

議題與評論

Issues and Comments

小學中層人員在教育變革中的專業 發展需要

胡少偉

香港教育學院教育政策與行政學系

在教育變革中，中層人員的表現和成長對學校發展是十分關鍵的。此文是綜合香港初等研究學會的調查結果和相關的本地與國際文獻，勾勒出小學中層人員在教育變革的情況，從中發現他們需提高在團隊建設和變革管理的能力。期盼有關方面重視中層人員專業發展的需要，在職培訓時多鼓勵中層人員作經驗交流和反思，以使中層人員能更有自信地領導團隊和處理變革。

關鍵詞：小學中層人員、教師專業成長、教育變革

背景

從基層教師走進學校的管理階層，小學中層人員既要兼顧學科教學的發展，又要承擔學校的行政管理工作，他們對學校的發展與改善有著舉足輕重的作用。自從教育統籌委員會（2000）推出有關教育制度改革的建議後，香港小學教育急促地發展，加上課程改革的落實、外評視學的推行和學校縮班的壓力，本港大部分小學都是處於急劇的變革中。為了支援及促進小學中層人員的專業成長，香港初等教育研究學會（簡稱初研會）於2004至2005年獲得優質教育基金撥款資助，開展「小學中層人員專業培訓」計劃，分別為50位小學中層人員提供系統培訓課程和為8所小學提供校本中層人員培訓。在參與這個校本中層人員的培訓計劃中，筆者發現小學中層人員是否理解自己在校務及變革的角色；是否明白學校團隊的理念和有足夠的團隊工作技巧，或多或少會影響他們的工作表現及對工作的滿足感。為了進一步了解中層人員在教育變革中的看法，初研會於2005年開展了一個問卷調查，以了解小學中層人員對教育變革的看法、專業成長的要求及學校團隊工作的理解。本文根據調查的實證資料和相關的本地和國際文獻，勾劃出促進小學中層人員在教育變革中的專業發展需要，以供關心小學中層人員專業成長的政策制訂者、培訓人員及學校管理者參考，以使小學中層人員能在教育變革中得到更好的專業成長。

誰是小學的中層人員？在上世紀的香港小學是很清晰的，所謂中層人員是指擔任助理教席的行政主任，但自從引入小學助理學位教師後，這批高學歷的新晉同工是否仍是小學的中層人員？不同小學有各自的處理和看法。Kemp & Nathan（1995）亦指出，學校中層人員並沒有一個簡單的定義，較接近中層人員的定義是：指某些人員在學校的角色是在決策層和基層教師之間；也就是說，在各校內擔任科組主席的教師，也可視為小學中層人員。這個由初研會進行的小學中層人員問卷調查，是以隨機抽樣的方式寄給118所小學，其中有45所小學回應，回應率為38.2%，共有443位中層人員作了有效

的填答。回應率較低的原因，可能是調查問卷於九月初發出；根據陳茂釗等（2006）研究香港教師壓力的數據顯示，九月是多數小學教師認為是最高壓力的月份，相信部分樣本中的中層人員因為校務忙碌，而未能抽空回應此調查研究。

教育變革中的中層人員

2000年教統會公佈教改藍圖後，2002年教統局推出課程改革報告書，加上該局正逐步推行全港學校外評視學、小學全日制和語文教師基準試等新措施，令香港小學中層人員倍感工作量和 workload 沉重；尤其是因人口出生率下降，小學學生人數不斷遞減，令香港小學出現了縮班減校潮，使部分小學教師感到飯碗不保，從而抗拒和不满教育變革。事實上，在這個急速變革的情況下，小學中層人員對教改的整體感受是負面的。在四百多位回應的中層人員中，有九成多認為教改令工作百上加斤，如要不斷進修，使他們感到吃不消。而令人擔心的是，只有少於半數的中層人員認為比一般教師有成功感，看來，教育當局、辦學團體和學校應設法增加中層人員的工作成功感，提高他們的士氣。

