

香港小學中層管理人員培訓需求研究

吳迅榮
王逸飛

香港教育學院
教育政策與領導學系

香港的學校近年推行多項教育變革，需要中層人員協助以領導學校發展。本文報導一項關於小學中層管理人員對培訓需求的研究，探討小學中層人員的工作現況、專業發展需要，以及優質學校對中層人員的需求。研究顯示，目前提供中層人員的培訓機會不足，中層人員對處理學校的人際關係、危機管理、資源管理和教育法律等課題有強烈的培訓需求。本研究建議香港教育局開設的中層管理培訓課程必須有針對性，其內容及方式應多元化，以滿足中層人員對培訓的需求。

關鍵詞：中層管理、專業發展、優質學校

前言

過去十多年來，香港小學教育在教改的洪流中，也開展了多項教育變革，如「校本管理」、「課程改革」、「小班教學」、「家校合作」等等。2009年，本港正式推行「三·三·四」學制，這是香港整體升

學制度一次歷史性的改變，與之緊密銜接的小學教育勢必在教學內容、教學方式、人員安排等各個方面進行調適（桂松，2006）。面對接踵而至的挑戰，學校改革需要各級中層人員揚帆配合，因為他們是推行教育變革的重要人員（Fullan, 1993）。

事實上，學校中層人員的角色和職責日益繁重。其職務包括課程計劃及內容的選擇、學生學習結果的檢測、教師專業發展，以及其他個人或組織的合作（蔡宗河，2006）。Bennett（1995）的研究指出中層人員要協助學校制訂行政指引、為同事安排在職培訓和為學校策劃、協調和推行相關政策。Morrison（1998）則指出，學校中層管理者是一個召集人，其責任包括個別學科的教學、對同工的計劃及工作的支持、資源管理、評核及記錄儲存、上下層溝通及公共關係、檢視工作分配及推行情況等。

今天，學校管理事務繁多，校長的「個人領導」有需要轉化為「分佈領導」（distributed leadership），這種趨勢進一步改變了中層人員的角色，給予他們新的挑戰（Harris & Townsend, 2007）。香港教育局因此為學校中層人員組織不同種類的工作坊（教育統籌局，2006），委托大專院校設計培訓課程，以支援小學中層人員的發展與成長（胡少偉、余煊，2007）；同時，對於有意升任副校長的中層人員，也必須修讀指定的中層管理課程，才可出任職位。本研究的目的，是為探討：（一）目前小學中層管理人員具體的工作現況，（二）小學中層人員的培訓需求重點，及（三）優質學校對中層人員的要求；冀能為改善小學中層人員培訓而作出建議。

文獻探討

一、香港學校中層管理現況

香港教育署質素保證科（2002）指出，學校中層人員即指學校各科組主管。如教務組組長、訓輔組長和科主任等。MacBeath（2002）強調，

香港學校的中層管理應包括科主任，他們是校內改革的重要樞紐。本文將小學的中層管理界定為小學副校長及主任級的教師。他們是校長與前線教師之間的橋樑，除教學外，還肩負領導學科發展、學生學習及協助學校行政等工作。

教育局（2007）強調學校中層人員要勇於求變，以回應不斷轉變的教育改革。MacBeath（2002）的觀察顯示，改革的阻力或障礙，有時候可能來自中層或科主任；湯才偉（2003）發現很多中層人員在教改過程中，置身事外。余煊（2004）的研究發現，小學中層管理人員的主要困難來自缺乏領導同事的信心和感覺自己缺乏權力、工作繁重、教師未能完全認同改革理念和未能充分與同事和校長溝通。由於中層人員與同事的溝通成爲一種壓力，Fletcher-Campbell（2003）的研究發現，很多教師很享受課堂的教學過程，寧願轉往另一間規模較小的學校任職，也不願被提升爲中層管理者。由於工作繁重，很多教師對晉升中層管理望而卻步。Wong & Wong（2005）發現香港的中層人員再晉升的機會相當少，這也影響中層人員的工作滿足感。

Wong, Wong, & Peng（2010）的研究顯示，香港學校中層人員的情緒智商（emotional intelligence）與教師的工作滿足感成正相關。同時，胡少偉、李少鶴、李傑江（2006）指出，讓中層人員多一點自我反思和團隊協作能促進他們的專業成長。

二、中層人員專業發展對培訓的需求

教職員培訓是複雜的組織尋求變革的策略中重要的部分（鄭燕祥，2005）。教育培訓分爲培訓和發展兩部分（劉玲，2003），培訓涉及提高員工當前的知識能力，發展則關注教職員在組織中承擔額外職責或取得更大進步。很多學者（如邱興元，2000；胡東方，2005；葉國洪，2000）認爲教育實踐者必須不間斷參加職業培訓，以獲得或保持其教學或管理資格；而薛添信、洛貝知、潘大衛（2000）認爲培訓內容應分爲個人特徵、工作任務、人際關係及工作範疇等四個方向。

