

協助學生實現抱負 —從校長角度看支援和監察



何滿添校長
佛教善德英文中學
2011年12月5日

校長角度看學校本業

- 最重要是學與教、支援學生成長、提供多元學習經歷，以協助不同能力潛質的學生發展才能，實現抱負
- 新學制的挑戰/機遇：課程、教學及考評的改革、學生差異持續擴大的挑戰、多元出路的準備及生涯規劃
- 由以往有中學會考作篩選，變成全級160位/200位一併考公開試，難度大增



2

學校4大工作範疇重點：教與學

- 支援與監察：好比權利與責任，正是銀幣的兩面，二而為一，不可分割
- 向不同持份者交代，辦好學校，提供具質素的教學，實踐辦學使命
- 新學制下學生的多元興趣是機遇，更是挑戰，傳統名校不一定有優勢，是照顧學生差異效能的比併。教師團隊的衷誠合作更加重要，如能不時分享有效教學策略，這學校已佔很大優勢



3

如何理解校董對學校的支援？

- 支援 ≠ 必須是金錢的支援
- 為學校創設良好教學環境：學生既有不同興趣能力，對不同選修科亦有需求。在人力資源許可的情況下，學校如能盡量按人手編配讓學生可選讀有興趣的選修學科，已是成功的一半
- 知之者不如好之者；好之者不如樂之者；
 - 學生有興趣學習的科目，一定有較理想的吸引條件，學生取得好成績的機會也大增



4

為學生的學習創設有利條件

- 例：能開設學生有興趣的科目如中國歷史、世界歷史、中國文學等科目有助學生建構更多元整全的世界觀及對不同學習領域有更深刻認識，被迫選讀選修科目情況不理想
- 但學校也可協助教師反思如何營造科目氛圍，例如：舉辦比賽、善用展板資料、邀請嘉賓分享、在初中基礎階段提供學習經歷等



5

讓教師發揮得更好

- 專科專教：教師做自己最有信心的工作→提供精彩課堂學習經歷予學生，刺激他們思考及挑戰難題，從而讓學生對學習產生濃厚興趣。教師如能專教最熟悉的科目，學生受惠一定最多
- 不理想情況：教師在欠缺專業發展及足夠準備情況下，被安排任教不熟悉的科目，師生皆苦，效果自然不彰顯，更會影響教學成效



6

教師工作的獨特性：需要空間

- 人手調配要以學校發展需要及學生學習利益為首要考慮，把時間空間還給教師學生
- 善用學校發展津貼CEG聘請助理教師/教師助理分擔非教學工作，讓教師能專注教學及輔導學生工作
- 教學以給予回饋的質素定高低，沒有空間備課、與同儕作專業交流，只能流水作業的教學肯定不理想



7

攻心為上、攻城為次(一)

- 每年召開3次校董會，可否考慮安排最少一次在校內召開，會議完結後與全體教職員拍全體照片，然後用少許時間茶聚，閒話家常，表達校董對學校的關心和支持，在學校做得好的地方予以肯定讚賞，在尚有進步空間的地方給予鼓勵支持，讓全體教職員感受校董的真誠。
- 教師感受校董的重視和關心，必然更努力教好學生，學校的辦學宗旨自然較易落實，雙方互信增加，也就不再需要眾多監察



8

攻心為上、攻城為次(二)

- 香港教師絕大部份非常專業，不要求額外金錢回報，但希望學校的管理層如校董會明白教學工作的艱辛，一兩句噓寒問暖說話已非常受用。
- 例：教師課堂需要互動，校董會能撥款添置實物投影機，讓課堂互動更得心應手，師生皆受益不盡
 - 教師是講求良心的育人工作，很難有絕對客觀的量度，也渴望校董能支持他們，得人心者得天下！



9

攻心為上、攻城為次(三)

- 校董的言教身教也非常重要
- 在時間許可情況下，盡量出席學校活動如周年頒獎禮、比賽頒獎等，致勉辭時嘉許同學的努力和付出，教導學生要感激多謝教師，答謝負責活動的教師和職員，為學校建構成為學習型組織奠定基礎
- 校董也可盡量抽時間了解新學制變化，特別是前線教師面對的問題。校董有同理心，教師也會更樂意和校董分享



10

攻心為上、攻城為次(四)

