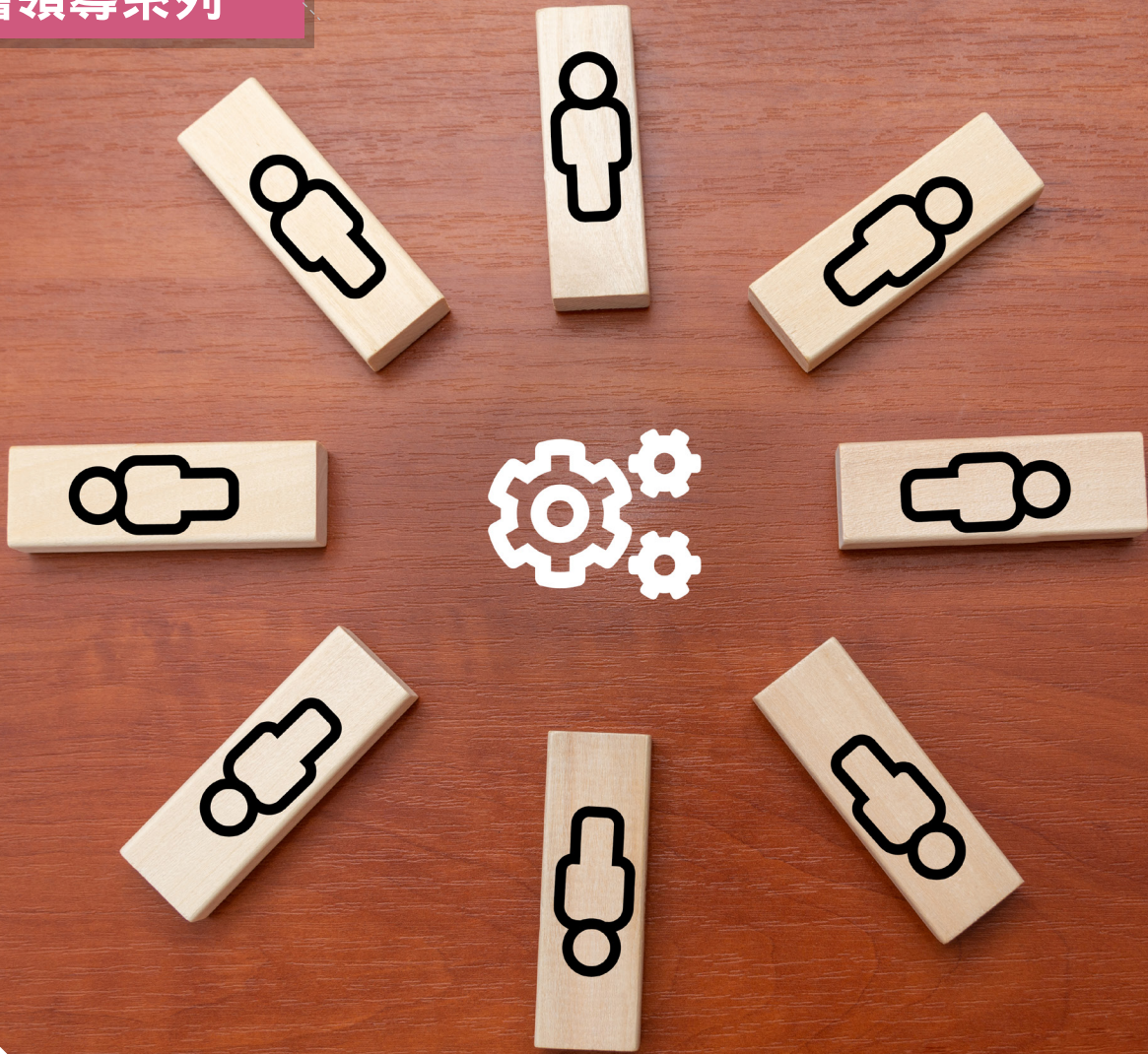


中層領導系列

中層領導培育的新趨勢

➤ 陳鴻昌

近幾年，教育界的流動性增加，不少學校同時有原校新升任及由他校轉職到校的中層人員，因而對中層領導培育的需求持續增加，且預料這種趨勢將於未來兩三年持續，業界對如何培育中層領導的模式，需要有所革新。

過去不少中層人員，皆努力不懈，現今持有高級學位的科組領導，比比皆是，而且各大專院校及教育局也提供大量專業培訓，以回應時代的需要，這些傳統課程式的訓練，事實也有一定的作用。然而，我們近年發現，若能在這良好的基礎上，加上在職、在地的校本培訓，往往能事半功倍，讓這些負責不同職務的教師，更能發揮領導作用，推動學校改進。本文試總結有關經驗供業界參考。



