

Experience on Cultivating the Leadership of Subject-Heads in Hong Kong Schools*

Siu-Wai Wu

Department of IELL, The Hong Kong Institute of Education, Hong Kong
Email: swwu@ied.edu.hk

Received: Apr. 30th, 2016; accepted: May. 15th, 2016; published: May. 23rd, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

As a middle manager of school, subject-head is a mixture of more than one role, and not only has teaching tasks, but also needs to manage and lead the team, but they lack of related pre-service training so that many subject-heads feel powerless in the management and leadership. In addition, there are many newly subject-heads of schools every year, so providing effective training to support the management and leadership for the growth of middle managers has got sustained attention from Hong Kong's education sector. "Enhancing the Leadership of Subject-Heads in Primary Schools" Program, which was funded by the Quality Education Fund in 2012-2013, has been implemented by Hong Kong Primary Education Research Association, which aims to provide professional development to subject-heads through systematic training, school-based diagnosis, school-based teacher training, schools visits and the action learning, to enhance their ability to lead team and manage the development of the subject. This article reflects the learning process of the participative subject-heads within this program and shares the experience of professional development in Hong Kong schools.

Keywords

Leadership of Subject-Heads, Professional Training of Middle-Managers, In-Service Development of Teaches in Hong Kong

香港培训科组主任领导力的经验*

胡少伟

香港教育学院国际教育与终身学习学系, 香港

*注: 这篇文章所指的计划是香港初等教育研究学会获优质教育基金拨款推行的“提升小学科组主任的领导力”计划。

文章引用: 胡少伟. 香港培训科组主任领导力的经验[J]. 教育进展, 2016, 6(3): 135-141.
<http://dx.doi.org/10.12677/ae.2016.63021>

摘要

作为学校中层的科组主任，是一个多角色的混合体，既要教学，又要管理和领导科组，但却得不到相关的职前培训，故有些香港学科组主任在管理和领导上会感到力不从心。加上，很多学校每年都有新晋升的科组主任，提供有效培训以支持中层人员的管理和领导力成长，已成为香港教育界持续关注的内容。香港初等教育研究学会于2012至2013年获优质教育基金拨款推行“提升小学科组主任的领导力”计划，目的是向科组主任提供系统培训、校本诊断、校本教师培训、友校参观和行动学习等专业活动，以提升他们领导科组的能力，从而优化其科组管理和促进校务发展。这篇文章的主旨是回顾上述香港专业发展计划的经验，并从剖析计划历程中显示参与科组主任在专业社群学习的成长。

关键词

科组主任的领导力，中层人员的培训，香港教师在职发展

1. 科组主任领导力的重要性

“因教师的背景没有培养他们承担协作领导的角色，一旦教师处在领导地位，他们缺乏这些角色的准备就是不言而喻的” [1]。此乃国际教育改革专家富兰的提示。作为学校中层的科组主任，是一个多角色的混合体，既要教学，又要管理和领导，但却得不到相关的职前培训，故有些科组主任在管理和领导上会感到力不从心。香港学者余煊多年前的研究已发现“很多小学中层管理人员都面对着或多或少的困难，包括领导同工、与校长的合拍、作为团队领袖的自信心和校内外文化环境的影响，增强及提升中层人员的领导及管理技巧和能力是有殷切需要的” [2]。因此，香港教育局和办学团体近年都举办了不少相关培训课程，以支持学校中层人员的专业成长；而因应很多学校每年都有新晋升的科组主任，提供有效培训以支持中层人员的管理和领导力成长，已成为香港教育界持续关注的内容。

以教师网络促进教师在职学习已成为一个国际趋势，学者 Lieberman (2008)指出：“在美国近年有不少教师网络和协作计划去帮助教师学习，让教师们增加在公众分享实践经验和与同工一起工作中改善教学” [3]。英国国家学院有提供发展中层领导力的课程，其课程提及学校领袖角色如下。为了支持香港小学科组主任的专业发展，香港初等教育研究学会向优质教育基金申请拨款推行“提升小学科组主任的领导力”计划；而这篇文章的要旨就是分享这个提升香港科组主任领导力的培训经验。

一个学校领袖的角色包括：

- 1) 保证学校每一个成员能理解原则并有能力令各成员感到有个人意义。
- 2) 从工作中建立基于原则的共识，并使其能一致性地在学校中应用。
- 3) 坚持恰当行为及敢于挑战不恰当行为。
- 4) 愿花时间在监控、检察和重整系统中的个人及组织价值[4]。

