



QSIP

優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

一個過來人的自白： 科主任如何做好 夾心人的角色？

黃偉賢

四十年前開始擔任教職，當時任職一間小規模的按額津貼學校，教師流動率頗高，所以很早就成為了科主任。當時自知不足，而大學剛好有一些科主任培訓課程（不像今天，當時這些課程並不多），於是報名參加。當中有些分組環節（我當時年資應是最淺，所以大多數時間只聽不講），在交流中常見一些科主任抱怨校長如何無理要求或下屬如何不合作。我心想大多數人確是只從自己角度看事物，若當時是校長間交流，可能是抱怨下屬無心或無力；若是基層教師的交流，就是抱怨上司無德或無情；中層交流，就可上下兩個方向一同抱怨了。這也反映出中層這種夾心人的角色。

夾心人是否一定難做呢？在我擔當校長職份時遇過這類中層：他對下屬只會說「校長要求如此如此……」，對校長則只會說「老師們認為這般這般……」，我問「你自己的意見呢？」，他則一時之間答不上來。我欣賞他有做到上下溝通的工作，但他似乎只是做了一個middle messenger，而不是一個middle manager，這亦反映出不少舊時代的中層教師的心態。

在我初任職教師時時，香港教育仍未脫離篩選精英教育的影子，教師之間各自為政、互不干涉及互不評論的習性，當時皆被視為教師的美德。後



來我當上科主任，初時亦沒有檢查教師給予學生的課業及批改情況，更沒有以科主任身份觀課這回事（當時課業檢查和觀課好像只是督學的專利，即使我擔當科主任的早期，不單自己沒有觀過其他同工的課，校長亦未觀過我的課或檢查過我的課業）。所以，那時的科主任是沒有領導的需要，也不具備甚麼領導的意識。以當時的情況來說，中層身份只是反映年資或個人工作表現的獎賞。

社會一直在進步，今日教育界對中層的要求實非昔日可比。很多在教學工作上勝任有餘的基層教

師，在踏上中層之後，也體會到工作性質已經截然不同，能力上的要求當然跟一個優秀能幹的教師大有分別。但在考慮能力前，我想心態是更重要的一環。尋求晉升中層是可敬的上進心，但切忌以此作為對自己過往貢獻的獎賞或應有的酬報；而是應肯定自己在基層教師工作勝任餘裕，能承擔更重要的角色，協助其他同工發展，為學校帶來更多的貢獻。而踏上中層之後，不能在教學工作上有所退步，否則難以成為同工的榜樣，甚或因而削弱學校前進的動力（我曾聽過有學校的教師之間流傳一句話：「公開試成績不理想不要緊，只要不低過副校長的及格率就可以了」，這句話可嚴重影響學校的發展呢）。所以，我認為擁有正確的心態和準備是進入中層的第一個條件。

QSIP團隊一直對中層培育素有研究，在其中一個活動，我們提供了十個因素去讓一些已晉身中層的教師排序選出他們認為自己能獲挑選為中層的原因，然後同樣十個因素，讓教師排序選出當一個好中層的最重要素質。當中差距最大的一項是「我高瞻遠矚，宏觀大局，了解學校需要」，在獲選晉升原因方面，很少教師將其排為首項，綜合分數也很低，然而，在做一個好中層的最重要素質方面，卻有四成以上的中層教師將其放在首位（是放首位的最高百分比），在綜合分數方面，也排第二名（綜合分數方面以很微小差距排第一的是「我的工作



或教學表現出色」，但這項只有不足三成排為成功中層的首位）。教師的回應切實地反映出他們真正晉身中層後，親身了解到工作性質的不同，因而對教師本身的個人素質和視野有新的要求，這也反映他們在晉升中層後才知自己的不足。

擁有正確心態、素質和視野只不過是進入中層的入門條件。晉身中層前或後，培養自己的適當能力也是重要的。坊間有很多書籍指出中層所需的能力，例如要掌握自己所負責部門的一切運作原理，甚至有使命和願景；要做到良好管理（既要管理好事務，能組織人力和資源，高效地完成預先設定的目標；又要能管理好人事，指明方向，激勵及培訓下屬）；要做到上下之間的橋樑（理解和協助修訂政策後對下解釋和推動，並向上反映洞悉到的問題）。還有其他枝節技能，不在此盡列，待日後逐一詳談。



黃偉賢先生

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，從事教育工作四十年，曾任中學校長、副校長、香港公開大學兼職導師及課程發展議會數學教育委員會成員等。專長於學校管理、數學課程、教學法及評估的設計與檢討、照顧學習差異、建立學習型組織。



QSIP網頁

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



訂閱QSIP通訊



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