

宣道會陳朱素華紀念中學
鄭永燊校長

QSIP總監
陳鴻昌博士

人才流動成常態 中層培育創新局



隨着時代發展，社會對教育界的要求更形多元化，學校積極於培育中層領導人才以應對當前及未來的挑戰。面對着近年人才流動帶來的衝擊，不少學校出現中層人員青黃不接的實況，接任者多為年資較淺或由他校轉職而來的教師；要培育他們成為新一代中層人員，既能通過承傳文化與創新思維來提升教學團隊的專業能量，又能協助學校在科組及功能組別層面上落實執行學校發展的關注事項，推動學校改進步伐，成為學校領導的當前急務。

今期QSIP通訊邀請宣道會陳朱素華紀念中學鄭永燊校長與QSIP總監陳鴻昌博士就着中層培育的策略和趨勢進行對談，並特別於中層人員的專業角色、培育方向及人才儲備等方面交換經驗。





我相信團隊間的溝通交流可促進同事思考，集思廣益，減少盲點，對學校持續創新及發展有所幫助。

主持 QSIP 通訊 鄺永燊校長 陳鴻昌博士 (Morton)

新時代中層視野深且闊

主持 中層人員作為學校領導和前線教師之間的橋樑，擔當着多個角色。面對近年教育環境急速變化，社會以至學校領導對中層人員的要求及期望跟以往有何不同？影響所及，新時代的中層人員應該朝着哪個方向發展？

鄺 隨着社會進步及科技發展，社會對學校的期望比以前為高，近年學校新增一些崗位，如 SENCO（特殊教育需要統籌主任）、STEAM 統籌、生涯規劃主任等，這些新崗位要求他們具備專門知識，而且要領導其他學科和組別的教師，可見現今中層人員的知識及視野要緊貼社會的發展，既要具備廣闊的知識層面，又要具備領導技巧，能與其他組別進行跨科或跨領域協作，這就是業界對當前中層人員的其中一些新要求。


陳 我很同意你的意見。在跨組協作方面，以前科主任大部分時間都是面對科組內的教師，當建立起長久的關係後，大家的協作自然會順暢些；現在中層人員工作上牽涉不同科組教師，對人際溝通技巧的要求更高。此外，由於近年學校的人才流動性較高，中層人員要面對較多新入職的教師，部分新人來自其他學校，他們本身有教學經驗，但需要融入學校文化，也有部分新教師未有教學經驗，中層人員需要付出更多時間來跟他們協調，以建立團隊意識。

鄺 而在教學發展方面，現時教學着重趣味性和互動性，更要加入電子科技、價值觀教育等元素，中層人員要具備深而廣的視野才能配合學校的發展方向。現時，教育局正在優化學校發展及問責架構，以扣連七個學習宗旨，為此，中層人員不管領導科組或委員會，都要構思如何讓學生學習達到這些宗旨。

持續校本培訓效能更高

主持 面對社會對中層人員的種種要求，教育界如何通過培訓來應付這個挑戰？學校領導可擔當哪些推動角色呢？

鄺 讓我先說說學校普遍的中層培育情況。很多學校會以 mentorship（啟導）制度來培訓中層人員，這雖然不是甚麼創新的方法，但卻是很重要的培育平台。有些 mentor（導師）成長自一個沒有 mentorship 的環境，他們抱着「自己學」的心態，如以這種心態來培育中層人員的話，成效有限。故此，當學校制定 mentorship 制度時，要同時訂立不同的訓練層面來讓 mentor 跟隨作出培訓，才能發揮效果。另外，不少學校在科組及委員會設立「副手」崗位，即副科主任、級統籌等，這些崗位可讓有潛質在將來擔任中層崗位的教師接受在職培訓，擴闊視野。



陳 我就分享一下中層培育的最新趨勢。政府及大學近年已觀察到教育界的培訓需要，因而推出不同種類的課程來滿足需求。而我們經過多年與學校的協作經驗所得，發現中層人員接受這些課程培訓後，如能加上持續在職培訓的話，效能將會更高。其實，不少專業界別均有在職培訓的機制，就像醫生、律師等，會安排一些資深人員帶領他們，在實際工作的過程中指出他們需要改善之處，邊做邊學，以提高學習進度，這正正是鄺校長剛才提及的 mentorship 制度。在這個需求之下，越來越多學校會引入坊間專業機構為中層人員進行度身設計「在地式」的校本培訓，由支援人員影隨中層人員進行實務工作，及適時提供建議和指導，是為另一種模式的 mentorship。