2. 提升科组主任领导力计划

香港初等教育研究学会是一个积极提供小学教师发展的专业团体，多年来得到优质教育基金的支持，分别主办多个专业培训计划，包括：小学中层人员专业培训计划、小学校长实践学习计划、建构小学专

业学习社群计划、优化小学的学校行政计划和知识管理与小学发展计划等；这些计划的服务对像是小学同。正如北京教师教育专家朱旭东、周钧指出“人们对教师专业发展的理解越来越宽泛，从关注教师专业发展的结果，转变为强调教师专业发展的过程，再转向注重教师专业发展的目的，即发挥教师的自主意识并鼓励教师参与变革”[5]，作为专注小学教育发展的专业团体，香港初等教育研究学会于2010年在《小学中层人员学习指引》中指出“新晋升的中层人员要透过系统学习、岗位培训或自学进行专业发展，使自己掌握中层人员的技巧和相关岗位的技能，才可有效完成推动科组和学校的发展工作”[6]；可见该会一直以来透过培训服务，促进参与行政人员的专业成长，从而使他们有意识地带领学校发展和变革。

这个“提升小学科组主任的领导力”计划的目的是向科组主任提供系统培训、校本诊断、校本教师培训、自学文献、友校参观、内部网络和行动学习等专业活动，以提升他们领导科组的能力，从而优化其科组管理和促进校务发展。正如香港的师训与师资咨询委员会指出：“与同校或他校教师交流，可以扩阔教师的专业知识基础；设立跨校网络和教师持续专业发展统筹主任的社群，有助巩固个别学校实施持续专业发展计划的成果”[7]。这个专业培训计划便是一个面向全港小学的跨校网络，以系统课程和校本培训两个阶段去提升参与科组主任的领导力。计划的第一个阶段是向小学科组主任提供系统课程，为了设定适合小学科组主任的培训课题，计划筹委会回顾相关的培训经验和反思现时科组主任的实务需要后，拟定了下列12个系统课程的课题(表1)；当中每一节课都由两位或以上的师训学者及资深学校领导作为主讲导师，使参与科组主任能得到理念与实践相结合的知识与技能。香港教师工作量大是国际公认的，大多数科组主任在教学和行政两方面皆十分忙碌的，要他们在工余时间自愿地参与在职培训并不容易，但这个课程一共吸引了214名科组主任参加，共计有562人次参与于周六举行的三小时培训，平均每节课堂有47人出席，单看这个课程学员统计数字，便可看出这课程对香港小学科组主任的吸引力。

这个专业培训计划第二阶段是以校本形式支持科组主任的发展，筹委会在报名小校中殷选了八所学校，包括九龙塘天主教华德学校、中华基督教全完第二小学、仁济医院何式南小学、保良局何寿南小学、保良局雨川小学、基督教宣道会宣基小学、圣公会基爱小学及圣公会锦田圣何塞小学，向参与学校提供校本诊断、支持行动学习及校本培训，并安排相关科组主任到友校作专题性参观，以提升参与培训科组

Table 1. Training programme of cultivating leadership for subject heads in school

表 1. 提升小学科组主任领导力的系统课程

课题	主讲
科组领袖与建立团队	余煊副教授、郑丽娟副校长
外评机制与自评文化	李少鹤主席、李小娟副校长
管理资源与知识管理	朱启荣校长、黄锦良老师
学校沟通与人事管理	冯文正校监、甘艳梅校长
同侪观课与校本教师专业发展	黄仲基校长、王云珠校长
教学试验与校本课程的评鉴	林惠玲女士、黄玉婵校长、李焕莲副校长
科组计划、管理与监督	辛列有校长、谈凤仪校长
学习评估与学校评核制度	黄雪银主任、吴咏诗主任
教育法例与危机管理	陈湛明博士、庄圣谦校长、何汉权副校长
个人专业成长与行动学习	邓瑞莹校长、郑家宝主任
课程领导与执行	徐国栋博士、陈凤仪主任
自我减压与时间管理	陈美娟校长、陈喜泉副校长

Table 2. The school-based training arrangement of participating schools
表 2. 参与计划学校的校本培训安排