針對中層人員培訓是促進組織變革的一個有效策略（楊英，2005）。事實上，香港學校的中層人員管理問題、合作問題及衝突問題都可以利用培訓解決，從而提高個人和組織的有效性（余煊，2008；陳國萍，2004；Wong & Wong, 2003）。隨著教育改革的深入和持續，培訓中層管理人員的關注點由對個體培訓轉向團隊建設（胡少偉、余煊，2007；胡少偉、李少鶴、李傑江，2006）。

學校面臨變革的要求時，有兩個常見的狀態：一是避免即將到來的挑戰，二是毫無焦點，盲目行動（林玲，2007）。爲了配合學校發展，中層管理人員必須不斷學習和獲取能力，與時俱進，瞭解技術發展的最新狀況。同時，其職業發展也必須持續不斷、有組織地進行，並得到上級教育機構的支持（邱興元，2000；程正方 2000）。對學校組織而言，最好的回報，就是看到教師的參與，與同事一同規劃學校未來的發展。因此，眾多學者（如魏傳憲、魏先和、羅明才，2000）提出教師要終身學習，各級主任要在認知、技能和情意方面發展自己，並通過發展教學和科研的實踐過程中發展自身，從而成爲發展學生的資源和動力。雖然小學中層人員帶有「承上啓下」的作用，但余煊（2004）發現香港小學中層管理人員在個人、與同儕及上司相處，以及環境方面均遇到困難。胡少偉、鄧兆鴻（1999）發現，香港學校中層人員缺乏自我反省能力，即使教師察覺到自己不足之處，也只當爲自身微不足道的習性，卻不尋找其原因所在。另一方面，在學校改進的大方向下，中層人員必須肩負帶領教學改進的專業角色及著眼於學校的整體發展（湯才偉，2003），因爲學校組織的生存不只要有好的領導，還要有好的管理（蔡宗河，2006）。

三、優質學校對中層管理人員培訓的需求

所謂優質學校（quality school），是指學校在各方面均有良好的績效，包括學校行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、教職員專業發展、資源統整，以及學校文化價值等（臺北市教育局，2004）。此外，

李子建、張月茜、鍾宇平（2002）總結一所優質而有效能的學校的互補因素，包括參與式領導、共同遠景和目標、團隊工作、學習的環境、教與學的重視、高期望、正面的強化、監察和探究、學生的權利和責任、夥伴和支援等。MacBeath（1999）認為優質學校的表現指標包括：校風、人際關係、組織與溝通、時間與資源、成就認同、家校聯繫、課堂氣氛等。

創建包含以上特徵的優質學校，對中層管理人員的培訓尤為重要，主要有三方面，包括「人」的領導能力、管理及建立組織文化。首先，在學校改革過程中，要有效及成功地發揮領導者的能力是最困難也是最基本的因素（林信榕，2001）。如 McEwan（2003）所說，組織內外的人，是改革過程中的中堅。學校中層人員須協調各人的觀點、態度、價值觀和動機（楊英，2005）。要使這麼多人的觀念協調一致並不容易，中層管理人員應表明自己的人生觀、目標和興趣，同時也要能容納他人的觀點和需要（肖川，2002）。由於中層管理人員是校長與前線教師之間溝通的橋樑，其人際關係的好壞，會影響學校的組織運行及改革的成敗。

其次是管理方面，胡少偉、鄧兆鴻（1999）的研究指出，香港中層人員面對的管理問題主要是教師和學生關係較差、學生曠課、學生輟學、學校和社區糟糕的關係、管理部門和工會糟糕的關係，以及教師士氣低落和低滿意度等等。陳如平（2000）認為談起學校改革，就會給中層人員更多壓力，因為他們會要求前綫教師更多參與學校管理。

最後，培訓中層管理人員建立組織文化，對優質學校的建立也是很重要的。梁榮德（2005）認為學校管理者有兩件重要事情必須去做：第一，要懂得學校文化的歷史與現狀，並能闡釋其核心價值觀。第二，協助領導者創設積極的組織文化，修正消極且失調的文化因素，如教師抗拒變革和不能融入學校願景等，使學校核心價值觀和共同目標廣泛深入人心。對於中層人員來說，在創建優質學校過程中，創建良好的組織文化及教育環境的培訓就顯得意義巨大。