- 重要時節如敬師日請教職員吃水果、送上茶葉/心意咭；與家長到校答謝教師的付出；與教師及他們的家人燒烤談天，閒話家常。萬一學校遇上困難，校董應給予教師慰問支持→讓學校整體有更多正能量面對及解決問題
- 就像區議會工作：要深耕細作，細水長流，教師對校董也有期望，聽其言，觀其行，才能體會明白校董對學校的關心



11

新學制下的支援

- 每年檢視學校的周年報告、周年計劃及關注事項重點時，校董可嘗試了解學校資源的運用能否有效為學生創設有利學習成長的情境？
- 例：新高中學制要求學生有生涯規劃，學校的升學就業組及教務組有否合作為學生提供多元升學資訊，從認知到有期望的參觀，讓家長學生知悉新學制下的出路藍圖分佈圖。



12

對學校的支援： 改補開停的智慧

- 學校工作複雜繁多，校董支援學校時可鼓勵學校團隊思考改補開停的智慧，不一定要不停加工作工種，時勢改變時，方法策略也可能需要調整；以往毋須照顧的問題可能因應學生學習成長需要而補充或增加，至於部份效果不彰，但又耗費人手時間的工作，不妨跳出思維框架，嘗試暫停不做，釋放空間讓校長教師做更有意義的工作。

13

給予回饋的技巧

- 耐心聆聽對方解釋，不是打斷對方說話，更不宜以權威式領導批評判斷
- 盡量不翻舊賬，只針對此時此地對方能夠改善的地方，提出能有助改善問題的不同建議方案，讓對方作專業判斷及選擇
- 盡量描述事件，指出具體現象及事實，不宜輕率下批評判斷
- 視溝通為交流的契機，可讓校董更了解前線工作

14

校董可以如何監察學校的工作

- 擺脫傳統框架，不只看合格率、優良率和科目增值數據，嘗試同時看看畢業生的出路藍圖，學習欣賞教師團隊為學生創做多元出路而付出的努力
- 要明白新學制下，學士學位課程名額只有約15,000個，即是約18%學生可以入讀大學
 - 單以能否入讀大學評核教學團隊工作成效不全面，也欠公允，因為公開考試制度有一定局限，畢竟學額也是僧多粥少！

15

4+2X或4+3X的考慮

- 校董期望學校做好教學工作，校長及管理層的領導質素非常重要，教學領導尤其困難
- 例：要作專業判斷時，因應學生興趣能力，鼓勵家長學生選4+2X還是4+3X，不爭朝夕，只選擇有利學生實現夢想抱負的方案
- 長遠而言，大部份學生選讀4+2X已足夠，因為學生仍需要空間發展音樂、體育、藝術、領袖才華等其他學習經歷，才能掌握更多共通能力作人生規劃

16

校董的監察

- 不時與校長檢視教學團隊的更新，在知識、態度及教學有否與時並進，為迎接挑戰而做好準備
- 檢視學校的團隊承傳，不能是one man band，個人單打獨鬥不能持續成功，必須要可持續發展，有sustainable development
 - 遇上需要處理的人事/教學問題，如果不是違法及需要報警處理的話，可考慮先給相關教師足夠時間改進，不宜馬上做判斷/結論

17

人無完人，邊做邊學

- 面對急驟轉變，學校的教學工作排山倒海，校董當然不一定全數熟悉改變背後的理念和困難
- 真誠溝通 = 雙贏/多贏
- 能夠凝聚更多持份者，朝辦學宗旨的相同方向努力，就算真的力戰而敗(例：沒有眾多學生考入大學)，但學校畢業生顧念家國，或繼續進修，或在工作崗位上努力回饋社會，有自己的理想抱負，對青春無悔，我們可以說這所學校不成功嗎？

18

治大國若烹小鮮，問責亦如是

- 恰當的工作，適當的發力點，卓越的領導和管理→凝聚校內團隊士氣和共同努力的文化，庶幾近矣
- 賦權管理，知人善任，加強互信，讓學校邁向學習型組織，能自我完善解決問題
- 鼓勵中層管理進修及多與友校交流
- 進步不二法門：自己學習、向別人學、適當反省，進步也就不遠了



19

結語

- 在支援和監察時，要有「多元出路」的觀念
- 實踐時仍須注意各校的校情、文化及教師團隊各異，不一定能照抄直接應用，需按實情予以考慮改良，才能協助學生教師做好教學及支援學生工作
- 謝謝各位校董的忍耐包容，上述分享純屬野人獻曝，一管之見，聊備一格而矣
- 請隨便提問指教！



20