

學校如何面對 教育制度改革方案的挑戰？

摘要

教育必須配合不同時代的需要，教育制度亦必須按時代變遷的需要而演化。「世界變了，教育制度非變不可！」這正是教育統籌委員會在2000年5月推出《教育制度改革方案》的原動力。教統會的改革方案旨在改革教育制度，為學校、教師和學生創造空間和締造追求卓越的有利條件。惟《改革方案》所建議的，未有考慮現有改革措施對學校的衝擊。將來，學校如何面對《改革方案》所帶來一浪復一浪的改革措施呢？學校怎樣提升本身面對變革的承受力呢？筆者認為學校應從「自我評估」和「組織學習」開始及早裝備自己，提升本身面對變革的承受力和應變力。學校可透過自我評估和組織學習為本身創造空間和促使全體員工不斷追求卓越。

時代變遷與教育改革

自1841年香港成為英國殖民地以來，教育制度由私塾學校、鄉村學校逐漸發展起來，學校數

目日漸增多，學校主要是由教會興辦。十九世紀末至二十世紀初，由於香港人口增加，政府及民間團體不斷擴充學額，使香港的學校制度漸趨形成。在1941年至1945年間，香港教育制度的發展因抗日戰爭而停頓下來，但戰後又因大量的大陸移民湧入香港，學校教育制度又再度急速擴展。在五十年至六十年代，民間辦學之風開始盛行，辦學團體多是宗教組織和福利社團等。在這些年代，很多私立學校和津貼學校陸續出現。在七十年代，又因人口急劇膨脹，香港教育制度的發展再度起飛，朝向提供充足學額的方向推進。直至今日，香港的學校數目幾達一千二百多間，當中包括八百多所小學和四百多所中學。

香港的教育制度經歷了過去一百五十多年的發展，當中有著無數大大小小的改革，惟早期的發展和改革較為零碎、整合性不強，故不在這裏多加討論。但在教育制度發展的後期，大約由六十年代直至現在，教育制度發展的整全性較強及較為系統化，並可分為三個不同時期：(1)六十至七十年代的「綠皮書／白皮書時期」、(2)八十年代至九十年代的「教統會報告書時期」和(3)二千年開始的「廿一世紀初時期」。

在六十年代至七十年代，教育當局因要面對大量新移民湧入，當時的教育改革和政策主要是在量的追求，目標是建立大量的中小學校及提供充足的學額予適齡兒童就學。而當時教育改革的

實施是透過「教育綠皮書」來諮詢公眾意見，經修訂後，再由「教育白皮書」來落實（社會事務司，1965，1973，1974，1977，1978，1980，1981）。在這些年代，最主要的政策有兩項，首先是在1972年實施了全面的六年免費小學教育，接著是在1978年實施了全面的九年免費和強迫教育。這時期教育發展的特徵都是側重提供充足的學額予適齡兒童入學，目標主要是在量的追求。

「教統會報告書時期」的教育改革乃沿自於1982年的國際顧問團訪港後的建議（香港政府布政司署，1981）。國際顧問團促使了教育統籌委員會（教統會）在1984年成立，主力研究和策劃香港教育的發展（香港教育署，1982）。教統會自成立至今，已先後發表了七份報告書，對教育各方面進行改革。這些改革是十分廣泛，且影響深遠的。從此，香港的教育系統進入了鞏固期，同時在質和量方面都有很大的提升。

八十年代至九十年代的教育改革主要是透過教育統籌委員會的報告書來實施（教育統籌委員會，1984，1986，1988，1990，1992，1995，1997）。當中的改革是多方面的，涉及的層面深且廣，如1984年《教育統籌委員會第一號報告書》建議取消初中評核試、建議檢討語文政策和成立公開大學／公開教育；1986年《第二號報告書》建議發展學前教育、改革中六教育和擴大師訓教育；1988年《第三號報告書》建議推行直接資助

計劃、發展私立學校和改革高等教育；1990年《第四號報告書》建議改革學校課程、加強特殊教育、加強對學校的支援、引入目標為本評估、實施小學混合制、取消體罰；1992年《第五號報告書》建議教師專業化、加強家庭與學校的協作、改善學校工作環境、改良教師之職業發展、小學教師學位化、改善師訓課程和將四間教育學院和語文學院合併和升格；1995年《第六號報告書》建議再檢討語文政策和提升學生語文水準；以及1997年《第七號報告書》建議在學校體系內建立質素文化、建立質素保證機制（推行總體視學和自我評估）、成立優質教育基金和設立獎勵學校和教師的計劃等，全都為學校帶來無數的衝擊和挑戰（彭新強，1998）。這教育改革時期的思維形態開始由量的追求轉向質的提升，特徵是質與量並重（彭新強，2000a；Pang, 1998a）。