研究目的與方法

本研究以香港小學的中層管理人員為研究對象。具體的問卷發放是以在 2009 年參加香港教育學院舉辦的「小學中層人員培訓課程」及「小學擬任校長培訓課程」的在職小學中層教師、小學副校長及主任為對象。本研究主要以調查問卷法，並輔以訪談法進行研究。調查問卷內容包括「學校中層人員現況」、「中層人員職業發展需求」，以及「優質學校對中層管理人員的需求」三個範疇，希望藉此探尋改善培訓的方向。在研究架構方面，參照文獻參考中的概念討論，如人際溝通（余煊 2004）、晉升（Wong & Wong, 2005）、領導力（林信榕, 2001）、學校文化（梁榮德, 2005）、培訓需要（劉玲, 2003）等，以及參考薛添信等（2000）的中層培訓研究理論所包含的四個方向作為運作概念，編擬問卷設計及訪談綱要，以回應三條待答問題，並探求改善方向，冀得到相關的啓示與建議。同時，本研究特別將香港初等教育協會（2003）「學校中層人員調查問卷」中的「校內最難處理的人際關係」問題選項再次引用，以便進行對比研究。

問卷問題主要採用利克特量表（Likert scale），設計賦值為：十分同意（5），同意（4），一般（3），不同意（2），很不同意（1）。研究問卷分為預試樣卷與正式問卷。預試樣卷是通過文獻分析及所需研究內容制定，預約 5 名資深學校領導者進行試做，分別為 3 名任職主任的學校教師（男）、1 名副校長（女）及 1 名校長（男），再通過分析討論而修正問卷。回收的調查問卷經過編碼，採用社會科學統計軟件 SPSS（17.0）進行分析，並以描述性的統計方法檢驗和分析資料。在發出 120 份的調查問卷中，回收有效問卷 106 份，回收率為 88.33%。

檢驗資料方面，就調查問卷進行效度和信度分析。問卷組別一、組別二的 Alpha 值 > 0.8 ，測試良好。組別三的 Alpha 值為 0.749（接近 0.8），屬正常允許範疇。組別一、二、三通過可信度分析，所得數據可信。本研究對 8 位參與調查的中層人員進行半結構式的深度訪談（semi-structured in-depth interview），進行段落編碼，以深入了解中層人員的意見及補充問卷數據解釋的不足。

研究結果

研究對象中，小學中層管理人員有 102 人，佔整體人數 96.2%，其餘 4 人是政府教育部門的主管。至於從事中層管理工作的年資，1–2 年的佔 7.5%，2–5 年的佔 10.4%，6–10 年的佔 19.8%，10 年以上的則佔 62.3%。換言之，大部分的研究對象都有 10 年以上豐富的中層管理經驗。

一、學校中層管理現狀

根據表一所示，目前於學校任職中層管理者對工作具有熱情，能夠清晰界定自身的工作角色，但感受到巨大的壓力和困難。從平均值來看，趨向「十分同意」及「同意」最明顯的三項是「我對目前工作十分感興趣」、「我十分了解學校的共同願景和發展目標」及「工作壓力主要來自校方期望」，平均值分別為 3.7、3.66、3.62，其比例（十分同意 + 同意）也達到 63.2%，64.1% 和 59.5.3%。這說明中層人員目前對自己的工作有極大熱情，且對任職學校的文化有很深認識，也十分了解學校長遠的發展和目標，但學校與同事的期望給予他們很大的壓力；正如 Fletcher-Campbell（2003）所言，中層人員的責任及壓力所在，乃視乎校長如何分配工作及其期望。其次，他們覺得校長分配工作適中（3.47）和學校提供足夠的培訓機會（3.37），兩者（十分同意+同意）的百分比分別只有 52.9% 和 42.5%，即有一半研究對象選擇「一般」和「不同意」，反映他們對工作的分配及專業培訓機會有所保留。平均值較低的則包括「學校晉升機會狹窄」（3.15）、「工作壓力主要來自家長要求」（3.16），及「難以界定清楚執行、管理、領導三個角色」（3.37）。表一印證目前中層管理人員對自身工作有極大熱情，且能夠清晰界定自身工作角色。至於有關來自家長及晉升壓力的認同則相對少，分別為 34.9% 及 36.8%。這可能是大部分人已習慣了在校本管理下推行多年的家長參與（MacBeath, 1999），但這餘下三分之一人的意見也不容忽視。