培育科主任的技術輸入與影隨輔助

在學校裏，科主任在中層人員中佔了較大的比例，加上各科科主任的工作共性（universality）不少，因而較易進行校本的專業發展。筆者在過往文章中曾提及，科主任需要以周年的恆常工作為平台，推動科組改進。因此，在設計校本課程、帶領共同備課、推動觀課議課、進行課業查察、保證擬卷質素、善用數據檢討等工作上，皆可培育科主任掌握共通的領導角色和要素。這些工作，大致可分為微觀及宏觀兩個層面。例如觀課議課，科主任需要掌握觀課焦點、如何紀錄及如何議課等微觀技術，但同時要宏觀地思考如何能利用周期性的觀課，推動科組教學改進。最後，以科組「規劃—推行—評估」（PIE）的循環角度來連結起這些工作，配合學校發展。這些細節，可參考筆者及團隊過往的文章¹。

在設計校本培訓時，學校可先利用教師發展日或全體教師會議等平台，建立共同語言。例如不同科組共同探討「一堂好課」的共通要素，又或是擬卷的原則等。及後就要在科主任按計劃執行時，適當地介入。有些學校是以臨近退休而經驗十足的科主任帶領有潛質的接班人，有些由校長及教務副校長負責監察及支援，也有些學校邀請外間支援人員以「校外能動者」（external change agent）的身分協助，一方面給予技術輸入，另一方面影隨新任科主任執行部分工作，能在地、及時優化工作質素，也讓新手科主任從中學習，這種在職培訓，尤其見效。實例可見本團隊另文²。



培育功能組別領導的啟導支援

除了科主任，各校還有不少功能組別的負責人，包括傳統的教務主任、訓導主任、輔導主任，教改後期設立的生涯規劃主任，德育、公民及國民教育主任，以至一些校本委任的跨學科英語課程主任、STEM 統籌主任等，皆需要專門的中層人員作為領導，以帶領有關組別的發展。然而，有別於科主任，這些組別工作的共性較少，因而進行校本集體培訓的效用相對較低。有見及此，過往 QSIP 團隊與學校協作，會先以一、兩次工作坊，介紹一些中層管理的實例或意念，建立一些共同語言後，隨即採用啟導支援 (mentoring) 的模式，以二至四人的小組，甚至一對一的啟導會議，針對個別功能組別的問題及發展需要作面談，引導新進的中層人員，循序漸進地掌握各組的工作思維。這類培育，校內與校外能動者的協作尤其重要。一方面，學校領導的介入有助新任的中層人員承傳學校的優良傳統；另一方面，校外能動者的出現，引進不同學校的外界經驗，有助中層人員開創新思維及意念。

例如某校新任生涯規劃主任的教師，承襲了該校前輩的經驗，在升學輔導及開拓學生職業前路有良好的基礎，但他從來沒有想過生涯規劃組與教務組有協作的空間，更能幫助中五、中六學生準備文憑試及規劃前路。筆者把類近背景學校的經驗引進，再因應該校校情一同構思，結果試驗效果良好。

附註

註 [1] : 可參考《差異管理：中層領導的六大要素》<https://bit.ly/3guJhCI>、《以培育中層領導為焦點的整全式學校改進》<https://bit.ly/3Gxgbgr>、《以「不一樣的觀課」提升專業能量》<https://bit.ly/331KI8u>、《善用數據》<https://bit.ly/34nydV1> 等文章。
註 [2] : 可參考《科主任的領導角色和科組 PIE 策略》<https://bit.ly/3oFxBc>。

作者 陳鴻昌博士

香港中文大學優質學校改進計劃總監，曾為超過200所學校進行校本教師專業培訓。前教育局總課程發展主任，曾策劃多個系列共超過60場全港性學校領導人研討會，推動新高中課程發展。在QSIP服務期間，曾深度支援數十所學校，推動整全式學校改進。



總結

從筆者及同事綜合所得的經驗，在培育新任中層人員的漫長道路上，學校領導可關注幾項要點：

一、首先要確立培育中層領導的目標。學校領導除了要讓中層人員微觀地掌握個別科組的工作技術及思維，同時需要開拓他們的視野，時刻心懷該組別在全校中的定位及角色。在這方面，學校領導與中層人員之間的溝通尤其重要，可避免很多不必要的誤會及猜疑。中層人員既要具備科組改進的思維，同時要肩負學校改進的使命。

二、由於現今社會對學校的期望日益增加，以及社會變遷的步伐急促，學校未必有時間像過往靜待中層人員自行成長。適當的介入有助加速科組及學校發展，以回應時代的需要。

三、培育中層人員不能只靠外判，無論是中層人員參與校外課程，或是邀請嘉賓講者到校分享，甚或引進顧問團隊以較長時間在校內推動發展，學校領導的積極參與及持續支援都是十分重要的。

四、校本培訓有別於外間課程，宜着重了解學校自身強項，讓新任中層人員「承傳」。與此同時，我們不能只顧守舊，必須引入新的意念，使中層人員能以新方法解決潛在已久的問題，並有能力去面對突如其來的新挑戰。相信要以「承傳」及「創新」雙劍合璧，才能發揮出更強的中層領導培育效果。



QSIP網頁
<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/>



訂閱QSIP通訊



<https://www.facebook.com/QSIPCUHK>