進入世紀之交，香港的教育制度亦進入翻天覆地的教育改革新時期。「廿一世紀初時期」的教育改革仍沿自於香港結束了一百五十多年的英國殖民統治，並在1997年香港回歸祖國後所引發的。回歸後的香港，無論在社會、經濟、政治、文化和民生方面都產生了急劇的變化，而資訊科技的發展和全球一體化亦衝擊著香港。因時代的轉變，無論政府、工商界、市民、教師、家長和社會各階層人士都對教育事業的期望改變了。惟教育制度的演變追不上時代變化的步伐，各界人士對現存教育的弊病十分不滿，教育制度承受著

前所未有的改革壓力。「世界變了，教育制度非變不可！」正是教育制度改革方案的根源（教統會，2000，頁1）。

香港回歸後，特區行政首長董建華先生在1997年的首份施政報告《政策綱領》中提出了要改革教育、房屋和醫療制度的訴求，並且為教育目標定出新方向。教統會遂於1999年1月發表教育制度檢討諮詢文件《教育目標》，檢討香港教育在廿一世紀初整體的教育目標（教統會，1999a）。諮詢文件作為規劃廿一世紀教育藍圖的起點，當中得到各階層人士積極的回應。經第一諮詢階段後，教統會於1999年9月發表教育制度檢討的改革建議，並以「終身學習、自強不息」作為教育制度改革的整體方向（教統會，1999b）。教育制度檢討的第三諮詢階段剛剛開始，教統會在2000年5月發表了教育制度檢討之《改革方案》（教統會，2000），經過三個月的諮詢期後，方案將會在九月正式提交行政長官考慮，並在不久的將來全面切實執行。

廿一世紀初的教育改革是建立在過去「綠皮書／白皮書時期」和「教統會報告書時期」的教育改革基礎之上，跟早期的教育改革模式很不一樣。六十至七十年代的教育改革首重在量方面的提供；八十至九十年代是側重於質方面的轉化、提升教育質素；廿一世紀初的教育改革，正如其諮詢文件的口號所言，是「創造空間、追求

卓越」。現階段教育改革的大前提是以學生為主體，本著的理念是幫助每個學生透過終身學習達致全人發展。改革的方向是配合時代急促的變遷，使整體社會不斷終身學習、蛻變和提升創造力，配合知識型社會的人才需求。

廿一世紀教育藍圖

香港廿一世紀初的教育制度改革方案旨在建構一個「終身學習、自強不息」的教育體系。香港在廿一世紀整體的教育目標是：

讓每個人在德、智、體、群、美各方面都有全面而具個性的發展，能夠一生不斷自學、思考、探索、創新和應變，有充分的自信，合群的精神，願意為社會的繁榮、進步、自由和民主不斷努力，為國家和世界的前途作出貢獻。（教統會，2000，頁5）

若將廿一世紀初整體的教育目標跟1993年教育統籌科所發表的《香港學校教育目標》比較，當中最大的區別，是希望透過終身學習的理念，幫助每位學童達致全人發展，而首要達致的目標是培養學生「樂於學習、善於溝通、勇於承擔、敢於創新」。特點是要啟發學生學會學習、主動學習和終身學習。

廿一世紀教育改革的藍圖，涉及多個層面的教育改革，包括幼兒教育、基礎教育、初中及高中教育，以及大學的學制等，另外又包括多方面的重點，如(1)改革課程，為學生提供全面而均衡的學習經歷；(2)改良評核機制，增加其輔助教與學的功用；(3)去除制度上的學習障礙，減少升學的關卡，為教與學創造空間；(4)改革大學收生，推動重視全人發展的觀念；(5)增加中學以後的學習機會，建立社區學院，培養更多高質素的人才及促進個人發展；和(6)訂定資源策略，有效運用社會資源等的措施（教統會，2000，頁10）。

正如教育制度檢討諮詢文件所提出，教育改革方案的用意是為教師及學生提供空間，締造全面、有效、連貫而多姿多采的學習生活（教統會，2000，頁23）。諮詢文件所作的建議主要是改革教育制度層面的弱點，為教師和學生創造空間和締造追求卓越的有利條件（教統會，2000，頁iii）。教育制度改革方案內建議「創造空間」的策略有：

- ◆ 改革小一、中一學位分派機制；
- ◆ 中、小學可自行建立「一條龍」直屬關係；
- ◆ 研究合併高中和預科階段（即實行高中三年制）；
- ◆ 改革現有的公開考試；

- ◆ 改革大學收生制度；
- ◆ 推動社區學院的發展；
- ◆ 鼓勵成立私立大學；
- ◆ 改革大學收生，拓展學生的卓越空間；
- ◆ 設立靈活互通的學分制、增加學生的選擇；
- ◆ 增加研究生學額等。

