

教育及課程改革的思潮下：香港小學體育科 科主任對領導技巧的重要性排序

Hong Kong Primary Schools Physical Education Panel Chairpersons' Ranking of the Importance of Different Leadership Skills Amid the Climate of Education & Curriculum Reforms

沈劍威、陳運家、夏秀禎
香港中文大學

摘要

香港小學的體育科科主任在教育及課程改革的思潮下，仍然身擔繁重的教學工作及行政職務。本文嘗試探討小學體育科科主任對領導技巧的重要性排序，從而討論小學體育科科主任應如何於教育及課程改革下，憑著其既有的專業訓練和經驗，配合教育領導技巧的理論，轉化為實用的領導技巧，接受『變』為學校的新文化。

關鍵詞

教育及課程改革、體育科科主任、領導技巧

Abstract

Chairpersons of Physical Education (P.E.) Panels of Hong Kong primary schools, amid the climate of Education and Curriculum Reforms, still bear heavy workload derived from teaching and administration tasks. In this article, we would like to investigate the P.E. panel chairpersons' ranking of the importance of various leadership skills. A discussion of how P. E. Panel chairpersons of primary schools can mingle their received professional training and experiences with the theories of educational leadership skills, so as to transform into practical leadership skills and to accept "change" as a new school culture will also be conducted.

Keywords

Education and Curriculum Reforms, Chairpersons of P. E. panel, Leadership skills

引言

香港現正著力於教育及課程改革。根據香港教育制度改革建議(2000)之內容，未來的教育方向及理念著重為生活而學習、終身學習及全人發展。當中希望學生有樂於學習、善於溝通、勇於承擔及敢於創新的特質，而且課程內容更從以往強調知識的灌輸，轉為著重學生如何「學會學習」；從偏重學術，轉為多元化的全人發展；從固有的科目框框，推行整合性的學習領域；從以課本主導，轉而採用多元化教材的學習模式；社會支援教育、教學跑出課室；從學校傳統的上課時間表觀念，轉變為綜合而富彈性地編排學習時間；取消過早分流，為學生提供發展潛能的機會；由傳統技術的傳授，轉為著重認知、情意及技能，以及提升協作能力、溝通能力、創造力和批判性思考能力(課程發展議會，2002)。現時香港小學體育科科主任不僅教授及統籌體育一科，也同時兼顧一至幾個學科。在當前教育改革下日益繁忙的工作中，小學體育科科主任要掌握各項領導技巧，並按優先次序排序，使教學工作更具成效。

九項教育改革的領導技巧

以下是根據Reavis & Griffith (1992)九項領導技巧要點的申述：

1. 變革管理的知識 —— 當一個團體意識到有變革或新需求時，領導者所需要的知識包括：如何反應、收集訊息、如何準備、提出訴求、如何發展、意見採納、執行、評估及修訂。教改或教育整合的取向是全盤取向的面對轉變，以至如何計畫財政、人事、課程、指導、決策及配合文化。對於改革的行政管理，有時會低估其難度，例如：難改的舊習慣、身心疲累或內外阻力等。所以，身為主張改革或帶領改革的領導者，必須充分把握變革管理的知識及應變的策略。
2. 協作的領導作風 —— 與他人合作的領導作風，可以換來高強度的互信及減少危機出現，使變革時，能降低不安及恐懼感。
3. 團隊營造的能力 —— 組織與團隊有大不相同的地方。組織只是把人事組合起來或分配到各單位；而團隊則是隊內各人各有職份，各有其工作目標以達成團隊的使命。再者，隊員之間共同承擔責任、互信、互相體會及互相欣賞。變革中的領導者是須要有營造團隊的能力，而非只領導一個組織。
4. 教育的價值 —— 越複雜的行政架構，其領導者所考慮的不同價值狀況就更多更廣。例如：財政責任、政治生存、守法精神、公共宣傳、勝負競爭的考慮等。
5. 富道德目的 / 有目的感 —— 改革中學校的領導者，應該以學校辦學宗旨為依歸。有教學的遠象及切實執行以最好的教育為出發點的方案或計劃，使教改更有目標感及道德感。
6. 有課程及指導的知識 —— 學校行政人員皆為課程及政策之導航者，對於課程改革及指導的知識必須能充份掌握，也能有清晰的工作遠景。他們可以公平地分配工作，而非橡皮圖章，而且深入了解整體教育及課程改革的來龍去脈，就有如交響樂團的總指揮。
7. 有理性及可解釋的據點 —— 教改中的領導者須要有目標感及能理性分析變的原由。在混亂或迷茫時，有足夠的導引；對同事及下屬有不屈不撓、堅定不移以及恆久不變的處事理據；於變的過程中提供支援及帶領；訊息下達、決策過程及工作分配能夠達到可靠性、一致性及完整性；當同事或下屬產生疑問或躊躇時，能夠理性地解決問題及作出適