学校名称	校本培训主题	对象及人数
九龙塘天主教华德学校	学校情境分析与科组领导 校本生命教育课程的分享	全校教师：39 人 生命教育组老师：9 人
保良局何寿南小学	中层人员的管理与科组领导 行政沟通与团队协作	中层人员：21 人 中层人员：20 人
圣公会基爱小学	教师专业成长与知识管理 科组主任的领导力	中层人员：34 人 科组主任：26 人
圣公会锦田圣何塞小学	学校情境分析与科组领导 如何撰写周年计划	中层人员：13 人 科组主任：6 人
中华基督教全完第二小学	知识管理在数学科的应用 中层人员角色与科组领导	数学组老师：10 人 科组主任：8 人
保良局雨川小学	科组协作与团队领导 促进高阶思维发展的观课	科组主任：9 人 科组主任：6 人
基督教宣道会宣基小学	学校沟通与教师专业成长 中层人员角色与团队领导	全校教师：55 人 中层人员：22 人
仁济医院何式南小学	中层人员管理与变革 科组协作与团队领导	中层人员：15 人 中层人员：15 人

主任的领导力。计划筹委会吸收了该学会于 2004 至 2005 年举办的“小学校本中层人员专业培训”计划的经验，先安排专家与参与学校负责人作校本诊断后，再按各校需要设计校本培训主题。上表 2 是八所小学校本培训的资料，从中可见各校校本培训的主题虽有差异，但一半的参与学校皆安排科组主任学习团队课题。其实，早于 2005 年香港初等教育研究学会的研究已发现，很多小学层中人员认为自己对团队工作理解是不足的；而在《怎样当好基层管理者》指出“中国人性格多含蓄，不善于表达，故人际关系比较复杂，有的真合，有的真不合，有的面合心不合，有的心合面不合，这些不同的关系在工作中有时甚至起了决定性的作用” [8]。故此，向科组主任提供与团队协作相关的学习，是不少参与计划学校指定的培训主题之一。

3. 科组主任领导力的成长

香港教师工作委员会委员报告指出“置身于整个改革浪潮中，作为学校的领导者，校董会、校长和中、高层管理人员，应该因应学校的能力和发展阶段，发挥专业管理和自主精神，为学校订立理念和编排工作优次” [9]。自始之后，香港学校决策层认识到要让科组主任了解学校发展，并要要求他们提升管理和领导科组的能力，才能有效促进校务和发展科组；与此同时，有香港学者亦指出“培育教师领袖和分布式领导应成为香港教育政策的优先” [10]。科组主任既是学校领导团队的一员，也是个别科组的领导人和管理者，平衡科组发展和全校协作是每位科组主任需处理的两难。而国际学者亦指出“在分布式的管理方式下，校长和其他领导者肩负着不同的责任，在学校发展和改进中更好地发挥作用；教师领袖也扮演着一个重要的角色，并且要承担学校的部份领导和管理职责” [11]。而这个专业培训计划的一个重点是科组主任知悉分布式领袖的角色及其具备的领导力。“中层人员同时具备管理和领袖功能是必须和重要的。作为一个管理者，要维持日常运作，保证工作完成，监督成果和结果，与及要有效率；而作为领袖，要懂得个人与人际行为、重视未来、关心转变和发展、重视质素和有成效的” [12]。经历筹委会提供的校本培训后，不少科组主任在领导方面有所学习和反思；下文摘要是其中一所小学受训科组主任于校本培训后在领导力方面得到的启示。

- 对领导者角色有更深入的认识
- 领导、管理的不同
- 领导要有远景、鼓舞同工、共同发展
- 资源与工作分配如何取得平衡，令大家觉得公平
- 成功变革的五个元素
- 改革要三思而行

这个专业培训计划的另一个重点，是让科主任对组织变革有深入的认识，台湾学者在《学校经营管理与领导》指出：“要改变个人知识较为容易，其次为态度改变，改变个人行为较改变个人知识与态度，显然较为困难，需时较多”[13]。因此，学校决策层和培训者都期望科主任能掌握推动变革的策略，科主任要懂得先对成员作相关知识的讲解，然后鼓励其改变观念和态度，及让成员对改革和新措施不反感变革计划才有可能见诸于行动。下文是一个受训科主任于自学文献后向筹委会提交的学习分享；从中可看到这科主任深入认识变革对员工心理的影响，并理解到自己作为团队领袖在带领变革时的责任。正如多年前一个香港中层人员培训计划学员得到感悟提出“了解到中层人员要转变，要有做一领导者的观念；并认为没有这个观念的转变，其他的改变是不会发生的”[14]。科主任若知悉其角色与基层教师的不同，对其领导力成长有重要性影响。