無可否認，若新方案能全面落實，學生個人成長和學習的空間會較以往擴闊。在將來的教育制度裏，改革方案為學童由幼兒教育、基礎教育、高中教育、大專教育、以至大學教育等創立了一條教育的大直路。亦因現有體制裏的考試關卡相應減少，如取消學能測驗、合併香港公開會考和高級程度考試等，再加上增加學童升學機會等措施，教育改革方案在制度上正為個人建立一條終身學習的康莊大道。

為落實教育改革方案中「追求卓越」的目標需要，改革方案建議的策略有：

- ◆ 改革中、小學課程；
- ◆ 推動教與學新文化；
- ◆ 提升校長及教師的專業水平；
- ◆ 推行學習評估；
- ◆ 加強「拔尖保底」措施；和
- ◆ 加強質素保證機制等。

這些建議承繼著過去的教統會報告書的建議，在提拱優質教育的方向上更上一層樓，致力追求教育領域的卓越表現。若要達致「創造空間、追求卓越」，各項措施就得必須落實和互相配合。

改革方案為學校帶來的衝擊

改革方案所建議的措施觸動了整個教育制度的改革，影響無遠弗屆。制度內每一分子，包括了政策執行的官員、考試評核人員、課程策劃者、教育行政人員、教師、學生和家長等。改革方案的建議更對教與學、教師和學生的學校生活 (Pang, 1999a) 產生莫大的衝擊和挑戰。廿一世紀初之改革方案將會為學校帶來甚麼的衝擊和挑戰呢？綜觀教育制度檢討諮詢文件所提倡的大部分建議，都直接針對現行制度中教學文化的弱點。改革方案所提倡的，是建議學校需由現有的教學文化轉向為培養學生終身學習、追求卓越的教學新文化，改革本身就蘊含著很多的衝擊和挑戰。

在基礎教育裏，改革方案建議培養學生基本態度、能力和知識為廿一世紀的教育目標，以奠定學生終身學習基礎，保證基本水平，鼓勵追求卓越（教統會，2000，頁23）。為了提供全面而均衡的學習經歷，將來的課程改革必須能為學生提供(1)智能發展、(2)生活經驗、(3)與工作相關的經歷、(4)社會服務和(5)體藝發展等五種基本和重要的學習經歷。而將來的教學方法必須採用

融會貫通的方式，結合課堂內外不同形式的學習活動，讓學生從多姿多采和多元化的學習生活中，培養對學習的興趣，建立正面的價值觀和積極的態度，發展個人的分析力、獨立思考、批判性思維和創作力，培養與別人溝通和相處的態度和能力，以及對國家和社會的承擔（教統會，2000，頁10）。

在高中教育裏，改革方案建議在廿一世紀的教育目標是讓學生在學術、職業、組織、服務及體藝各方面獲取均衡和全面的學習經歷，為未來工作、學習和生活作準備和培養學生好學的精神、獨立思考、批判和創造能力（教統會，2000，頁6）。改革方案建議改革高中課程科目的變化和組合，引入「文中有理、理中有文」的通識課程理念，避免過早分流及專門化和改善學生表現的評估／記錄模式等。

若要成功推行改革方案，實踐新世紀的教育目標，關鍵在於學校能否由「教學舊文化」轉向「教學新文化」，從而帶動學校生活的真正改變（Pang, 1999b）。由「教學舊文化」轉向「教學新文化」是要求教學(1)從強調知識的灌輸轉為著重學生如何「學會學習」；(2)從偏重學術轉變為多元化的全人發展；(3)從固有的科目框框轉向推行整合性的學習；(4)從以課本主導的學習模式轉向採用多元化的教材；(5)從學校孤軍作戰轉向社會支援教育和教學跑出課室；(6)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；和(7)從過早分流轉向為學生提供探索性向和潛質的均等機會等（教統會，2000，頁25-28）。而在「教學新文化」中主要推行的學習活動包括有(1)德育及公民教育、(2)推廣閱讀風氣、(3)專題研習和(4)運用資訊科技等（教統會，2000，頁29-32）。

因教育制度改革方案現在還處於諮詢階段，一切改革措施還有待各政策制定機關的最後決定。若學校要成功達致廿一世紀新的教育目標、成功建立教學新文化，學校應當及早作出適當的準備，避免一切的改革措施在學校同時間出現，加添教師的工作量和工作壓力，使一切改革的努力徒勞無功。若要成功邁向廿一世紀的新理想，學校應刻不容緩，要反思本身在教育制度改革中扮演的角色和發揮的作用。面對教育改革的大時代，學校應採取主動、積極的態度，隨時作出應變，追上時代變遷的步伐。總的來說，學校應有自我「創造空間、追求卓越」的能力，適應因環境變遷和教育改革所帶來的衝擊和挑戰。