鄺 作為學校領導，首先要認同及接受中層培育的需要。經過多年與 QSIP 協作後，我建立起一個信念，就是知識和能力可以靠學習得來。今年我們學校成立了 Young Leaders Group，培育「自家製」的中層領導。我們邀請了約二十位有潛質升任 SGM（高級學位教師）職位的同事加入小組，進行校本培訓，讓他們知道將來有機會成為領導，過程中建立自信心，以助他們持續發展。小組全年約有十次專業交流聚會，我們會進行讀書會、討論教育界及學校發展，培育宏觀視野及建立團隊精神。此外，教師之間的協作非常重要，正如 Morton 剛才提到中層人員需要建立一個團隊意識，除對學校不同範疇的組別發展有一定的認識，也要跟不同組別的成員多一些互動接觸，這個小組正好讓他們增加與其他組別接觸交流的機會。

陳 我非常贊同鄺校長的看法。很多校長對中層培育有很高的意識，會鼓勵中層人員參與專業發展活動，及運用不同的培訓手法為他們進行「在地式」培訓。而且，我們發現在中層培育成效較高的學校，校長都有同樣的特質，就是會緊貼教師

QSIP 團隊與教師協作時，常一起檢視恆常工作的做法，從而提升教師的檢討意識。

團隊的發展，即使學校引入外間支援，校長都會主動親身向支援人員了解團隊成員的學習進程、發展狀況，以能規劃下一階段的發展。

選任賢能儲備未來人才

主持 教育界現正面對中層人員青黃不接的情況，學校領導如何儲備人才？同時，又可根據哪些條件來挑選第二梯隊的成員？

鄺 以我校為例，今年成立的 Young Leaders Group，邀請了我認為有潛質成為第二梯隊的教師加入，體現出我期望中層人員要具備的三大條件：對學校的發展有承擔及自發性、願意付出努力和時間帶動學校發展，及願意與人協作。



■ 鄺永樂校長指出，今年為了準備 25 周年校慶，學校成立了一些籌備小組，並特別鼓勵每位教師選擇加入有興趣的組別，使他們有機會與不同學科背景的同事協作，建立關係，提高整個團隊的凝聚力。

陳 鄺校長建立一個具規模的第二梯隊小組真的充滿前瞻性，能為學校的將來發展儲備人才。我們與學校的協作過程中，有不少案例引證了鄺校長的看法，這些有潛質的同工之所以願意參與培訓，其中一個原因是他們本身性格喜歡學習新知識，另一個原因就是他們本身具備較強的反思能力，了解到個人的不足，積極尋找學習及進步的機會。當然，他們的學習過程也有不同階段，新入職時要學習一些教學及學生培育上的微技巧，待打穩教學根基及累積一定經驗後，就要學習在個人崗位上與其他教師協作，甚至是領導教師的技巧，這正是鄺校長提及的素質和條件。

鄺 對於 Morton 提到教師願意參與培訓的原因，我有一些觀察及感受。第一，教育界與其他界別不同，部分教師未必願意把握晉升機會，他們喜歡教學多於行政工作，未必想擔當領導崗位。第二，很多教師在工作上默默耕耘，從沒想過可以成為領導。為此，我每年分上、下學期與教師個別會面一次，深入傾談，話題遍及個人發展、長遠事業發展方向、晉升鋪路工作、各人的專長及當前顧慮等。既是認同他們的能力和貢獻，也表達對他們的期望，寄望加強他們的信念，鼓勵他們發揮領導角色。