當的支援；又能根據其文化、立場以及角色解釋當中的理據，使同事或下屬得到安撫及協助。

8. 具該文化知識及了解如何改變——團體中各成員的感受、各階層運作的模式、文化、傳統以及意識等，皆為教改成敗的重要關鍵。領導者如能掌握自如，作出適當的調適及疏導，便能帶領團隊盡快適應改變。
9. 具觸覺性——觸覺性是對人的行為如何影響他人的察覺能力。團體中各成員若有困惑或迷失，如能被領導者及早察覺，以同理心、同情心及支持的心態紓解，便能提高信心和士氣，以及樂於接受改革。

香港小學體育科科主任對領導技巧的重要性排序

香港小學體育科科主任對以上領導技巧的重要性排序與Reavis & Griffith (1992)得出的九項教育的領導技巧重要性排序不盡相同(見下表一)。其次序為：1. 團隊營造的能力；2. 具課程及指導的知識；3. 協作的領導作風；4. 變革管理的知識；5. 教育的價值；6. 具觸覺性；7. 具該文化知識及了解如何改變；8. 富道德目的 / 有目的感；9. 有理性及可解釋的據點。

表一

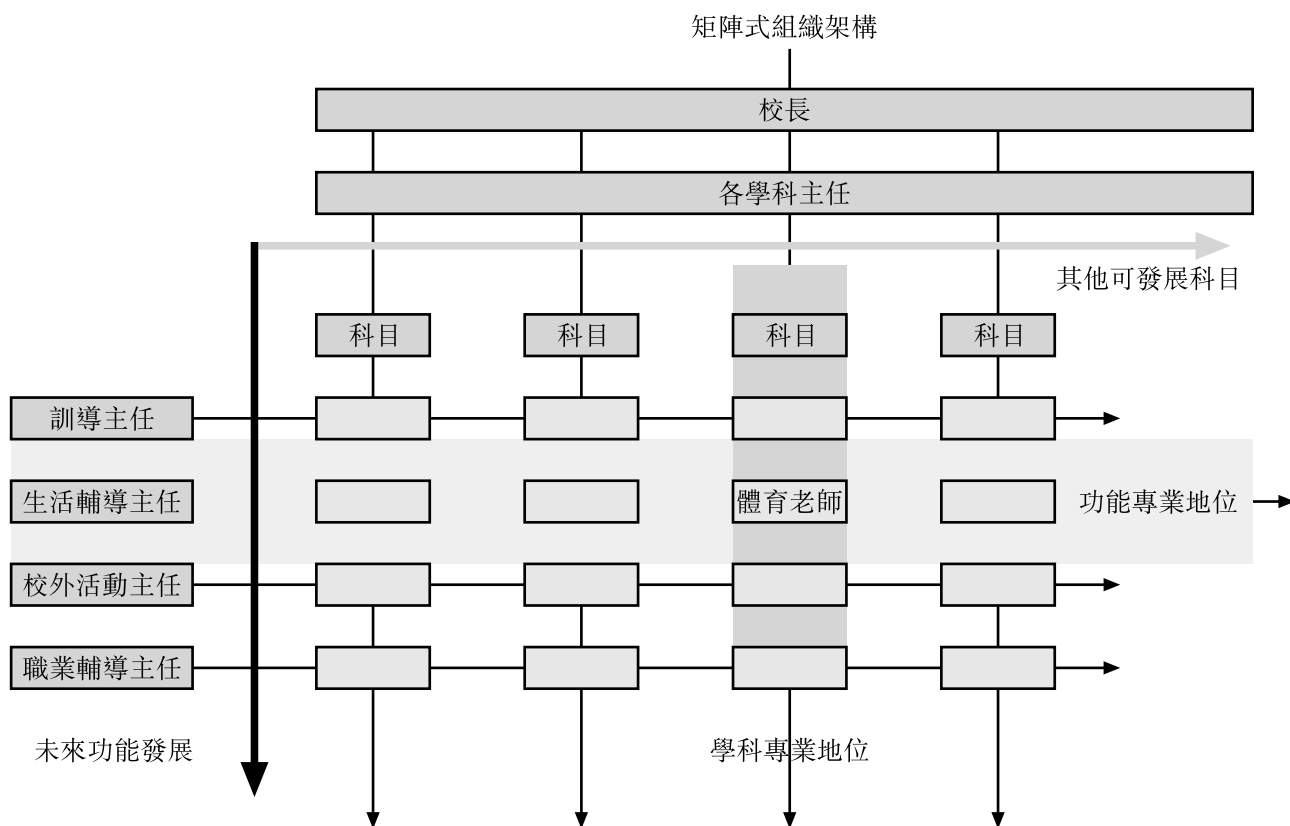
領導技巧	Reavis & Griffith 的排序	香港小學體育科科主任 的排序	平均值	標準差
變革管理的知識	1	4	4.60	2.54
協作的領導作風	2	3	4.37	2.35
團隊營造的能力	3	1	3.74	2.36
教育的價值	4	5	4.87	2.46
富道德目的 / 有目的感	5	8	6.31	2.60
具課程及指導的知識	6	2	4.00	2.36
有理性及可解釋的據點	7	9	6.33	2.25
具該文化知識及了解如何改變	8	7	5.48	2.66
具觸覺性	9	6	4.89	2.66