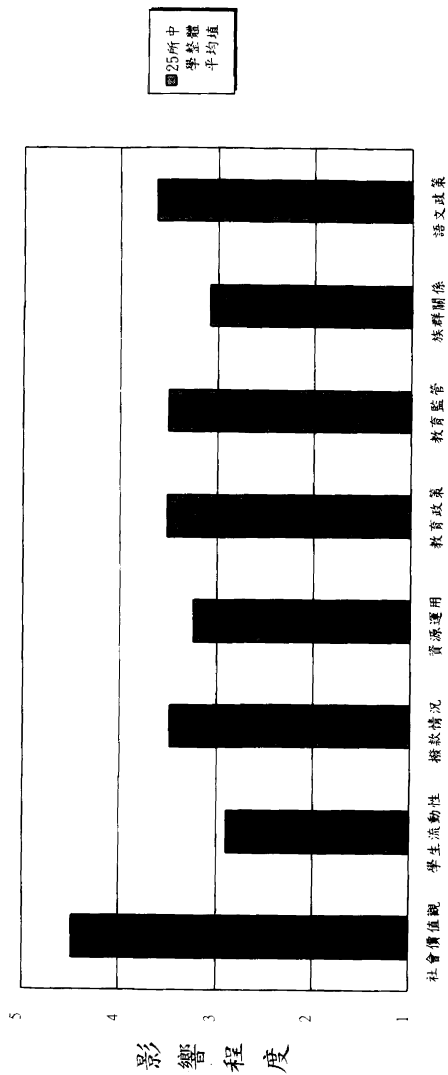
校外環境變遷對學校的衝擊

教育制度檢討諮詢文件所建議的改革方案，勾劃了香港廿一世紀教育藍圖，當中很多建議將會為教師和學生帶來新的教學文化和新的學校生活。教育為要達致培養學生終生學習、自強不息

的精神，必須為教師和學生創造空間，並鼓勵他們不斷追求卓越人生。改革成功與否，關鍵在於學校能否由「教學舊文化」轉向「教學新文化」。所以教育改革新方案在未來的日子會為教師和學生帶來衝擊。惟學校現在所受的衝擊已經很多，學校必須認清本身的處境，充分裝備自己，迎接改革新方案。在面對變革時，學校需要了解本身有甚麼有利的條件？有甚麼限制？學校正受著甚麼的衝擊？這些衝擊有多大？是否可以承受？哪些衝擊需要優先處理？若教育制度改革新方案開始實施，帶來的衝擊又是甚麼？學校是否有足夠空間迎接新方案的建議？現行學校是否有自我完善、不斷改進、追求卓越的機制呢？實施的策略是否正確、有效呢？若學校能一一回答此等問題，學校在應變上的準備和策略就會更有效、迅速，對變革的承受力就會更強。

筆者剛完成了一項校外環境變遷對教學衝擊的先導研究。研究的目的是檢視教師對校外環境變遷的觀感，有哪些因素是衝擊著教學和教師的學校生活？這些衝擊有多大？研究工具採用了Lam (1985, 1997) 的「校外環境衝擊問卷」，內容共有八個度向、二十四條題目，旨在探索教師對校外環境變遷的觀感及其衝擊的程度。這八個校外環境因素包括社會價值觀、學生流動性、撥款情況、資源運用、教育政策、教育監管、族群關係和語文政策等。這研究共邀請了來自25所中學1,006位教師作答，25所中學是來自不同的學校

圖(一)：校外環境因素對學校的影響



背景，如辦學團體、地域、歷史、中一收生的質素和宗教背景等。圖一顯示了他們對這些校外環境因素的觀感。

研究結果顯示，整體來說，教師的日常工作受著各種大小不一的校外環境因素所影響。依次序來看，對教師衝擊最大的是社會價值觀，這與世界各地教育人員所面對的挑戰大同小異（Lam, 1986a, 1986b, 1986c, 1989a, 1989b）。其它的因素順序是語文政策、教育政策、教育監管、撥款情況、資源運用、族群關係和學生流動性。圖一顯示的結果只是整體的平均值和勢向，當中還存在著學校間的差異，因每所學校皆是獨特的，每所學校皆承受著不同程度的衝擊。

在各項校外環境因素當中，學校受到最大衝擊是來自社會價值觀的影響。香港普遍學校的教育目標是培養學生在德、智、體、群、美等五育全面的發展，而教師的工作是教書育人，教師除了傳授知識外，亦肩負起培養學生正確的價值觀和人生觀的責任。普遍來說，教師感覺這方面的工作是最吃力的，因在社會上流行著各種不同的潮流和次文化，這些潮流和次文化會直接影響學生的人生觀和價值觀。當中很多潮流和次文化是不正確的，但卻經常受傳媒過分渲染，與教師日常的輔導、解惑工作抗衡，使教師在進行德育工作時最感困難。