在一浪接一浪的學校教育變革中，中層人員有著很吃重的角色，缺少他們的投入及委身，是很難成功推行變革的（余煊，2004）。正如前教育署（1999）在教改諮詢文件中指出，教師是教育改革的關鍵人物，任何教育改革最終都要依靠教師才能得以實現；就算制度不好、資源不足，只要有好的教師，有時也能扭轉乾坤，達到良好的教育效果。如何能令中層人員投入和委身教育變革並得到成功感呢？首先應要讓中層人員認清，在變革中的學校工作與過去穩定環境中的學校管理是不同的。在教育變革的情況下，莫禮時、盧敏玲（2003）提出，校長和高級教師要主動回應出現的問題，修訂改革方案以盡量減少問題的出現；也就是說，學校中層人員須有按校本需要而訂定優次策略的能力，才可在繁忙的學校工作中有成功感，從而增強自己對學校工作的投入和委身。除此之外，變革初期是會

有困難、令人灰心的，正如Dean（1999）指出，變革是要堅持的，直至變革成為學校日常工作，這個變革才能有成果。故此中層人員也要懂得堅持變革的推行，以及不斷地鼓勵基層教師，變革計劃才會被接納為日常學校的實踐。

雖然教育變革帶來不少的困難和壓力，但現實中，卻有一些學校能在變革中穩步成長和發展。李榮安、麥肖玲（2005）的分析指出，香港前線教育工作者在疲於面對教改的同時，逐漸找到了方向和對策；在他們的專書內的質性個案中，有同工經過努力實踐和嘗試，依據學校自身的背景、條件及局限中，找出校本的需要及制訂解決的策略。而在是次調查中，也發現大部分中層人員是持積極態度的：超過九成的人明白到要有把握工作重點的能力、更多的與同事協作、懂得在工作中尋找滿足感和提高時間管理的能力等策略，最令人安慰的是，有九成多中層人員表示滿意自己學校的工作。正如Donaldson（2001）指出，教師領袖是信念的培育者，作為教師群的一員，對同工有巨大的非正規影響，會將自己的建議和實踐非常規地傳給同工。故此中層人員若對學校工作有高滿意度，是會在日常工作中自覺或不自覺地影響基層教師，從而促使校內基層教師對校務持積極的態度，更好地協助學校面對教育的變革。

中層人員在變革中的專業成長

教育變革令香港教師的工作壓力大增，如何正視教師壓力成了2006年香港教育的熱門話題。從陳茂釗等（2006）的研究發現，教師的壓力來源與五年前的研究並沒有明顯的變化，當中只有來自專業感的壓力在統計上有明顯差異；該研究發現06年教師在來自專業感的壓力比01年為大，如何能使教師減少在變革中的專業壓力？看來教師要參與持續發展以提升自己專業的能力。正如師訓與師資諮詢委員會（2006）在教師持續專業發展報告書中指出：面對課程改革和社會的轉變，教師應有策略的計劃持續專業發展，作好迎接挑戰的準備；而香港中文大學校友評議會（2006）的教師壓力調查報

告也提出要支援教師，尤其要有較多時間和空間讓教師去應付及適應各項教育改革、新學制及課程、變動中的社會目標和自我專業進修等要求。不幸的是，過往有些教育政策制定者卻對此關鍵課題不夠重視，正如Day等（1998）指出：在變革中有假設認為受訓教師已具備了所有的專業能力，這點阻礙了變革的推行。而令人稍感安慰的是，近年本地越來越多教育界人士關心中層人員培訓，從03年起已有多個辦學團體為其屬校的小學中層人員提供系統培訓課程。而為了支援學校中層人員的發展與成長，香港教育學院教育政策與行政學系亦於05年得到優質教育基金撥款支持，舉辦三期「學校中層管理人員領導培訓課程」。而從香港教育工作者聯會（2006）的調查則發現，九成多的受訪教師認同在職教師的學習是能促進學校和個人的專業發展；至於初研會在這次05年的調查，發現超過三分之一的小學中層人員認為下列七個課題是需要持續進修的。

表一 小學中層人員對持續進修課題的優次(2005年9月)

