好幫手：想當好主管，先學會教人》一書內對常見團隊成員角色的分析；把團隊內的過客、抱怨者和囚犯改變為選手，是副校長不可迴避的工作。團隊領導負責提出未來的遠景以及說明要做到哪一步，好讓團隊參與並沿方向前進；在出現阻擋團隊障礙時，副校長要激勵並鼓舞團隊克服困難。對於同事間有分歧的看法，副校長宜表現開放的態度，以尊重為本，並將教師導向深層價值、看法與信念的學習。一個受歡迎的副校長是心胸開闊，態度謙虛，尤其會辦事公道，不會對某同事有歧視做法；也會多關心後進者和弱者，尤其是當下層遇到困難和挫折時，會主動幫助他們克服，從而提升學校團隊的凝聚力。

圖2：常見團隊成員的角色



現在的社會要求持續創新，機遇會逐漸消失殆盡，而新的機遇又將應運而生；這些變革有大有小，但無論是哪種變革，如果要執行有力，領導者就必須在變革的過程中發揮一定的作用。副校長經常都要扮演變革的推動者，既要讓個體發生變革，又要變革組織內在的模式和文化，而《領導力密碼》一書則提示領導者要釐清變革所需的要點，例如：該項目是否能獲得領導的支持？領導者對該項目的需求是否清晰？變革是否有清晰的方向？變革涉及的人員是否接受這一方案，並且願意為之努力？變革方案是否能分拆為幾個短期的策略？該變革是否能制度化？要想將變革轉變為持久的模式，副校長便要找到變革沒有發生的原因，過度告知、我行我素、馬前炮、誤解、虛偽的共識、往後看、以級別論人的習慣、領地主義、命令和控制及對人不對事等都是一些常見的原因。總結而言，作為優秀的領導者，副校長要學習不同的領導力。戰略家勾勒願景、創造未來，是務實的未來主義者，能釐清組織的前進方向，並獲得成功；戰略家的準則就是創造、定義、實現可能性。執行家推行變革，將所知變為所行，執行者知道如何促使變革、如何分擔責任、如何委派任務，以及分辨哪些是關鍵決策，以便確保良好的團隊協作；執行者的準則是如何做事。人才管理者知人善任，知道如何培養人才並激勵人心，以便獲得成效；人才管理者的準則是如何幫助員工為組織利益開發自己。人力資本開發者旨在培養接班人，確保組織具備長期能力，乃未來戰略成功所必須的。此外，作為領導者的副校長還要成為一個「有反饋癮者」，經常反思自己的表現；在過程中學會索取反饋，傾聽反饋，並且於日後採取行動，避免重犯相同的錯誤。

在教導下屬時，副校長要清楚學習者的工作範圍，簡略說明整體概念，留意「專業術語」，詳細解釋相關流程；過程中讓學習者隨時發問，複雜的情況則要以分段講解，並確認同工能掌握和自行運用；最後，還要在過程中多給予支持和鼓勵。最後，劉陽軍（2012）在《二把手的生存處世哲學》中，提出了優秀副手的九種特質作結：一、了解上司的要求，傾聽下屬的意見和明白他們困難；二、具同理心，諒解他人的感受。三、經常保持積極、健康的心態。四、具洞察力，能準確判斷當前的局勢。五、具說服力，能以理說服別人。六、具宏觀視野；七、前瞻性，兼備良好的分析能力和邏輯思維能力；八、能與大家同舟共濟；九、致力於人的成長，不僅指員工的職業成長，還有員工的個人成長和精神成長。雖然各位新任副校長未必可擁有上述優秀副手的特質，但各位可以此為目標，持續學習和提昇自己的能力，把自己擁有的才華發揮極致，支持校長領導，造福學校、同事和學生。

參考文獻：

尹弘飆、李子建（2007）：論課程改革中的教師改變，輯錄自《教育研究》，（3），23-29。

朱嘉穎(2005)：急風勁雨 何去何從—對香港課程改革的反思，輯錄自《全球教育展望》，（7）34，63-66。

胡少偉、余煊、李少鶴(2012)：香港小學副校長的專業發展需要，輯錄自《優質學校教育學報》，(7)，41-47。

陳義明（2005）：《學校經營管理與領導》，臺北：心理出版社股份有限公司。

劉陽軍（2012）：《二把手的生存處世哲學》，北京：中國畫報出版社。

鄭一群（2012）：《怎樣當好基層管理者》北京：中國社會出版社。

鄭燕祥（1995）：《教育的功能與效能》，香港，廣角鏡出版社有限公司。

謝文憲（2012）：《教出好幫手：想當好主管，先學會教人》，臺北：春光出版。

Dave Ulrich、Norm Smallwood、Kate Sweetman著，陶娟譯（2011）：《領導力密碼》，北京：中國人民大學出版社。

Lee, J. C.K, Kwan, P., & Walker, A. (2009). Vice-principalship : Their responsibility roles and career aspirations. International Journal of Leadership in Education, 12(2), 187-207.