其次，香港現行的語文政策對學校的衝擊也很大。教育署在 1998 年 9 月開始實施教學語言政策，將香港的中學分流成為 114 所英文中學和餘下的三百多所中文中學。這政策對教師、學生和家長所引發的衝擊是前所未有的。無論在英文中學或中文中學，教師的日常工作正受著這政策的衝擊。英文中學必須在課堂內切實貫徹英語教學，教育署亦間歇地派人到學校突擊檢查。教師在英文中學的教學壓力很大，因為他們要致力保持優勢，希望在政策再檢討時，以免被剔除在英語教學之列。而中文教學的中學亦不可對英語科的教學鬆懈下來，以免學生的英語能力將來更加落後於人。落實語文政策所引起的衝擊是政策制定者始料不及的。最近教育及人力統籌局推出的語文基準測試計劃，亦引起了教師工會及很多團體的反對，引發教師上街示威抗議，其衝擊可是一時無兩。這研究是在語文基準測試政策推出之前進行的，否則，調查結果反映教師這方面受到的衝擊會更大。

此外，還有很多其它的教育政策正衝擊著學校。前章節已經討論過，教育統籌委員會自 1984 年成立以來，差不多每兩年就發表一本報告書及啟動新的教育改革。直至現在，還有很多教統會報告書內的建議正在學校施行，加上教統會在廿一世紀初推出的教育制度檢討和《改革方案》，無不衝擊著學校的教學工作。這些改革措施是附加在教師的日常工作上，有增無減的教育改革和

政策使教師教學工作的壓力日益增大，校長和教師均有吃不消的感覺。

研究結果也顯示教育當局對學校的監管越來越強，政府的政策一方面是權力下放，在九十年代推行「學校管理新措施」(彭新強，1997)和在二千年推行「校本管理」，但另一方面又不斷加強對學校的問責性、不斷推出監管學校的新措施。最近推出的監管措施如家長選校指南(家庭與學校合作事宜委員會，2000)、制定學校表現指標和增值指標(教育署，1998a，1998b；彭新強，2000b)、推行總體視學(教統會，1997)、改革校董會(校本管理諮詢委員會，2000)、選舉最佳表現的學校和教師(優質教育基金督導委員會，1999)等，直接和間接地加重學校的負擔和增加教師的工作壓力。

校本管理的理念是將權力由中央下放至學校，增加學校資源運用的靈活性。學校的撥款情況和資源運用看似有所改善，惟多項的改革政策同步在學校實施，教師的工作量和壓力有增無減，所增加的資源只是杯水車薪，而移交學校的責任亦較其所得的職權大，使學校在資源調配方面像西方教育改革所遇到的問題相似而受到很大的限制(Lam, 1996)。

在多項的校外環境因素當中，族群關係和學生流動性的變化對學校的衝擊相對較少。因香港

是一個較為單一的族群（廣東人）和高人口密度的地方，跟其它西方國家如美國、加拿大和澳洲的多元文化社會不同，他們的學校所受到這方面的衝擊會較大。香港部分學校會受到新移民政策的影響，出現學生人數不穩定的現象；部分學校又會受到因家庭移民外國或因學童無心向學而引致的學生流失所影響，惟這些衝擊不算很嚴重。

總的來看，今天學校的工作環境所面對的，都比過去的時代所面對的更為複雜，學校是無時無刻受著外在環境變遷的衝擊。時代變了，教育制度不可不變！時代變了，教學工作不可不變！時代變了，行政者、教師和學生的學校生活不可不變！學校不可以只用一貫的模式來管理（彭新強，1999）；教學工作不可以只是千篇一律；學習的模式不可以只局限於課室。因世界是變幻無常，我們得承認若香港的教育是一成不變，香港的教育制度將會落後於其它國家的制度。

學校如何面對變革的挑戰？

教統會在二千年的教育改革方案建議，在教育制度的層面上為教師和學生創造教與學的空間和締造追求卓越的有利條件。改革重點是透過課程改革、改良評核機制、去除制度上的學習障礙、改革大學收生、增加中學以後學習機會和訂定資源策略等的建議，為學童提供全面而均衡的學習經歷、推動全人教育和促進個人發展。最終

目的是要每人均可「樂於學習、善於溝通、勇於承擔、敢於創新」，為社會培養更多高質素人才。從改革方案的政策和實施策略來看，大部分的建議都是改革制度上的弊病和弱點，改革方案的目標和方向「創造空間、追求卓越」是正確及應受到支持的。