表一：學校中層管理的現況

| 甲 | 你認為目前學校中層人員的狀況 (N = 106) | 十分同意 (5) | 同意 (4) | 一般 (3) | 不同意 (2) | 很不同意 (1) | 平均值 (標準差) |
|----|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 1. | 目前學校提供足夠的培訓機會 | 2 1.9% | 43 40.6% | 54 50.9% | 6 5.7% | 1 0.9% | 3.37 (.667) |
| 2. | 我對目前工作十分感興趣 | 10 9.4% | 57 53.8% | 36 34.0% | 3 2.8% | 0 | 3.70 (.679) |
| 3. | 我十分了解學校的共同願景和發展目標 | 5 4.7% | 63 59.4% | 35 33.0% | 3 2.8% | 0 | 3.66 (.615) |
| 4. | 校長能恰當地分配工作和責任 | 6 5.7% | 50 47.2% | 41 38.7% | 6 5.7% | 3 2.8% | 3.47 (.807) |
| 5. | 校方能把工作平均分配給每位中層人員 | 3 2.8% | 44 41.5% | 41 38.7% | 14 13.2% | 4 3.8% | 3.26 (.865) |
| 6. | 工作壓力主要來自校方期望 | 11 10.4% | 52 49.1% | 37 34.9% | 6 5.7% | 0 | 3.62 (.746) |
| 7. | 工作壓力主要來自家長要求 | 4 3.8% | 33 31.1% | 45 42.5% | 24 22.6% | 0 | 3.16 (.818) |
| 8. | 難以界定清楚執行、管理、領導三個角色 | 6 5.7% | 48 45.3% | 34 32.1% | 15 14.2% | 3 2.8% | 3.37 (.898) |
| 9. | 學校晉升機會狹窄 | 6 5.7% | 33 31.1% | 37 34.9% | 27 25.5% | 3 2.8% | 3.15 (.949) |

研究發現在「一般」選項，選擇人數排在前列的是「目前提供足夠的培訓機會」、「工作壓力主要來自家長」、「校方能把工作平均分配給每位中層人員，政策推行順利」及「校長能恰當地分配工作和責任，並對中層人員加以支持」，分別達到 50.9%、42.5%、38.7% 及 38.7%。其餘問題的「一般」選項也達到 30% 以上。根據王文科、王智弘 (2007) 的研究理論，「一般」表示有需要改進之處，如果不控制，既可以偏向有利一方，也可偏向不利一方。例如，這裏看到，有一半 (50.9%) 人員選擇「目前培訓機會一般」，這表明目前培訓單從數量和質量上仍然不足，存在一些弊端。因此，我們必須考慮所有問題都有 30% 至 50% 的研究對象選擇「一般」時所引申的啓示。

二、中層管理人員的培訓需求

根據表二所示，小學中層人員對於培訓的希望，從專業發展的角度看：「危機處理」、「了解學校資源管理」、「增強小組領導技能」及「加強人際關係培訓」，四個項目排在前列，「十分同意」和「同意」的百分比加起來為 83%，76.4%，74.5%和 80.2%，其平均值分別達到 4.02，3.92，3.99，3.91，中層人員對培訓的需求意願明顯，反映他們強烈需要學校管理的技巧訓練和危機處理的技巧；同時，學校人事複雜，人際溝通與管理尤為重要。這在採訪中也得到印證，例如，對於人際關係，有受訪者表示：

最重要的就是人際溝通，就是你的工作能力多麼高多麼強，都不如跟人相處，那個技巧我覺得最重要，也最需要培訓。（編號 01020）

老實說，我們都沒有學過甚麼管理的技巧，如果我們是第二梯隊，那就更需要多一點了解學校管理！（編號 01030）

其次的需求包括「課程發展與評估的技能」（3.88），「掌握學校需求分析技能」（3.86）。但是，針對「了解心理健康及自我減壓方法」，其平均值雖然最低（2.57），認同者佔 57.5%，但選擇「一般」的也有 37.7%，反映中層管理人員在獲取個人身心健康的矛盾，在今天工作壓力漸增的教學工作，有些中層人員感到無所適從。在「熟悉了解教育法例」一項中，接近 70% 回應有此需要。目前教育局也從善如流，在 2010 年開辦教育法例的講座予中小學中層人員，以彌補中層課程的不足。莊耀洸（2009）提議教育工作者有需要認識學校的法律責任與疏忽。一位受訪的中層人員有如下的意見：