討論

在深入了解香港小學體育科科主任為何對以上九項領導技巧重要性如此排序之前，我們要先對小學學校的行政架構及各科老師的職責有所理解。

圖(一)修改自Goggins (1974)的The Dow Corning Matrix的概念，主要表達各成員於組織架構中的功能和專業的平均權力，是持久及平穩和諧的，而且尚有發展空間 (Stoner & Freeman, 1989)。

圖（一）



從圖（一）中，我們不難理解到小學體育老師除任教體育科外，也身兼功能小組的主任或成員，甚至身兼三至四個其他學科的教學工作。在學校的整個團體中，他可能是功能組別的訓導主任，亦同時任教體育、英文及數學等數項科目，也多是一班的班主任。當遇到校內各科或各組會議時，特別是教育改革下的新措施、新的課程內容或試行新的學制，這些體育老師未必能同時間釐定其崗位及角色。碰到重要決定時，更可能忘記體育科在學校課程和教育理念的重要性。因此，在這種境況下，最終受影響的可能是學生。再者，在一項香港小學體育組內部溝通的研究報告中顯示，小學體育組成員的內部溝通現況是有值得改善的空間，而其內部溝通皆遇上某程度上的障礙。增加參與決策的機會、持開放的態度、主動傾聽、縮短溝通距離、運用回饋的方式及增

進對組織目標的理解，以上六項訴求皆為參與該研究之小學體育組成員，對改善其內部溝通得出的應有策略 (Sum, 2003)。

我們有理由相信，這些小學體育科科主任對於領導技巧最主要排序為「團隊營造的能力」。在繁複的日常行政及教學的工作中，他們要求的是一位可以營造團隊能力的領導人才，目的是可以更加專注於體育學科的發展及策劃，其次是這些領導人才須具備體育課程及指導的知識。體育有別於其他科目，體育是與健康、生理、心理、解剖.....等多方面的整合，所以涉及的知識甚廣，也要了解如何滲入及應用在體育課中，對於現今工作繁重的體育老師，實在極富挑戰性。體育在教育及課程改革中不能獨善其身，科目間的合作及各科主任的協作風氣，應是一間好學校及願意接受改革的團體必有的作風。變革管理的知識並

非不重要，在教育及課程改革中，體育老師比其他科老師可能較易適應新政策；因為體育老師的專業師資培訓中，必有牽涉到比賽及競爭的元素，比賽及競爭的環境是多變的，順境時乘勝追擊；逆境時會消化因由，採取對策。其實，對於工作繁重的小學體育老師，他們對教育及課程改革的領導技巧中到底有否教育價值、具該文化知識及了解如何改變、富道德目的或有目的感及觸覺性等，已經大多麻木或不盡消化。他們多考慮到有工作便盡量完成，可能已忽略了變革到底對學生有利與否及富有育人的理念。工作繁重、角色衝突以及行政主導的小學現況，可能是導致小學體育老師減低有理性及可分析的據點的考慮。