但是，從另一角度來看，改革方案所作的建議，如在將來改革課程、改革考試、建立教學新文化和考慮推行「三、三制」等的措施，無不直接衝擊著教師的工作，增添教師現時的工作量和壓力。我們是認同改革方案的方向和措施，但教統會尚欠周全考慮，未能全面檢討和協調教育制度內一切的政策和措施。教統會似是正在規劃著香港廿一世紀的教育藍圖，盤算著香港教育在新紀元的「全面」發展。在香港教育制度的現實當中，教統會一方面在制度上為學校創造空間，但另一方面教育當局（教育及人力統籌局和教育署）正不斷推出新的政策和措施，衝擊著學校和教師。很多現正施行的政策正堵塞著學校的教學空間，如最近推行的教學語言政策、語文基準測試、校本管理、增值指標、家長選校指南、資訊科技計劃等，均深受西方所謂「理智經濟」（Economic Rationalism）的範式所支配（Lam, 2000; Pang, 2000），無不是佔據了學校和教學的空間和時間。學校現存的改革壓力尚未消除，改革方案的連番建議即將出爐，學校的工作壓力更百上加斤。綜觀改革方案諮詢文件的內容，未有著實建

議如何消減學校現在的壓力，教統會未有同時考慮這些實際情況，未有在新舊改革方案之間作出規劃和協調。改革方案未有建議在學校的層面投放更多資源，以增加人手承擔改革方案所帶來的工作量和舒減現在的壓力。在現存多項改革政策同時推行時，改革方案未有建議學校如何自我創造空間、提高學校的創造力和如何建立不斷追求卓越的學校文化。

時代變了，教育制度和學校不可不變，這是不可以逃避的事實。當政策施行未能照顧和支援學校的現實環境時，學校如何面對一浪接一浪的教育改革呢？學校應如何面對外在環境急劇的變化呢？學校怎樣可以提升整體的承受力和應變能力呢？這些都是學校在面對環境變遷和改革浪潮時，需要考慮的內部問題。當學校對變革的應變力提高了，學校在面對潮水式的改革時，就更具信心和有更強的承受力和生存能力。而學校的應變能力是取決於學校本身，是否建立了行之有效的自我評估機制和是否有強大的組織學習能力。

學校自我評估

究竟，香港的學校有沒有進行自我評估？學校是否有自我評估的能力呢？在九十年代已加入「學校管理新措施」的學校，每年都要向教育署提交周年計劃書和校務報告書，學校在制定這些文件時是需要依賴自我評估來進行。實際上，香港

所有的學校每年均有檢討學年內工作的成效，舉行全體教師會議，或每逢測驗、考試後均有舉行科務會議和各功能小組舉行的檢討會議等，評估全年各方面的工作表現。香港教育署在1998年成立了質素保證視學組，先後兩年在百多所學校進行了總體視學，均發現香港一般的學校都缺乏自我評估的機制和能力。那麼，學校每年舉行了無數大大小小的檢討會議，那就不是已經進行了自我評估嗎？事實上，這些檢討會議也是自我評估的部分內容，但還未能稱得上已推行了自我評估。以學校的現況來說，學校還未算有自我評估的機制和建立了自我評估的文化。那麼，甚麼是自我評估機制和文化呢？

學校自我評估是探討三個核心的問題：(1)我們學校現在的情況怎樣？(2)我們怎樣可以知道？(3)我們將會怎樣做？這些只是很簡單的問題，但若要詳細回答這些問題，那就非要一個系統化、具全面性的和參與式的自我評估機制不可(Scottish Office, 1996)。若要充分了解學校的情況和各方面的表現，何人應參與自我評估呢？何人最了解學校的現況？何人最能維持學校的長處或最能改進學校的缺點？何人最能肩負起改善學校的責任？答案是顯而易見的，最清楚了解學校狀況的人是校長、教師、學生和家長。所以全校的每一分子都應參與自我評估。而一個公開、公平和民主式的參與，才能使自我評估發揮效用。一個良好的自我評估機制的必具條件是：(i)校內有

良好的溝通渠道、(ii)學校的每一分子都是全情投入和(iii)校內員工有參與決策的機會。參與式的自我評估會有很多好處，包括可以提高評估的質素和增加員工的滿足感和投入感等。所以，質素保證視學組在過去兩年的發現，是指學校缺乏了一種公開、公平、有系統化、具全面性的和具民主參與式的學校自我評估機制。簡單而言，香港的學校是缺乏了一種自我評估的文化。

香港學校的自我評估文化很薄弱，因為它們沒有常設的自我評估機制和合適的工具。若要建立自我評估機制，首要要組成自我評估委員會，由校長和幾位核心教師組成，主力推行全面性的學校評估工作。此外，全體教師亦需要了解自我評估的理念、積極參與和發表個人對學校不斷改進的意見。最重要的是，全體教師必須有勇氣面對或好或差的評估結果，勇於承擔評估後所引發的行動方案，全力協助學校不斷發展。若學校推行自我評估，應包括以下的步驟(Ministry of Education, 1984)：

