

以實踐為培訓焦點 助中層領導築起學校溝通橋樑

作為學校領導層和前線教師之間的橋樑，學校中層領導人員的角色至關重要，一方面協助領導層在科組及功能組別層面上落實執行學校發展的關注事項及相關策略；另一方面，中層領導亦須顧前線教師的專業能量及發展需要，帶領他們在日常工作中實踐學校的改進方案。因此，愈來愈多學校着重中層領導人員的培育。經過多年的經驗累積，QSIP團隊在整全式學校改進的理念下，建立起一套着重實踐的中層領導培訓策略，以推動學校持續改進。是次專訪請來學校發展主任陳可兒博士（Pauline）、潘穎程（Prudence）和岑安邦（Paul）分享培育學校中層領導的關鍵要素。

談到學校的中層領導人員，三位學校發展主任不約而同地表示，中層領導人員已不限於科主任。Pauline說：「以學校的縱向組織架構來說，中層領導人員可指科主任及功能組別負責人，他們屬於傳統層級式的中層領導人員；然而，學校現時經常面對變化的環境及挑戰，校內常因應實際需要及情況而設立很多以「任務為本」（task-based）的工作小組，如危機應變小組、復課安排小組、疫情下安全小組、家長聯繫小組等，來自不同職級、崗位及科目的教師加入小組執行短期任務，屬於有機的組織（organic organization），這些小組成員共同承擔領導工作，體現了分散型領導（distributed leadership）模式。」

中層角色的挑戰

中層領導人員在工作上面對林林種種的挑戰，需有不同的知識與能力讓他們有效發揮帶領的角色。比如科組領導，除要具備觀課、議課、帶動科組發展等教學技巧，也需要具備組織統籌、資源運用、工作分配以至人際關係技巧。

Pauline指出，中層領導人員需要在專才與通才兩種角色之間作出平衡，亦是挑戰所在。她說：「例如中學要求教師專科專教，他們都是該學科的專才，而小學也漸漸地要求教師專科專教，並同時推出跨學科學習，教師要設計跨學科課程及教學之餘，又要進行學生培育，換言之，要求教師既要專才又要做通才。」因此，中層領導人員也要接受及適應角色上的變化及要求。

除教學工作外，人際關係也是一項重要的挑戰。Paul說：「與前線教師的工作相比，中層領導人員要處理很多人事管理工作，務求做到上傳下達，既要向前線教師解釋學校政策的理念，帶領他們實踐政策，及作出配合，又要向學校領導團隊反映前線教師的需要及難處。」



（左一）Paul說：「遇有年輕而有魄力的新任科主任，工作上要管理年資較高的同事，通過培訓可增加他們在帶科組發展方面的技巧及信心。」

由此可見，中層領導人員不單要在領導層和前線教師之間築起溝通橋樑，也要協助不同年資教師相互了解及合作。Prudence說：「學校中層領導人員要在傳承及創新的教蘊之間，作出思考如何跟年資較深及較淺的教師協作，去平衡，讓兩者合作上產生協同效應，這是現今中層領導人員所需要具備的技巧之一。」

專業支援助成長

近年，愈來愈多學校意識到中層領導人員培育的重要性，期望外間支援團隊到校進行校本專業支援，Pauline強調，有效的中層領導培育並不能是單一的培訓項目，而是要從宏觀角度來帶動中層領導人員的專業成長。

她說：「我們秉承了整全式學校改進的理念，因應校情來為學校提供全面支援，而不是『頭痛醫頭，腳痛醫腳』。我們從實踐經驗總結出，「大、小齒輪」的支援工作需互相配合，才能同時從宏觀和微觀層面推動學校的整體持續改進，所以，我們會全面審視學校的整體需要來設計不同的策略，包括中層領導培育。」

註[1]：QSIP團隊以「大、小齒輪」比喻宏觀與微觀層面的支援工作，「大齒輪」支援工作的目標是協助學校進行整體規劃及建立持續改進的文化，「小齒輪」支援工作旨在提升教師能量及學生學習效能。

在培訓的過程中，學校發展主任善於為中層領導人員度身訂定一些培訓焦點和實習機會，讓他們逐步掌握作為中層領導人員的角色。Prudence說：「坊間有不少工作坊、分享會或課程讓中層領導增進知識和技巧；事實上，參加工作坊是其中一種學習途徑，但教師同時需要從實踐中學習。為此，我們的中層領導支援工作常先以工作坊入手，提供一些理論和實踐方法，然後安排他們經歷一些實踐，如：影隨科主任帶領觀課及議課、帶領前線教師優化教學，甚至發展跨學科課程等，讓他們在真實的工作情景中發揮領導角色，並得到個別回饋及優化建議，逐步提升專業領導意識及技巧。」

由於中層領導培育的參加者已不限於科主任，有不少來自行政組、級統籌的人員都會參與其中，所以，學校發展主任不時因應學校及參加者的需要來調整培訓內容。她補充說：「我們會以不同情景作例，探討負責不同範疇的中層領導人員的角色及策略，以配合不同背景的參加者的需要。而且，培訓着重中層領導人員將所學承傳，所以，我們會建議他們除了親身向前線教師作出示範外，也要將個人成長經歷紀錄下來，留給下一個接班人，從而讓學校文化得以承傳下去。」



（右三）Prudence說：「中層領導人員需要經歷一個成長過程，讓他們在日常工作上有機會發揮領導才能，認知到自己有能力擔當中層領導的角色。」



Pauline說：「來自不同年代的教師對學校傳承及創新兩方面的必要性都有不同看法，中層領導人員要有意識做好領導層和前線教師之間的溝通橋樑。」

培訓焦點在實踐

經過多年的經驗累積，三位學校發展主任均認為從實踐中學習，是培育中層領導人員的最有效的策略。

Pauline說：「學校領導團隊可嘗試透過短期項目（project）來栽培有潛質的中層領導人員，這些項目要具備三個特點：重要性、複雜性及具明顯結果。重要性是指這些項目本身可為學校帶來正面或負面影響，而複雜性是指需要跟不同部門的人員聯繫，明顯結果可令項目的內容具體化而不會流於構思階段；這樣可令受訓的中層領導人員感到挑戰性，並於短期內展示出個人的能力，讓他們可逐步擔任一些更重要的領導崗位。」她強調，這些工作項目的規模不需要很大，如擔任復課安排小組的組長等，已經可為中層領導人員帶來培訓及發展機會。

Paul認同地說：「QSIP團隊進行中層領導培訓最大的特點，是我們在校內真實的情境中，與科主任攜手共同實踐科組內不同的工作，如帶隊共同備課、觀課議課、擬卷把關、課業查察等，讓科主任從實踐中體現領導角色及掌握技巧，過程中的情意支援亦十分重要，既要向他們示範一些管理技巧，又要從旁指導及支持，肯定他們的嘗試和進步。歸根究底，中層領導培訓的焦點在於實踐。」

QSIP團隊的最大目標，就是透過支援與中層領導人員同行，逐步克服眼前阻礙他們工作及專業發展的障礙，成就他們的領導能量。