阅读此文章后，令我明白到变革对员工做成的心理变化。这种心理变化未必是我期望得到的，由焦虑开始，然后是否认，接着是恐惧、指责和愧疚，纵使我不愿见到，甚至是害怕见到这些负面情绪，不过从阅读此文，才知道原来这些都是人们面对变革时情绪变化的阶段。既然是必经阶段，那么我就要学习坦然接受与面对这些负面情绪。我要学习在变革开始阶段带领组员与负面情绪同在。……（一位受训科主任自学《浅谈变革管理》一文的感想）

国际行动学习协会全球首席执行官接受访问时指出：“行动学习法是一个能够为个人、团队、领导者和组织成功适应、学习和创新提供多种可能的强力的管理工具；对于组织而言，它是一个能够帮助组织改进绩效，促进成员潜力挖掘的有效培训方法”[15]。在香港，资深校长辛列有亦指出：“行动学习是一种反思及实践的学习，透过行动学习学员可以把思维提炼出精华并加以系统化；学员把心中所要解决的问题，用行动学习来实践”[16]。要求在培训过程中开展一个校本行动学习，是这个培训计划的一个重要环节；筹委会是要求每间参与学校进行一个行动学习，下表(表3)是八所参与学校行动学习的主题。在推动校本行动学习计划的过程中，参与培训科主任要不断反思和检视校本行动学习，从而累积了自己专业实践的智慧；上海学者王洁、顾冷沅亦指出：“实践智慧是缄默的，隐含于实践过程之中，更多地与个体的思想和行动过程保持着一种共生关系”[17]。为鼓励实践智慧的交流与分享，筹委会会选出优秀的行动学习报告于分享会作报告和编印于计划专集内。

4. 科主任领导力计划的经验

透过校长、副校长及主任们的详尽介绍，从中深深体会学校从管理、课程规划及学生德行培育方面都以人性化、PIE及“保、改、开、停”作为基础，全校理念一致、正面及态度开放。……“保留好东西、改善不足处、开展新项目、停止非必要”，这些想法谈何容易，可是这所学校真的能够做到，实是校内各教职员的福气。（一位科主任的友校观后感）

香港学者李子建教授多年前已指出：“不少学者开始重视知识管理的观念，并把知识管理的理论应用于教育改革和教师专业发展”[18]。为了有效促使参与科主任隐性知识的外显，计划筹委会安排参与科主任到友校作主题性参观，并要求科主任写一份参观后感。上文是一位科主任的友校观后感的摘要；从中可见，这位科主任十分欣赏受访学校能将教育行政理论付之实践，并认同学校同工的

Table 3. The theme of school-based action learning in participating schools
表 3. 各校校本行动学习的主题

学校	校本行动学习主题
九龙塘天主教华德学校	优化生命教育校本课程
中华基督教全完第二小学	知识管理在数学科的应用
仁济医院何式南小学	如何提升科组协作及领导能力
保良局何寿南小学	运用平板电脑提升信息科技互动学习的行动研究
保良局雨川小学	《高阶思维能力观课表》之设计
基督教宣道会宣基小学	教学并长创能量、家校同心建栋梁
圣公会基爱小学	知识管理行动报告
圣公会锦田圣何塞小学	如何提升中层领导能力

面及态度开放是重要的。正如有内地学者强调“拥有积极的心态才能使你理性地面对工作、生活中的成功和挫折，积极的心态能够激发你的潜能，并使你积极主动地将这种正向能量传递给你的团队”[19]。在变革过程中，同工若能持积极心态便可将正能量传给科组内成员。再者，国际管理大师杜拉克指出：“在组织中培育管理人才的第一步，是了解员工必须学习什么，而他们如何学习这些内容，则要透过经验，以及与他人的互动”[20]。故此，提供不同平台让学员分享和交流管理与领导的经验，是这个计划筹委会的培训策略；筹委会还在香港初等教育研究学会网站内开设了一个计划内部网络，让科组主任在网络中得到相关培训的数据和讯息，并可从中与学习群体成员作出分享和交流。