- (1) 辨別學校優先要處理的範圍；
- (2) 在已選取的範圍內，釐清問題所在；
- (3) 收集有關資料和意見；
- (4) 分析所得資料和意見內容；
- (5) 報告評估內容及徵詢意見；和
- (6) 定出行動和發展方案。

香港學校沒有推行自我評估，因為它們缺乏了一些合適的、可供使用的工具——學校表現指標。若能在自我評估時採用適當的表現指標，如實反映各有關人士對學校的觀感，如實評估學校各方面的表現，自我評估會對學校在制定來年的周年計劃書和行動方案時有莫大的裨益。教育署現正在發展一套學校表現指標，在不久將來可供學校用作自我評估之用。雖然有了工具，學校怎樣掌握自我評估的精神和技巧呢？學校怎樣選擇適當的表現指標呢？可惜，這方面的支援暫時仍是付諸闕如。筆者在這方面幸得優質教育發展基金的支持，在未來兩年協助 20 所中 / 小學校建立自我評估的機制和文化及發展一些校本表現指標的工具，當完成了初步的試驗計劃後，有關的經驗便可推廣至更多的學校。

因時代的急劇變化，教育改革的地步是停不了，且有加速的趨勢。學校變成了多項改革的焦點，所以學校受著很多的衝擊和承受著很大的壓力和困擾。在廿一世紀初，學校需要有自我評估的勇氣和不斷自我完善的承擔。學校需要自我評估，因為自我評估可使學校更清楚了解本身的發展目標和方向、了解本身的優點和缺點，可提高學校的適應力，使學校更有信心地面對變革帶來的挑戰和配合教育改革的方向，從而使學校教育更能配合學生的需要。總的來說，自我評估能使學校切合內在環境的需要，亦能使學校的發展更配合教育改革方案的目標和方向。

自我評估使學校認識本身的狀況、了解整體的優點和缺點，使學校不斷自我完善和改進。惟學校的外在環境不斷變遷，教育目標會隨之修訂，教育當局會不斷推出新的教育改革方案和政策。當學校面對時代不斷變遷和教育政策不斷更新的衝擊時，學校就需要有更強的承受力和適應力，才可不斷修訂學校的發展方向，朝著新的目標努力和滿足社會對學校教育的期望（Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1995）。若學校要提高本身的承受力和適應力，學校整體就必須有終身學習的精神和不斷追求卓越的能力。因環境變化急速、教育政策更新頻密，在廿一世紀能成功追求卓越的學校，就必須是一所學習型組織的學校。

「學習型組織」可定義為「一個不繼提升自我能力而創造未來的組織」。學習型組織是一個不斷改善過程、產品和服務質素的組織。它鼓勵及誘發員工不斷學習和蛻變自己去配合組織的策略性目標。它內裏有一些新的、具創意的思維得到孕育，內裏的集體意識和夢想得到自由發展，和內裏的員工努力不懈地學習如何學習（Senge, 1990, p. 1）。在學習型的組織內，員工的態度、組織的氣氛和文化等，都是充滿學習的生機和動力。學習的特質不單在每個員工身上發現，也在組織內的小組、過程、結構和系統中洋溢（Leithwood & Louis, 1998）。

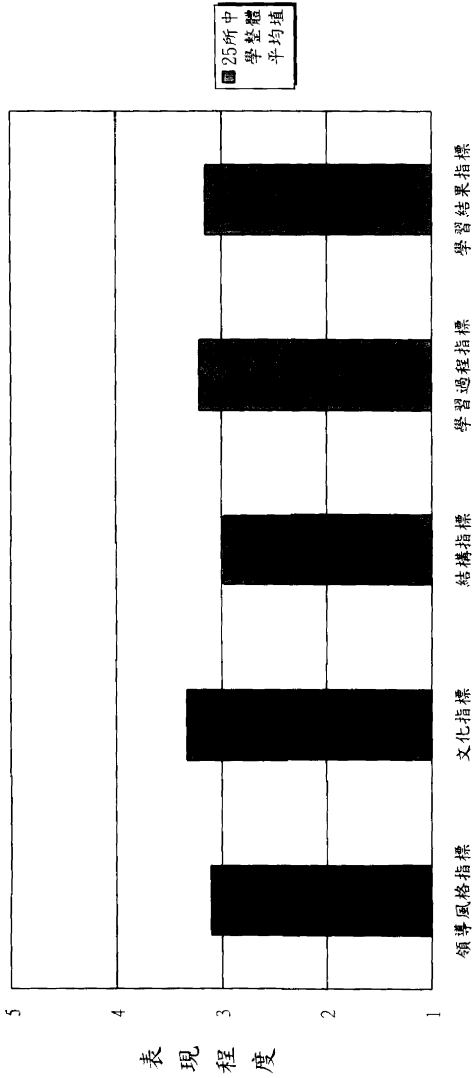
筆者最近完成了一項本港中學組織學習的初步研究。這研究是與前章節討論過的「校外環境變遷對教學衝擊的研究」一起進行的，故研究資料同樣是來自25所中學1,006位教師，旨在探討他們對學校組織學習的觀感。研究的理論架構是希望探究學校在組織學習特質中五個表現指標之程度，這五個表現指標包括(1)領導風格、(2)組織文化、(3)組織結構、(4)組織學習的過程和(5)組織學習的產出等。每個指標度向內有十條相關的題目，綜合地量度每所學校在這些特質方面的表現程度，從而探索學校整體的組織學習能力。