進修課題	需要率
領導團隊	44.2%
有效的學與教	42.9%
學校的領導與管理	42.0%
心理健康及自我減壓	41.5%
人際關係與溝通技巧	41.3%
中層人員的角色	34.5%
學校發展、課程發展與校本教師培訓	33.9%

根據表一，中層人員最需要進行持續進修的首三個課題是：「領導團隊」、「有效的學與教」和「學校的領導與管理」，希望特區政府和辦學團體能優先正視中層人員在相關課題的進修需要，投入更多培訓資源以提升中層人員的專業和領導能力。而令人錯愕的是，在調查中有個別中層人員在開放性回應寫上不需要進修，理由是已進修太多；同時，也有個別同工提出進修內容切勿理論化，可見有些中層人員對持續進修的質素和成效十分關注。而好的持續進修過程應能使受訓者有較強的專業能力去改善學校，正如Harris & Lambert（2003）曾提出教師持續進修須留意下列的要點：鼓勵深層協作，

在校內外建立伙伴關係，產生教師和學生領袖，提供教師探究和行動研究的機會，分配時間讓教師反思和與同事討論其課堂教學，以及產生整體教師的共同承擔的能力。所以培訓中層人員的課程設計者和導師應參考上述要點，不要把在職中層人員視為職前師範生般作同類的培訓。

有關在職教師的成長，Frost等（2000）曾重申，要在持續發展中重建教師的自信，再不能視持續發展為傳統的在職培訓，而應視教師為研究為本專業內的終身學習者。故此在中層人員的持續進修過程中，要提倡建構專業的知識和整理實踐的經驗，才可能讓他們在進修後得到實效。正如內地學者郭永福（2003）指出：教師通過學術交流，掌握大量信息，從各種不同意見的比較中，認真思考，攝取有價值的思想。國際管理大師杜拉克（2005）則曾提及，在組織中培育管理人才的第一步，是了解員工必須學習什麼；而他們如何學習這些內容，則要透過經驗，以及與他人的互動。而台灣學者周淑卿（2004）也指出，真正的專業發展應能結合教師的需求、興趣、知識，能幫助教師發現、分享他們的聲音，讓他們有權力也有能力決定其未來的學習。綜合三位學者的看法，鼓勵教師交流和分享，反思自己的實踐經驗，將教師的過程性內隱知識整理，是當今教師在職發展的有效途徑，希望培訓者和中層人員也能對此多加留意。至於中層人員的培訓應該由誰負上最大責任，在這個調查中，分別佔有兩成多的中層人員選擇了學校及政府，反而認為責任在於自己的就只有16.5%，這結果有點令人失望，正如師訓與師資委員會的報告書（2003）中指出：教師持續專業發展的基本原則，首先是教師應對自己的專業發展負責。假若中層人員對自己的終身學習缺少了承擔和參與，單靠學校或政府的安排和提供，是不可能令中層人員得到真正的專業成長。

學校變革與領導團隊

雖然九成多的小學中層人員認為教育改革是不可避免的，但因

校務過勞而影響身體健康的認同率卻也有九成多。香港教育專業人員協會（2005）的調查也發現教師在生理層面上已經出現職業耗竭的癥狀。為解決這個嚴重問題，該會提出多項建議，其中一項是加強校長及中層管理人員的團隊精神訓練及管理技巧。這個論點在教育統籌局教師工作委員會（2006）報告中得到進一步的肯定，為了減輕教師壓力和支援教師面對變革，委員會提出需實行改善的五大範疇之一，就是提升學校領導層和教師的工作效能。正如Fullan（2000）分析，教師的培訓背景沒有準備他們承擔這種協作領導的角色；一旦教師處在領導地位，他們缺乏這些角色的準備就是不言而喻的。故此不論在任何情況，培訓和發展教師領袖的先決條件是鼓勵及促進學校的協作氣氛（McEwan, 1998），看來讓中層人員學習怎樣去建立學校團隊，是十分重要和迫切的培訓課題。

