

1.  
香港副校長會  
Hong Kong Association of Deputy Principals

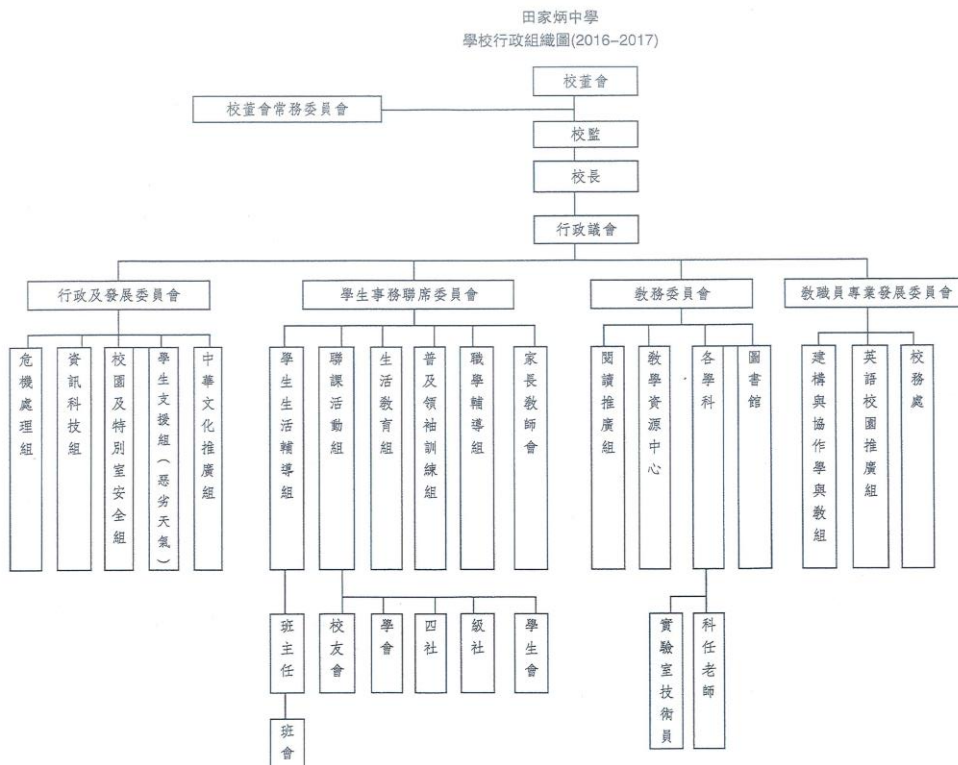
教職員表現管理  
Staff Performance Management

阮邦耀  
2018.11.10

2.  
分享大綱

- 教職員表現與副校長何關？
- 教師/職員表現的範疇
- 崗位、工作性質和期望
- 教職員表現的策略管理意象
- 塑造和諧共進的文化
- 不稱職員工的管理
  - 行為舉隅
  - 目的和目光
  - 不稱職的界線
  - 一些處理原則
  - 職位權力
  - 單槍匹馬 vs 君臣佐使
  - 教育條例和指引：我的定位

3.  
教職員表現與副校長何關？



4.  
教師/職員表現範疇

- 核心範疇
  - 教學的表現(範式：傳統、反轉課堂、自主學習、建構與協作學習…)
  - 育人的表現(訓/輔導、班主任、課外活動、生涯規劃…)
  - 管理的表現(中層管理教職員適用)
  - 支援工作(職員適用)
- 「其他」學校發展範疇
  - STEM/STEAM、IT…

5.

### 老師的崗位、工作性質和期望

老師 (心、腦、力並用)	管理	教學	育人	主要工作期望	主要/其他工作期望
副校長	◎	◎	◎	教學卓越、甘於付出 關心和善於引導學生	高效管理、獲同事認同、 當同事楷模…
主任(科/組)	◎	◎	◎		高效管理、獲同事認同、 當同事楷模…
老師		◎	◎		獲同事認同、確保活動質素…
教學助理		◎	◎	積極投入、全力支持學科活動	良好的友儕和師生關係…
宗教助理			◎	積極投入、全力支持學生成長活動	良好的友儕和師生關係…

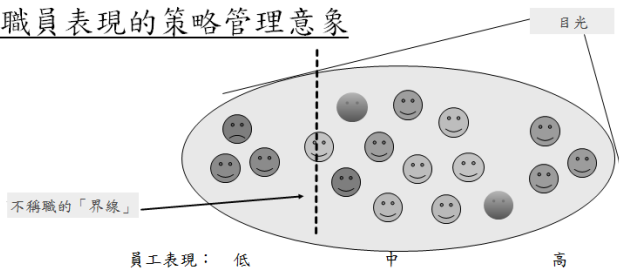
6.