主持 現時中層人員有年輕化的趨勢，學校領導如何帶領這些新入職或年資尚淺的中層人員一方面承傳學校過往優良成果，另一方面善用創意思維推陳出新持續推動學校改進？

陳 承傳就是延續學校過往的優良成果，而創新就是改革學校目前的不足及應付時代的需要。我觀察到很多學校本身存在一股強烈的文化，校長常會通過不同渠道來讓新加入的教師了解學校的特色與文化。另一方面，學校領導及中層人員的反思意識正是推陳出新的途徑之一，他們會思考：一些長久恆常的做法是否正確呢？中層人員對恆常工作的檢視，亦即是學校 PIE 的做法，在檢視過程中發現問題，接着尋找改進方向，正是創新的開始。

鄺 是的，在我們學校，即使近年有新教師加入，我觀察到同事間的工作氛圍、相處協作跟以前沒有分別，足見學校的文化傳承做得不錯。其中一個原因就是與教師團隊開會時會帶出一些核心價值，如尊重各人的意見、不做獨裁決定、互相關顧等，我相信中層人員與教師協作時同樣會帶出這些價值，以致學校整體文化面貌一致。

陳 至於創新的有趣之處就是未必可在恆常的工作會議中產生出來，往往是在一些非正式場合或閒談間萌生新意念。

鄺 我也認同有很多創新意念常常不是在正式會議中發掘出來，而是通過聚會、參與展覽講座、觀摩學校、退修 (retreat) 等情況後產生出來。今年我們就善用教師發展日帶領教師參加學與教博覽，讓他們擴闊視野，期望可孕育一些新思維出來。而重要的是，能把提出來的創新意念，化為可實行的行動計劃。



■ 陳鴻昌博士指出建立啟導（mentorship）制度、增設「副手」職位、引入外間專業支援等可為中層人員提供「在地式」培訓，在實務工作中提升能力。

引入外援共擬發展目標

主持 一些學校在中層培育或推動改進範疇方面，會邀請校外能動者（external change agent）進行協作。你們認為哪個是引入外援的最佳時機呢？而學校領導要如何配合以增加效能？

陳 從過往與學校協作的經驗，可歸納出兩個時機，一是跟政策環境有關，特別是當有新的教育政策出台，而業界尚未對該範疇有深入的認識，因而需要邀請外援協作。二是時值學校在某時期的校本需要，如學校面對較多的人事變動，校內有較多資深教師相繼退休等，因而需要邀請外援一起培育教師。

鄭 我認同引入外援的時機視乎學校領導及教師的需要。如我校在 STEAM 方面發展較強，便不用另聘外援，甚至可以支援其他學校發展；然而我校並不是在每一個發展範疇都具備同樣強的專業能力，外援協作便能帶來新的角度及專業意見。此外，近年學童人口下降難免會削弱部分學校的生存空間，其時，學校要在某一個範疇建立特色，並累積一些突出表現，這個環境正好造就出一個邀請外援的時機。

陳 讓我補充一下，面對挑戰或危機時，不少學校領導也會花時間及精力去應付那個即時的挑戰或危機，而未必有時間來培訓教師，這也是一個邀請外援的時機。

鄭 在發展路上，學校領導與教師團隊在理念上能同步，也很重要。如果教師看不到培訓和發展的需要，學校領導便要引發他們的認同，及事先有充分的溝通，然後再與外援共同擬定培訓目標、內容及頻密度。只要在協作初階段已與外援建立起共識，雙方目標清晰，將來的運作就會更為暢順。

凝聚積極教師團隊

主持 長遠而言，在吸納和保留人才方面，你們有何建議？

鄭 我有兩個建議，第一，讓教師樂在工作。教師與同事相處的時間比家人多，學校建立一個凝聚力較強的團隊文化是相當重要的，良好的人際關係可令他們享受工作。第二，工作上要有發揮機會，校長日常多與教師溝通及給予鼓勵，盡量提高學校政策的透明度，讓教師清晰地掌握晉升機會及要求，相信這種領導模式可為教師們帶來安全感及滿足感。

陳 我發現有不少發展良好的學校都有一個特色，就是學校領導視中層人員為一個團隊，為他們製造一些跨組協作機會，以增加他們對學校發展的認識，讓中層人員知道自己是學校發展過程中的重要分子，工作滿足感更大。當然，通過跨組協作，同事間建立良好的關係，也是留才的有效方法之一。