“实践分布式领袖要透过专业学习社群的方法，去培训中层人员具备以下的特质：分享使命、远景和价值；集体探究；协作团队；行动为本和重试验；持续改善；成效为本等”[21]。从上述一篇与培训分布式领袖有关的国际文献中可见，培训实践分布式领袖的关键元素是为受训者提供一个专业学习社群。为了让科组主任提升领导团队的能力，这个计划创设不同的学习机会让参与科组主任反思其领导力；正如学者赵明仁、黄显华在《建构主义视野中教师学习解析》一文指出“营造促进教师理解与思考的环境，帮助教师在拓展和提升经验基础上，融合理论知识进行自内而外式的反思性学习”[22]。这个“提升科组主任的领导力”计划就是一个应用专业学习社群理念的培训计划；参与科组主任在多元的培训过程中，可在专业社群中学习到团队、领导和变革等理论和实践经验，并在不断的反思行动实践和与同侪交流分享中得到专业成长，从而有信心和有能力的去带领科组的变革。这个“提升科组主任的领导力”计划成效与国际同类培训经验相近；“参加了中层领袖课程学员在分享课程成果时表示，他们较关注自己的团队，较清晰了解团队的工作，更多的授权，及有一些能更有效教导队员”[23]。

参考文献 (References)

- [1] Fullan, M. 师范教育——社会错过的机会[M]//Fullan, M. 变革的力量——透视教育改革. 北京: 教育科学出版社, 2000: 152.
- [2] 余煊. 香港小学中层管理人员在领导方面所面对的困难[J]. 教育曙光, 2004(49): 78-83.
- [3] Lieberman, A. (2008) Teacher Learning: The Key to Education reform. *American Association of Colleges for Teacher Education*, 59, 226-234. <http://dx.doi.org/10.1177/0022487108317020>
- [4] National College: The Middle Leadership Development Programme (MLDP). <http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/middle-leadership-development-programme.htm>
- [5] 朱旭东, 周钧. 教师专业发展研究述评[J]. 中国教育学刊, 2007(1): 68-73.
- [6] 余煊. 中层人员的角色与职责[M]//胡少伟, 余煊. 小学中层人员学习指引. 香港: 香港初等教育研究学会, 2010: 9.

- [7] 师训与师资咨询委员会. 学习的专业、专业的学习[M]. 香港: 师训与师资咨询委员会, 2006.
- [8] 郑一群. 怎样当好基层管理者[M]. 北京: 中国社会出版社, 2012.
- [9] 教师工作委员会. 教师工作委员会总结报告[R]. 香港: 教师工作委员会, 2006.
- [10] Law, W., Galton, M. and Wan S. (2010) Distributed Curriculum Leadership in Action: A Hong Kong Case Study. *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, **38**, 286-303. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143209359714>
- [11] Schleicher, A., 主编, 郭婧, 高光, 译. 为 21 世纪培育教师和学校领导者: 来自世界的经验. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [12] Kirkham, G. (2004) *The Role of the Subject Leader*. London: Optimus.
- [13] 陈义明. 学校经营管理与领导[M]. 台北: 心理出版社股份有限公司, 2005.
- [14] 胡少伟, 余焯, 陈湛明. 培训中层人员领导的一个经验. 优质学校教育学报, 2010(6): 31-39.
- [15] 新资本编辑部. 行动学习法: 从提出好问题开始——国际行动学习协会 CEO H. Skipton Leonard, Ph.D. 访谈. 新资本, 2010(3): 32-36.
- [16] 辛列有. 反思《优化中层管理》计划的成效[M]//余焯. 学校的领导与变革: 中层人员的挑战. 香港: 中华基督教香港区会, 2008: 114-130.
- [17] 王洁, 顾泠沅. 行动教育: 教师在职学习的范式革新[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2007: 15-16.
- [18] 李子建. 课程领导与教师专业发展: 知识管理的观点[J]. 香港教师中心学报, 2004(3): 15-27.
- [19] 刘翀. 中层正能量: 优秀经理人正向管理法则. 北京: 中国电力出版社, 2014.
- [20] 彼得·杜拉克率世界知名领导者合著. 领导人世纪对话[M]. 台北: 宝鼎出版社有限公司, 2005.
- [21] Owens, R.G. and Valesky, T.C. (2011) *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. 10th Edition, Pearson, Boston.
- [22] 赵明仁, 黄显华. 建构主义视野中教师学习解析. 教育研究, 2011(2): 83-86,109.
- [23] Naylor, P., Gkolia, C. and Brundrett, M. (2006) "Leading from the Middle": An Initial Study of Impact. *Journal of MiE*, **20**, 11-16. <http://dx.doi.org/10.1177/08920206060200010301>