

卓越行政心得的十要

王彩娣

聖公會油塘基顯小學榮休校長

參與教育工作多年，曾在不同的工作環境服務，確實明白不同的區情和不同的校情，對發展學校有不同的影響。不過，無論校舍的大小，學生的人數多少，校內最珍貴的還是老師。我嘗試歸納管理及領導老師恆之有力的**十要**與同行者分享。



▲人種的是甚麼，收的也是什麼

辦學理念要清晰

每所學校都因應服侍對象不一樣，辦學理念會各有不同。故此在新學年的開始，校長一定要向全體教職員重新闡明學校的辦學理念或學校的服務宗旨。

目標要明確

學校每年在自評工作坊檢討全年工作計劃後，便需要按學校的關注事項鎖定來年的發展目標。為了方便同工掌握方向，在易記易明的原則下，有需要為全體師生制定簡單的目標口號，以加強統一口徑，掌握共識，幫助同工聚焦發展。

分工要精明

我們要相信每一個老師都有自己的專長，所以在分工的時候，一定要按他們的強項作重點安排。要瞭解每一個老師不能單

憑他們的履歷資料，故此校長需要多點時間跟老師們溝通，在閒談中認識他們的經驗及意願。每一個人在自己的專項上得到發揮就如魚得水，工作便能得心應手。學校善用人才，自能提升工作效率。

調配要公平

校長需要提醒所有行政主任在工作分配上要特別小心，分工要公平、公道、公正，任何調動都絕對不能偏私。主任們只要在工作分配表上清楚列明工作內容，具高透明度，老師們便少了猜測，對行政組主任們增加信任，團隊精神自會牢固。

老師要珍惜

教師是每一所學校的靈魂人物，所以如何加強老師在工作上的滿足感；樂意投入工作和主動參與學校事務是十分重要的。我嘗試以 Present Model(Kottman,1999) 的四個 Crucial Cs 包括：Connect(聯繫感)；Capable(能力感)；Count(受重視感) 和 Courage(勇氣 / 信心) 作為框架去帶領老師主動參與學校工作，積極持續進修，願意多點為孩子籌謀新主意。最關鍵的就是要讓教的與學的都滿足。

評鑑要及時

所有策劃工作的程序均由撰寫計劃開始，再經組織和調配後便落實工作，接住便要持續的監察、提醒與鼓勵。校長必需提醒行政主任及有關老師利用評估數據和觀察所得學習反思，檢視成效得失，透過建設性的回饋優化從善。校內老師宜養成持續評鑑的良好習慣，並需培養追求自我完善的謙虛態度。



▲ 孩子的喜悅正是老師動力的來源

要看重家長、校友和法團校董會

學校應善用家長、校友和法團校董會等持分者的寶貴資源，他們明瞭學校的近況和處境，可隨時提供各方面的支援。學校因得到他們對校長和老師們的信任與支持，校務便能得以順利的發展。

總結

作為學校的管理與領導人，我們必須具備不屈不撓，持永不放棄的正向態度，藉不同的機會，喚起同工彼此同心持守學校的共同願景。校長秉持上述七「要」外，**務要**以身作則，善用自己及老師的時間，在會議上作有效的決策。為提升整體的工作效能，校長**首要**持續不斷的學習，與時並進，樂於嘗試不同的創新計劃。總的來說，學校的工作日新，日日新，我們做行政工作的**更要**敏銳過人，加強預警能力，天天自我更新。