### 職員的崗位、工作性質和期望

職員 (除管理者外， 主要為力的工作)	管理	支援工作	主要工作期望	主要/其他工作期望
實驗室技術員(主管)	◎	◎	有效管理、全力提供技術支援	良好友儕關係、 樂意帶領活動…
實驗室技術員		◎	全力提供技術支援	
IT組主管	◎	◎	有效管理、全力提供技術支援	良好友儕關係、 投入學校工作和生活…
IT組職員		◎	全力提供技術支援	
校務處主管	◎	◎	有效管理、有效財務/文書支援	
校務處職員		◎	有效財務/文書/雜務支援	
工友主管	◎	◎	有效管理、有效財務/文書支援	
工友/花王/師傅		◎	努力工作，有效技術支援	

7.

### 教職員表現的策略管理意象



- 意象：1. 目光在全體同工，避免只集中不稱職的同工  
2. 個別在高、中表現的員工，他們在某些工作範疇的表現可能亦有不稱職的情況

- 策略管理：1. 辨識個別員工的工作表現(心、腦、手)，從而掌握分佈和生態  
2. 以文化和氛圍帶動「高、中」同工的表現  
3. 以團隊、嚴謹而靈活的方式處理不稱職的同工  
4. 了解支點(管理層)對文化和氛圍的重要性  
5. 了解切入點(證據)對處理不稱職者的重要性

8.

### 塑造和諧共進的文化

- 和諧與共進的矛盾
  - 張力是共進的泉源，它無可避免會引發矛盾
  - 和諧共進是在和諧中見適度的張力，存在可控的矛盾
- 共進文化的塑造
- 考績系統的正反效應

9.

塑造和諧共進的文化

- 鞏固支點
  - 核心同工(中層管理)的承擔要求和具體措施：臨界質量
  - 關心同工的需要 (0.5和0.7、環境和支援、年度策劃…)
  - 處理矛盾的分工和默契 (君臣佐使)
- 配合學校使命和方向
  - 辦學夢想、宗旨、校監的闡釋、學校發展方向的制訂機制
- 清晰的要求
  - 三層定位；DSE成績期望；教學範式；自主學習的框架…
- 真心聆聽、願意溝通
  - 情理兼備(動之以理、潤之以情)、包容不縱容
- 軟性交流…

10.

考績系統的正反效應

- 系統的側重點：
  - 發展功能 vs 評核功能
- 系統的發展功能與學校方向的配合
  - CCL(教學範式轉移)和自主學習的定位和堅持
  - 一件不愉快的事件
- 變與不變
  - 評課表格(英、中)
  - 加強學生評核(問卷調查：班級氣氛(高中、初中)、學與教(學術科、文化科))
  - 一些未作改變的措施：自評、互評
- 把握考績以外的發展機會：
  - 同儕交流(善用核心老師的空間：開放課堂/評課、生活教育示範、雙班主任分享…)
  - 校外團體(內地/大學/友校)交流
  - 參與QSHK…

11.

處理不稱職員工的管理：大綱

- 行為舉隅
- 目的和目光
- 不稱職的界線
- 一些處理原則
- 職位權力
- 單槍匹馬 vs 君臣佐使
- 教育條例和指引：我的定位

12.

處理不稱職員工：行為舉隅

工友：

- 偷竊學生財物、不聽從管工的指令、刻意放慢影印/油印速度、在更亭當值時看雜誌、責罵學生/家長/職員/老師/校長…

職員：

- 選擇性責罵老師/學生、收取商戶利益、購買不合規格用品、分化工友、講員工是非(?)…

教師：

- 教學散漫、批改馬虎、公開試提供虛假成績、長期不準時完成指定工作、經常於早會/周會遲到早退、與同事關係惡劣、不按科目要求批改習作…

13.

處理不稱職員工：目的和目光

- 目的：
  - 焦點是矯正不稱職員工的行為 (不存有解僱的意圖但要有所準備，跟進行動能停則停、須等則等)；
  - 盡可能減低被跟進員工在教職員群體中散發負能量 (包括藉詞攻擊協助跟進的同事、搏取同情、喊冤或散發管理層不公的訊息等)；
  - 維持整體良好的士氣和工作氛圍，和諧共進。
- 目光：
  - 改善不稱職員工的行為固然是一個重要焦點，但目光須同時投放於整體士氣和工作氛圍。在跟進過程中須多加留意，如整體狀況出現異常，須盡快深入了解、思考和作合宜跟進；
  - 留意協助跟進同工的情緒，如有需要，須盡快舒緩跟進同工的壓力。

14.

處理不稱職員工：不稱職的界線

- 「不稱職」既是一個絕對的概念，也可以是一個含糊的概念；
- 綽綽：教師在學期結束仍未完成課程、批改有錯漏、與學生發生性行為、打學生、沒完成學校指定工作…
- 含糊：批改緩慢、課堂解釋不清、與同事/家長/學生關係欠佳…
- 對於職員和工友，很多工作都容易有絕對的對錯標準(油印、清潔、抄寫…)，但老師的工作(教學、育人、活動質素、管理效能…)則很多有含糊性。
- 在跟進前，必須小心思考/界定不稱職員工的「違規」行為和所獲取的「證據」，要避免含糊或「過度演繹」，盡量有「對」和「錯」的客觀標準。
- 若非以證據為本(物證、人證、環境證據…)的方式處理，會置校長或協助跟進同事於一個極度不利(無人諒解、被抹黑「玩針對」等)的位置，這將會是一個「全輸局」。
- 難取得客觀證據(操作較難)的行為：與同學/同事關係欠佳；教學質素欠佳；態度欠佳…
- 較易取得客觀證據(操作較易)的行為：準時交分/交卷/交報告…、批改數量與課程所示相同…

15.