現時家長的教育水平高，我們在教學過程中有時墮入法律陷阱也不知道，很容易被家長投訴及告發，教育局應在課程中加強教育法例的探討！（編號 01041）

因此，有理由懷疑，針對中層人員專業技能發展的培訓，以上幾方面均無法滿足中層管理人員的期望。

表二：學校中層人員的培訓需求

| 乙 | 中層人員專業培訓， 能夠…… (N = 106) | 十分 同意 (5) | 同意 (4) | 一般 (3) | 不同 意 (2) | 很不 同意 (1) | 平均值 (標準 差) |
|----|--------------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------------|-----------------|------------------|
| 10 | 熟悉了解教育法例 | 11 10.4% | 63 59.4% | 31 29.2% | 1 0.9% | 0 | 3.79 (.628) |
| 11 | 加強人際關係溝通技巧 | 12 11.3% | 73 68.9% | 20 18.9% | 1 0.9% | 0 | 3.91 (.578) |
| 12 | 了解更多學校危機處理 方法與技巧 | 21 19.8% | 67 63.2% | 17 16.0% | 1 0.9% | 0 | 4.02 (.658) |
| 13 | 了解學校資源管理概念 與技巧 | 18 17.0% | 63 59.4% | 24 22.6% | 1 0.9% | 0 | 3.92 (.658) |
| 14 | 了解心理健康及自我 減壓方法 | 10 9.4% | 51 48.1% | 40 37.7% | 5 4.7% | 0 | 2.57 (.723) |
| 15 | 增強小組領導的技能 | 26 24.5% | 53 50.0% | 27 25.5% | 0 | 0 | 3.99 (.710) |
| 16 | 增強課程發展與評估 技能 | 16 15.1% | 63 59.4% | 25 23.6% | 2 1.9% | 0 | 3.88 (.672) |
| 17 | 掌握學校需求分析之 技能 | 17 16.0% | 60 56.6% | 26 24.5% | 3 2.8% | 0 | 3.86 (.710) |

三、建立優質學校對中層人員的培訓需求

面對改革，建立優質學校促使中層管理人員的培訓需求更加多元、全面、廣泛。表三顯示，建立優質學校對中層人員的培訓需求方面，「順利協助校長推行校本改革」、「處理好教學人員的關係」及「需要相互協調溝通機制的配合」三項的平均值排在前列，分別達到 4.03，4.03，4.02。將這三項選擇「十分同意」及「同意」加起來人數也分別達到 78.3%，83.7%，79.3%，趨勢非常明顯；正如林信榕（2001）及 McEwan（2003）所提及「人」的人際溝通及領導力因素，在推行校政時的重要性。一位受訪的副校長強調：

作為校長與前線同工的中間人，如果不懂得溝通技巧，必定蹉跎釘。同事的壓力已經很大，他們需要安撫和認同呢！（編號 01070）

表三：優質學校對中層人員的工作需求

| 丙 | 建立優質學校， 中層人員應 (N = 106) | 十分 同意 (5) | 同意 (4) | 一般 (3) | 不同 意 (2) | 很不 同意 (1) | 平均值 (標準 差) |
|----|-------------------------------|-----------------|-------------|--------------|----------------|-----------------|------------------|
| 18 | 順利協助校長推行校本改革 | 26 24.5% | 57 53.8% | 23 21.7% | 0 | 0 | 4.03 (.683) |
| 19 | 需要為學校的成功培養果敢的領導力 | 18 17.0% | 67 63.2% | 21 21.0% | 0 | 0 | 3.97 (.609) |
| 20 | 需要協助領導創設積極的學校文化 | 24 22.6% | 58 54.7% | 24 22.6% | 0 | 0 | 4.00 (.676) |
| 21 | 工作成績的最好證明就是看到其他同工參與規劃工作 | 15 14.2% | 59 55.7% | 28 26.4% | 4 3.8% | 0 | 3.78 (.723) |
| 22 | 需要相互協調溝通機制的配合 | 25 23.6% | 59 55.7% | 21 19.85% | 1 0.9% | 0 | 4.02 (.690) |
| 23 | 應在行政管理與學科知識間平衡發展 | 17 16.0% | 68 64.2% | 20 18.95% | 1 0.9% | 0 | 3.95 (.623) |
| 24 | 处理好教學人員的關係 | 20 18.9% | 69 64.8% | 17 16.2% | 0 | 0 | 4.03 (.596) |
| 25 | 協助學校建構專業學習社群 | 19 17.9% | 62 58.5% | 59 23.6% | 0 | 0 | 3.93 (.645) |

同時，「需要協助領導創建積極的學校文化」、「為學校的成功培養果敢的領導力」及「應在行政管理與學科知識間平衡發展」的平均值分別也有 4.00, 3.97 及 3.95；其他選項如「其他同工參與規劃工作」，其平均值也都超過 3.5。這說明在今天的校政改革中，鼓勵教師參與，校長及中層人員要懂得運用分佈領導，有被訪同工如此反映：

推行校政時不能只靠中層人員單打獨鬥，沒有同事共同參與領導工作，沒有學習型組織的意識，哪能成功。(編號 01053)

由此反映面對香港教育改革，無論是領導力培養，學校同工的參與，還是學校文化建設，都是建立優質學校的必要條件，也是對中層管理人員的期待和要求，因此在培訓內容上應給予每個受培訓者更多「營養」。

以上的數據分析結果也在訪問中得到印證。例如，對於「順利協助校長推行校本改革」，有受訪者就表示：

我覺得整體部分的培訓不需要太多，反而是校本的培訓比較重要，因為一間學校的教師構成不同啦，學校行政不同啦，學生背景不同啦。請人回來做整體的培訓呢，教師會覺得，又是這樣的。如果是校本的呢，老師會覺得，比較貼身需要的。(編號 04050)