然而，有關團隊發展是困難的，湯才偉（2003）指出，教師要從學校的整體利益來考慮發展工作並不是易事；在建立協作關係的過程中，難免會涉及個體之間不同意念的衝突，困難重重。在余煊（2004）的實證研究也發現，很多小學中層管理人員都面對著或多或少的困難，包括領導同工、與校長的合拍、作為團隊領袖的自信心等。事實上，中層人員在學校工作中要與其他中層人員和基層教師協作，需要對領導團隊有足夠的認知和能力。而在是次初研會的調查中，發現受訪的小學中層人員對於團隊工作有足夠的認知，八成多的中層人員了解團隊中不同角色皆有其強弱之處，知道有效的溝通是團隊工作不可少的，以及明白團隊的建立是有一個歷程的。

表二 小學中層人員對團隊工作的理解(2005年9月)

對團隊工作的認知和能力	很足夠	足夠	不足夠	很難判別
我知道有效的溝通是團隊工作不可少的	18.3%	69.5%	9.3%	0.9%
我了解團隊中不同角色皆有其強弱之處	12.0%	77.2%	7.9%	1.4%
我知道團隊的建立是有一個歷程的	7.2%	78.1%	12.0%	1.1%
我能因應需要在團隊中扮演不同的角色	7.9%	66.4%	22.6%	1.4%
我有能力作為一個團隊的領導	5.4%	64.6%	22.6%	5.4%
我能令團隊內各成員了解團隊的目標	3.6%	63.2%	27.5%	4.1%

但對於自己是否具備團隊工作的能力，上表內小學中層人員的回應則明顯比其認知稍遜，當中少於四分之三的同工認為自己能因應需要在團隊中扮演不同的角色；而認為自己有能力作為一個團隊的領導和能令團隊內各成員了解團隊的目標的中層人員，也只有約七成左右。看來部分小學中層人員的團隊能力是有待磨練和提高的。在團隊理論方面，Harris（2002）曾指出：一個有效能的團隊，是有清晰的使命和共享的目標的，當中每個成員都要明白團隊會努力達成有關使命和目標；而有效能的團隊領袖則需要評估團隊的資料和評價成員的表現，並會爭取額外資源使團隊工作得更為有效能。而鄭燕祥（2003）指出：學校中要求的新式領導應該有多層面的領導者；一個小學中層人員要明白自己的多層領導角色，才能更好地學習管理和領導學校的工作。王淑俐（2005）則提出：在多元參與的學校運作模式，落實的關鍵不僅在組織架構的重整或建制，更在成員之間溝通的素養；而在這個團隊合作的時代，要建立高效能的團隊，除了大家各盡所長，也要容忍別人的若干缺點。以上三位學者有關建構高效能團隊的學術觀點，是值得本港小學中層人員作參考和學習的。

結語

香港教育變革進行得如火如荼，在社會大環境不變化的情況下，小學中層人員必須要在教育變革中學習和成長。而根據初研會是次調查，發現大部分受訪者對教育改革有不少負面的感受，看來透過培訓以增強中層人員的應變能力，是會有助他們促進學校發展的。同時，中層人員認同持續進修的需要，並開始重視過程知識的反思和整理，希望培訓者也能在持續進修過程中，提供多些實踐經驗的交流與反思。另一方面，雖然大部分中層人員明白自己在校內團隊的領導角色；但可惜有些中層人員自認帶領團隊能力不高，是以提供相關的課程可讓受訓者提高領導團隊的能力。然而讀者在參考本文數據時，需留意是次調查回收率只有38.2%的限制。最後，要讓小

學中層人員在教育變革中有適切的專業成長，還可以參考Davies (Davies & Ellison, 1994) 所提出建立管理教練文化的在職培訓策略；他認為教練伙伴可支援學校人員學習足夠的技能，並能令他們看到自己能影響創新計劃及解決當中問題。如能有更多小學校長懂得以教練伙伴方式去提升中層人員的能力，相信會令更多小學中層人員得到較佳的專業成長，從而令小學在教育變革中繼續發展，為校內學生提供更優質的教育服務。

