



校長有情

津中樂道

建立中層領導

鄺永榮

筆者修讀擬任校長班時，首次對「領導」一詞作認真思考。時任學校中層，似乎具備一些教學外的領導經驗，但對「領導」、「管理」及「行政」三詞，仍感混淆不清。輾轉擔任校長，集領導人員、管理人員及行政人員三項職能於一身，與擬任校長階段的體會大有不同。

近年，教育界面對聘任及人力不足的問題，更甚是中層領導(抑或中層管理?)出現青黃不接情況；加上教育改革不斷，在課程及行政等範疇推陳出新優化。聞戰鼓思良將，是否尋尋覓覓過後，中層位置仍然冷冷清清，獨剩校長悽悽慘慘戚戚？

筆者本年度有幸參與教育局委託大學教育單位所辦的在職副校長培訓課程，學員們被安排到不同的非政府機構與行政總裁交流對話。

筆者分享三點體會：第一，各行各業在過去幾年面對不同程度的衝擊，行政總裁帶領機構員工在逆境下創新創出路，接受改變、應對改變、擁抱改變。第二，機構服務範圍廣泛，集教育、醫療、公共服務於一身，行政總裁的領導強調方向性、機構品牌及質素保證，而非細碎的行政程序及服務的專業內容。行政總裁強調如何落實機構的VMV(願景、使命、核心價值)，而非停留在信念層次。第三，行政總裁創造聆聽及分享的

空間，更踏實地了解機構的現況及作出到位的檢視。

中層領導何處尋？自家製相信是最佳出路。筆者本學年嘗試運作校本的中層領袖小組，共設6次聚會，效果不俗。綜合上述的經驗，我相信校長以至中層領導，若能夠擁抱改變、在不同政策落實學校推崇的願景、使命及核心價值，以及多聆聽多分享(包括校長與教員之間、教員之間)，學校的活力及凝聚力將更強。

然而，筆者認為上述景象不會自然出現，實須校長刻意經營聯繫，這也是我們領導力所在，共勉。

本欄由香港津貼中學議會校長撰寫；本文作者為宣道會陳朱素華紀念中學校長及香港津貼中學議會義務助理秘書。