四、人際關係選項明顯變化

鑒於學校內部人際關係的選項有明顯變化，培訓方面需要關注這情況。本文在文獻分析提及，以往的研究發現多數中層管理人員認為「與普通教師」最難相處。以香港初等教育協會（2003）《小學中層人員研究報告書》為例，文中提到在最難處理的人際關係中，「與普通教師關係」佔 41%，「與其他中層人員關係」佔 21.6%，而「與校長關係」僅為 19.4%。這說明與普通教師的關係最難處理。此次研究特別將此題「移植」，再次進行對比調查，結果發現問題的發展更加嚴重。在 106 份問卷中，認為在學校工作環境中最難相處的人是：「與其他中層人員關係」45 人，佔 42.5%，「與普通教師關係」42 人，佔 40.0%，「與校長關係」佔 16%。與「其他中層人員關係」比例明顯上升，由 2003 年的 21.6% 上升到 2009 年的 42.5%。這說明目前「中層人員之間」，以及「中層管理人員同普通教師之間」的人際關係，同樣遇到很大問題和阻力，這就意味著學校的改革面臨人際溝通的困難。這在訪談中也有印證，有受訪者表示：

在管理工作方面我需要保持一個平等的對待，大家都是同工。但一方面我處理事情時，兩者之間要求做一些事，不可有以上欺下的態度。如果遇到同事不願意的時候，你都會有一定難度。(編號 05130)

不過也有不同的意見。有受訪人員就表示：

其實目前作為一名中層人員，針對不同關係人群，處理工作和事件不同，因此不存在特別難處理的某一特別方面人際關係。(編號 03120)

所以，通過問卷分析及訪談內容的印證，說明關於人際關係的研究需要進一步持續觀察。

討論與建議

參與中層管理工作的小學同工，有豐富的教學工作經驗，可以很快融入自身工作角色，但同時有壓力和困難，這與余煊（2004）的研究發現不謀而合，但 Wong & Wong（2005）認為有關困難可以加強培訓課程內容得以解決；可是研究數據中卻有一半人員（50.9%）選擇「目前培訓機會一般」，表明目前培訓單從數量和質量上仍然不足，在今天教育變革不斷增加的情況下，教育局有需要增加中層管理人員的專業發展機會（胡少偉、李少鶴、李傑江，2006）。

同時，很多回應者認為校方在考慮「安排工作分工有不足」和應「加強小組領導技能」，若處理不當，會引致士氣低落。這是矛盾產生的關鍵，校方應考慮分工合作的重要性。一個與時並進的領導取向，就是校長的「個人領導」應發展為「分佈領導」，讓同工有份參與決定（Harris & Townsend, 2007）。這有利於發展組織文化，對優質學校的建立發揮很大的作用（鄭燕祥，2005）。

本研究發現學校的人際關係方面，「中層管理人員之間」，以及「中層管理人員同普通教師之間」的人際關係，同樣遇到很大問題，所以中層管理培訓課程應加強人際溝通的課題。同時，數據顯示超過 50% 回應者認為有需要如強中層人員在「了解心理健康及自我減壓方法」的培訓；今天學校的人際關係領導範疇，由於靈性資本（spiritual capital）累積薄弱（Caldwell, 2008），影響教師的心靈建康和工作情緒，故教育局除了增強人際溝通訓練外，有需要加入情緒領導能力的培養，對基礎教師多一些關心，因為研究發現，若中層人員對前線教師有效發揮情緒領導技巧，則教師愈容易感受到工作的滿足感，有助發展優質學校（Wong, Wong, & Peng, 2010）。面對教育改革，建立優質學校，中層管理人員培訓課程應強化人際領導及壓力處理的範疇，促進中層人員對

教育充滿熱誠，對學校有歸屬感，與其他行政人員及基層教師建立良好關係等，相信對於人才的培養會起到良好的效果。

另一方面，香港近年發生的校園懲罰、暴力、自殺及類似事件增多，經常見報，現今中層管理人員對「危機處理」及「認識教育法例」這兩項有迫切的需求。現時，教育局在校長培訓課程中有加入這兩項專業課題（吳迅榮、黃炳文，2009），至於中層管理的培訓課程，則大為缺乏（莊耀洸，2009）。

全球化對教育的衝擊，加上我們對教育與時並進的期望，中層管理人員擔負著教育變革者的領導角色（Fullan, 1993），雖然香港教育局已開展相關的中層管理培訓課程，但必須有針對性才有效用，故培訓內容及方式應多樣和多元。在採訪中，有位主任說道：