實施教育改革及新課程顯然是一個敏感的話題，特別是當新課程將會威脅到某些利害關係者及現況時。要學校接受新的體育課程，體育老師必須對家長的關注更為敏感 (Chan & Johns, 1998)。實施教育改革及新課程時，所遇到的困難重重，特別是香港現時出生率下降，各區小學縮班，但師生比率沒有因此下降，甚至某些小學教席變為二人一職。這種種因為財政及經濟環境下的困局，令到改革及新課程下，體育科科主任要有好的領導技巧，實在增添難度。無論怎樣下去，體育科科主任及老師，應有正面的專業態度及行為，盡量避免有負面的想法，有確切的教育改革立場，接受變才是永恆的意識形態。凡事共商合作及確認同事間的貢獻，做一個轉化型的領導者多於一個事務辦理的領導者。

有效的改革皆要學校的行政者及各科(體育科)的領導者，能適應政治上、教育哲學上、政府政策上及社會需求上的轉變。辦學團體的成功皆取決於教育行政者是否有能力適應教育的內容、方法及社會思潮的新需求。體育老師的專業訓練，通常是著重於如何教體育，而非管理體育；但他們最後很多都因為機遇、需求或個人喜好，而擔任行政管理工作，以及領導其他體育老師。所以，他們需要在職前及在職期間學習有關領導

的工作，而且於教育及課程改革中擔當推動新措施的重要導航者。

總結

在整體的大氣候中如中國，正如火如荼地推行教育及課程改革，其根本的目的是通過更靈活的課程安排，使學生能建立全面發展的基礎，有利於他們成為富創意、好思考、善解難及能應變的人才 (盧乃桂, 2002)。

教師在改革的過程中扮演著舉足輕重的角色，並強調應該關注他們的專業發展，促進他們在知識、能力、態度和情感等方面的改變 (盧乃桂及操太聖, 2003)。體育科科主任本身已接受了專業的體育及教育訓練，在教育及課程改革過程中，體育科科主任本身就是一個「動力」。這個動力可以領導學生、同工及學校各階層，甚至家長協助推行改革。

經過了由政府及學術單位舉辦的學術會議及工作坊，香港小學體育科科主任已能正面地接受新的體育學習領域課程指引(小一至中三)(Ha et. al, 2003)。態度及理念正面是領導教育及課程改革的先決條件。當領導者能發揮其領導技巧時，加上與學校各階層人士保持足夠的溝通，相信體育科的發展，不只是現在教育改革中八大學習領域的其中一大範疇，亦是未來健康及日常生活的重要部份。

體育科科主任應關注自身的專業發展及知識、技能的改進。他們亦應以既有的專業訓練和經驗，了解教育改革中領導技巧的理論，配合轉化型的領導型態，實現團體遠景及目標。體育科能成為八大主要學習領域，皆須要有遠景的領導者，在教育及課程改革的思潮下，能接受及使用多元化的機制，推動各體育科同事接受『變』為學校的新文化。

參考書目

- 課程發展議會 (2002)。《體育學習領域課程指引 (小一至中三)》。香港：香港教育署。
- 教育統籌委員會 (2000)。《香港教育制度改革建議；二十一世紀教育藍圖》。香港：香港教育署。
- 盧乃桂 (2002)。基礎教育課程改革對中國內地和香港教師的挑戰。載《教育發展研究》，第4期，頁22-29。
- 盧乃桂、操太聖 (2003)。抗拒與合作：課程改革情境下的教師改變。載《課程、教材、教法》，第1期，頁71-75。
- Chan, W. K., & Johns, D. P. (1998). Implementing New Programs: A case of Physical Education, *Educational Research Journal*, 13(2): 177-95.
- Goggin, W. C. (1974). *How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning*. Harvard Business Review. January-February.
- Ha, A. S., Chan, W. K., & Sum, K. W. (2003). *A Final Report on Teachers Development Programme - Conferences and Workshops for PE Curriculum Leaders in Primary Schools*. Hong Kong: Education and Manpower Bureau.
- Reavis, A., & Griffith, H. (1992). *Restructuring Schools: Theory & Practice*. Technomic Publishing Company Inc.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management*. Prentice-Hall, Inc. 4th Edition. 273.
- Sum, K. W. (2003). Inner Communication Among Primary Schools' Physical Education Teachers. In Ha, A. S., Chan, W. K. and Sum, K. W., *A Final Report on Teachers' Development Programme - Conferences and Workshops for PE Curriculum Leaders in Primary Schools*. (pp.32-35). Education and Manpower Bureau.