參考文獻

- 王淑俐(2005)。《溝通其實不簡單——教育及學校行政溝通的理論與實踐》。台北：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。
- 李榮安、麥肖玲(2005)。〈香港校本改革的建構——前線的智慧〉。輯於李榮安等《校本改革——前線的探索》(頁1-13)。香港：教育出版社。
- 杜拉克等著(2005)。《領導人世紀對話》。台北：寶鼎出版社。
- 周淑卿(2004)。《課程發展與教師專業》。台北：高等教育出版社。
- 香港中文大學校友評議會(2006)。「香港教師壓力」問卷調查。2006年12月28日擷取自網頁<http://www.alumni.cuhk.edu.hk/chi/convocation/paper/Q15.pdf>。
- 香港教育工作者聯會(2006)。教師對「持續進修發展」的意見調查。2006年12月28日擷取自網頁<http://www.few.hk/serc/web/060609.pdf>。
- 香港教育專業人員協會(2005)。「教師工作壓力」調查報告。2006年12月28日擷取自網頁<http://www.hkptu.org.hk/educatio/newsdgrd/20051120-hkptu-report.pdf>。
- 師訓與師資諮詢委員會(2003)。《學習的專業，專業的學習》。香港：師訓與師資諮詢委員會。
- 師訓與師資諮詢委員會(2006)。《學習的專業專業的學習：教師持續專業發展中期報告》。香港：師訓與師資諮詢委員會。

- 莫禮時、盧敏玲(2003)。〈課程改革與教師專業——打破互相傾軋的循環〉。輯於羅厚輝等(編)，《香港與上海的課程與教學改革：範式轉換》(頁41-53)。香港：香港教育學院。
- 郭永福(2003)。中國教育學會與教師專業化建議，輯錄於《新世紀教師專業化的理論與實踐》。長春：東北師範大學出版社。
- 陳茂釗等(2006)。《香港教師壓力調查研究初步資料分析》。香港：香港初等教育研究學會及教育評議會。
- 教育統籌委員會(2000)。《香港教育制度改革建議，終身學習全人發展》。香港：教育統籌委員會。
- 教育統籌局教師工作委員會(2006)。《教師工作委員會總結報告》。2006年12月28日擷取自網頁http://www.emb.gov.hk/FileManager/TC/Common/ctw_final_report_c.pdf。
- 教育署(1999)。《教師在教育改革中的角色與承擔》。香港：教育署。
- 湯才偉(2003)。《學校教育改革系列之12》。香港：香港教育研究所。
- 鄭燕祥(2003)。《教育領導與改革：新模式》。台北：高等教育出版社。
- Davies, B., & Ellison, L. (Ed.). (1994). *Managing the effective primary school*. Harlow: Longman.
- Day, C., Hall, C., & Whitaker, P. (1998). *Developing leadership in primary schools*. London: Paul Chapman Publishing.
- Dean, J. (1999). *Improving the primary school*, London; New York: Routledge.
- Donaldson, G. A. (2001). *Cultivating leadership in schools*. New York & London: Teachers' College.
- Frost, D., Durrant, J., Head, M., & Holden, G. (2000), *Teacher-led school improvement*. London; New York: Falmer Press.
- Fullan, M.著(2000)。〈師範教育——社會錯過的機會〉，輯於《變革的力量——透視教育改革》。北京：教育科學出版社。
- Harris, A. (2002). *Leading the improving department*. London: David Fulton.
- Harris, A., & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Kemp, R., & Nathan, M. (1995). *Middle management in schools: A survival guide*. Stanley, U.K.: Thornes.
- McEwan, K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership* (p. 104). California: Cowin Press.

Professional Development Needs of Middle-Managers in Primary Schools on Educational Change

Siu-Wai WU

Abstract

In the era of educational change, the performance and self-growth of middle-managers is critical for school development. The Hong Kong Primary Education Research Association conducted a survey on middle-managers of primary schools in 2005, and the results reflected that the respondents have negative feelings on educational reform in Hong Kong. They expected more professional development on team building and power to cope with changes in management. Local and international literature reviews also echo that exchanges and reflective exercises for middle-managers through in-service training are necessary. These activities are helpful for the professional development of middle-managers in enhancing their ability in team leadership and school development management during educational change.