自己是圖書館主任，實際困難就是如何提高自身工作地位，得到學校其他工作人員更多重視和注意，但目前為止仍缺乏此類訓練，學校沒有安排，自己也根本不知道去哪裡進行培訓。
（編號 01130）

可見在以往培訓過程中，如果能夠採取「點對點」特殊預約培訓，即是針對在調查中顯示的強烈要求進行針對訓練，如教育法例、危機處理、人際溝通及小組領導等等，個體的特殊要求能夠得到滿足，對於學校改革來說可達到事半功倍的效果，這就是我們要繼續努力的方向。

此次問卷中，有 64%的人認為十分了解學校的共同願景和發展目標，有 76%的人願意參加針對性培訓，協助學校建構專業學習社群文化。就像胡少偉、余煊（2007）所指，只要培訓能進一步創新研究，比較研究發現，中層管理人員就可以找到比原來更好的處理方式。因此，在培訓課程中，如果可以創設建構與學校實際情況相近的學校環境，讓學員以持續學習者的角度，去刺激和對比，去反思的自己經驗和建構個人實踐的知識，並在反思中檢驗自己的做法和研究採用新方法的可行性，相信會得到更好效果（胡少偉等，2006）。

其次，應更加關注中層管理人員的自我發展需要。培訓學員大多經歷一些明顯的「發展」階段，按馬斯洛的需求層次理論，個體最關心是未被滿足的需要，並以此決定行爲。只有這一需要得到滿足，上一級較高層次的需要才會被啓動，人才會進入更高層次的需要，直到達到最高自我實現的需要層次（許金聲，2007）。從新晉升中層人員關注的「生存」問題，到後來達到「稱職的中層行政人員」階段，這樣就會催化中層人員成爲「自省」的教育工作者，甚或更高層次的自我實現階段。故此，有需要增加中層管理人員「自省」的氛圍和機會。正如在此次採訪中，有位教師在訪談後說道：

非常感謝這次採訪，使我又回想起學校培訓的日子，再一次明白甚麼是學校中層管理人員，以及中層人員應該做些什麼。
（編號 02800）

本文建議教育局除增加中層人員的培訓機會外，學校和政府更應該定期編寫一些給中層人員的指導手冊，手冊最好能言簡意賅、圖文並茂，以達到事半功倍的指導和規範作用。在培訓模式方面，教育局除提供課程給各校的中層人員參與外，也可以與有需要的個別學校合作，開發適合該校培訓方式和內容的校本中層培訓課程；通過培訓，使該校的中層人員了解學校周邊的社區文化、學校的組織文化、學生的學習文化，以及他們所投身的教育專業文化，使中層人員能夠擔當的角色更加多元。從本文的發現所見，校本中層人員的培訓很值得作進一步的探究。

參考文獻

- 王文科、王智弘（2007）。《教育研究法》（增訂 11 版）。臺北：五南圖書。
- 余煊（2004）。〈香港小學中層管理人員在領導方面所面對的困難〉。《教育曙光》，第 49 期，頁 78–83。
- 余煊（2008）。《學校的領導與變革——中層人員的挑戰》。香港：中華基督教區教會香港區會。
- 李子建、張月茜、鍾宇平（2002）。〈「大學與學校夥伴協作共創優質教育」計劃：尋找學校發展及改革的理論基礎〉。載李子建（編著），《課程、教學與學校改革：新世紀的教育發展》（頁 177–211）。香港：中文大學出版社。
- 肖川（2002）。《教育的理想與信念》。長沙：岳麓書社。
- 吳迅榮、黃炳文（主編）（2009）。《廿一世紀的學校領導：持續與創新》。香港：學術專業圖書中心。
- 邱興元（2000）。《學科帶頭教師培訓——教師素質培訓與研究》。成都：四川大學出版社。
- 林信榕（2001）。《教育變革分析》。台北：師大書苑。
- 林玲（譯），A. M. Blankstein（著）（2007）。《創建優質學校的 6 個原則》。上海：華東師範大學出版社。
- 胡少偉、余煊（2007）。〈小學中層人員看實踐學習的成效〉。《香港教師中心學報》，第 6 期，頁 179–185。
- 胡少偉、李少鶴、李傑江（2006）。〈香港小學中層人員校本培訓的經驗〉。《教育曙光》，第 53 期，頁 1–7。
- 胡少偉、鄧兆鴻（1999）。〈小學管理人員素質研究〉，載教育署（編），《香港教師中心十周年紀念文獻集：香港教師中心與教育發展》（頁 182–188）。香港：政府印務局。
- 胡東方（譯），B. J. Caldwell & J. M. Spinks（著）（2005）。《超越自我管理學校》。上海：上海教育出版社。
- 香港初等教育協會（2003）。《小學中層人員研究報告書》。香港：香港初等教育協會。
- 桂松（2006）。《香港教育縱橫談》。香港：信諾出版文化。