處理不稱職員工：一些處理原則

- 界定兩類不稱職員工：不能者與不為者
  - 不能者：與能力有關，不少是有心和有力的同工，但存有錯誤概念，或欠缺思考的深度和靈活度。
  - 不為者：腦力有高低，但常缺乏「心」和「力」。所表現的不稱職行為多為疏懶所致。
- 對於不能者，處理方法以支援為主，包括提供意見/處事方法、人力支援、減低工作難度、調換工作種類等，以提升其心/力而產生的行為表現。較困難的個案屬於出現精神問題或思覺失調者。
- 對於不為者，個別差異很大，從頗容易處理的簡單個案，到較複雜的多種情況都有，須謹慎作個別處理。複雜的個案常涉及高權力職位者，包括(1) 組別主任(SGM)蓄意在個別範疇降低工作質素，其他範疇維持良好至極好；(2) 科主任教學水平甚高，關心學生，但管理水平長期落後；(3) 科主任與下屬同時出現不稱職等。
- 在處理複雜和涉及高職位權力個案時，必須在審時度勢方面多作思考，包括要洞悉不稱職員工的意圖、獨立評估形勢是否有利、跟進策略的勝算、若同事知悉對整體士氣的影響，以及代價和效益等。

16.

處理不稱職員工 - 職位權力

- 一般來說，不稱職行為的出現主要由於員工不盡心和不(想)盡力的緣故。
- 單單因為「思考」不到位(「智力」)而出現不稱職的情況較易於處理。其他情況如員工誤用權力(以權謀私)、偏執於個別範疇工作、甚或結黨營私等而出現的偏差行為，在處理上較為複雜，須小心分析整體形勢、思考合適策略和作適當部署方為上策。
- 對於職位權力低的不稱職員工，一般來說，經過處理和持續的監察下，理應可改善至一個「可接受」的水平，並於一段時間內穩定，但要達良好甚或卓越的水平，不一定可做到。
- 至於職位權力高的不稱職員工，一則不容易處理，二則若處理不善，會可能引起輕微至嚴重的副作用，對學校或整個團隊構成負面影響。
- 中層管理員工(科主任、行政組別主任、副校長)的職位權力高，每一位都是學校的「關節位(node)」，對其直接下屬的行為表現都有相當影響力，在跟進其不稱職的下屬時，角色非常重要。

17.

處理不稱職員工：單槍匹馬 vs 君臣佐使

- 君臣佐使是活用中藥治病的概括原則：
  - 君藥針對主病/主症
  - 臣藥起 (i) 輔助君藥和 (ii) 治療兼病/兼症
  - 佐藥起 (i) 佐助；(ii) 佐制；和 (iii) 反佐的作用
  - 使藥起 (i) 引經；和 (ii) 調和的作用
- 簡言之，君臣佐使各有治病的功能，靈活和適當調配能有效治病。
- 不稱職員工如學校的病症，若校長和中層管理人員靈活和適度地「發力」，則藥到病除。借喻於處理不稱職員工時，多位管理同工巧妙地配合，發揮高效的團隊效應。
- 在處理不稱職員工時，「君臣佐使」固然比管理同工單獨一人的處理方式來得更為有效。
- 君臣佐使在田中

18.

處理不稱職員工：教育條例和指引 - 我的定位

- 嚴重個案的三步曲
  - 1. 口頭警告、2. 書面警告、3. 解僱
  - 實證為本、記錄清晰齊備
  - 校監加簽、通知校長
- 了解教育條例、教育規例、學校行政手冊
  - 多問、多查
- 包容但不縱容
  - 防災為本、矯正為主
  - 不改不停
  - 給予機會、能停則停
  - 避免影响大團工作氣氛

19. 不稱職員工的類別、職位權力和個案分享

類別	職位權力	個案舉隅	特別個案舉隅
不為者 (不盡心、力)	低	疏懶的印刷工友；TAS呈分造假的「科學」老師...	思覺失調而不負責任的數學老師
	高	教學不用心的科主任；疏於職守的組別主任...	抑鬱症的用心老師
不能者 (思考不到位)	低	不愛思考的英文老師；思考不到位的商業老師；善良但管理欠佳的工友管工；改編職系上訴的老師...	過度熱誠和自我要求而犯錯的老師
	高	能力未透的「副校長」；愛護學生、教學能力卓越但管理概念有待改善的科主任...	...

20.

祝願各位副校長：

**與同工共創高峰**