- 陶志瓊（2006）。《教師的境界與教育》。北京：北京師範大學出版社。
- 許金聲（譯），A. H. Maslow（著）（2007）。《動機與人格》（第三版）。北京：中國人民大學出版社。
- 莊耀光（2009）。〈學校的法律責任與疏忽〉，載吳迅榮、黃炳文（編），《廿一世紀的學校領導：持續與創新》。香港：學術專業圖書中心。
- 教育局（2007）。《中層管理人員領導學校發展的角色》。香港：政府印務局。
- 教育統籌局（2006）。《通函第 106/2006 號：中層管理人員邁向「334」工作坊》。香港：政府印務局。
- 教育署質素保證科（2002）。《香港教育表現指標：表現例證》。香港：政府印務局。
- 陳如平（2000）。《美國教育管理思想史》。三亞：海南出版社。
- 陳國萍（譯），鄭燕祥（著）（2004）。《學校效能與校本管理：一種發展的機制》。上海：上海教育出版社。
- 梁榮德（2005）。《管理與組織及校風與培育》。香港：沙田中學。
- 湯才偉（2003）。《中層教師在學校改進過程中的領導與參與》（「學校教育改革系列」之 12）。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。
- 葉國洪（2000）。《教師在職進修與終身教育》。香港：香港教師出版社。
- 程正方（2000）。《學校管理心理學》。北京：中央廣播電視大學出版社。
- 楊英（譯），L. D. Weller & S. Weller（著）（2005）。《學校人力資源領導——中小學校長手冊》。北京：中國輕工業出版社。
- 臺北市教育局（2004）。《臺北市優質教育經營手冊》。臺北：市政府教育局。
- 蔡宗河（2006）。〈學校組織之中層管理：以英國學科層級之課程領導為例〉。《教育政策論壇》，第 9 卷第 3 期，頁 99-126。
- 劉玲（譯），F. C. Lunenburg & A. C. Ornstein（著）（2003）。《教育管理學理論與實踐》。上海：華東師範大學。
- 鄭燕祥（2005）。《教育領導與改革新範式》。上海：上海教育出版社。
- 薛添信、洛貝知、潘大衛（2000）。《優質教學視導導師手冊》。香港：香港大學出版社。
- 魏傳憲、魏先和、羅明才（2000）。《學科帶頭教師培訓》。成都：四川大學出版社。

- Bennett, N. (1995). *Managing professional teachers: Middle management in primary and secondary schools*. London: Paul Chapman.
- Caldwell, B. (2008, May). *New alignments of securing the transformation of schools*. Keynote speech at the Hong Kong School Principals' Conference 2008, Hong Kong Institute of Education.
- Fletcher-Campbell, F. (2003). Promotion to middle management: Some practitioners' perceptions. *Education Research*, 45(1), 1–15.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: Falmer Press.
- Harris, A., & Townsend, A. (2007). Developing leaders for tomorrow: Releasing system potential. *School Leadership and Management*, 27(2), 167–177.
- MacBeath, J. (1999). *Why schools must speak for themselves*. London: Routledge.
- MacBeath, J. (2002). *Issues in school improvement*. Hong Kong: Education Department.
- McEwan, E. K. (2003). *7 steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Peng, K. Z. (2010). Effect of middle-level leader and teacher emotional intelligence on school teachers' job satisfaction: The case of Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(1), 50–70.
- Wong, P. M., & Wong, C. S. (2003). The evaluation of a teacher programme in school management: The case of Hong Kong. *Educational Management & Administration*, 31(4), 385–401.
- Wong, P. M., & Wong, C. S. (2005). Promotion criteria and satisfaction of school teachers in Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 423–447.

A Study on the Training Needs of Middle Managers in Primary Schools in Hong Kong

Shun-Wing NG and Yi-Fei WANG

Abstract

In recent years, many educational innovations have been implemented in schools in Hong Kong. There is an acute need for training middle managers for schools' sustainable development. This article reports on a study of the training needs of middle managers in primary schools in which their present situation, their needs for professional development and their requirements for quality school management and development are explored. The findings suggest that there are insufficient training opportunities for middle managers in primary schools and that there is a strong demand for interpersonal skills, crisis management, resources management and understanding of education ordinances in the management and training curriculum for middle managers. The study recommends that training programs should focus on meeting the specific needs of middle managers and the content and approach be multi-dimensional.

吳迅榮，香港教育學院教育政策與領導學系副教授。

王逸飛，香港教育學院教育政策與領導學系碩士生。

聯絡電郵：swng@ied.edu.hk

yfei726@hotmail.com