學校的組織學習的特質可以從五個相關但不同範疇的表現指標反映出來。「領導風格指標」是量度校長能否在學校的領導工作中帶領全體教師終身學習，使組織架構和人事有不斷追求進步的精神和毅力，使組織目標不斷更新和追上時代需要。「組織文化指標」是量度學校組織間是否存有不斷學習、交流、務求專業提升的精神，在教師間是否存有冒險和勇於嘗試的精神，教師是否融洽相處、是否為達致組織的目標而努力不懈。「組織結構指標」是量度學校的行政系統和人事管理上的安排有否鼓勵員工不斷進修，有否為教師預留空間讓他們一起規劃和工作，和有否提供教師專業發展培訓的機會。「組織學習過程指標」是量度學校在面對變革時的態度，量度學校的行政過程能否有效地促使學校蛻變、使學校不斷更新和進步。「組織學習產出指標」是量度學校在面

對變革的挑戰時，所抱持的態度和反思的能力，檢視學校能否從成功和失敗中學習，從而提升學校的適應力。若綜合這五方面的組織學習指標來分析學校的表現，就可推論學校的整體組織學習的能力、面對變革時的適應力和判斷其創造力。

圖二顯示了這 25 所學校的教師對他們學校的觀感，而得出在這五項指標的總體表現。研究結果顯示，從整體上來說，這 25 所學校的組織學習能力是趨向中等，在組織學習的五個指標範疇並沒有十分突出的表現。筆者在接觸這 25 所學校時得到一些觀感，除了少部分學校有較強的組織學習能力外，一般學校在組織學習方面的能力都是較弱的。實質上，學校組織學習是一種學校文化，此文化與學校本身的組織文化（Schein, 1985, 1992）與學校的自我評估文化是相關連的。若學校的組織文化是開放的、融洽的、具良好的溝通、富團隊精神和專業精神，組織文化會為學校的組織學習奠定基礎、營造有利的條件，學校面對變革時的承受力和適應力會較強；否則，學校的組織文化會令學校的組織學習窒息。此外，若學校本身建立了自我評估文化，學校的組織學習能力亦會相對地提高。若學校建立了一個自我評估的機制和採用了適當的指標評核學校的各方面表現，學校會較清晰了解發展的目標、較充分了解整體的優點和缺點。這一切將會決定學校組織學習的方向和能力，使教師了解為甚麼要學習、學習些甚麼和怎樣學習。教育署的質素保證視學

圖(二)：香港學校組織學習表現



組織學習表現指標

組在1998年至2000年間巡視了超個百多所中小學校，得出的結論是學校的自我評估能力是最弱的環節。同樣地，此研究亦發現一般學校的組織學習能力較差，因為他們未有建立強勢的組織文化（Pang, 1998b, 1998c）和學校的自我評估機制。若要使學校蛻變為一所學習型的組織，學校本身必須先建立良好的組織文化，實踐學校自我評估，和逐漸掌握組織學習的原理和應變之道。

若學校要提升組織的學習能力，除了有良好的組織文化和自我評估機制的配合外，學校可朝向具學習型特質的組織學習，裝備本身成為一所學習型的組織，並可從以下的策略來建立（Senge, 1990）：

1. 不斷求變——學校本身和教師應有不斷求變的精神和毅力，因為外在的環境常變，如果組織依然故我，就不能配合時代的需要。
2. 勇於嘗試——學習可以從失敗經驗中得來，從中汲取教訓，這些失敗的經驗是十分寶貴的，因為個人和組織可以從失敗中更生、再嘗試、再創造。所以學校應鼓勵教師不斷嘗試，容忍失敗，鼓勵教師從失敗中汲取經驗及再次站起來。
3. 建立良好的溝通系統——要使學校能有效地學習，良好的溝通系統是必須的。要使教師清

楚了解甚麼是成功、甚麼是失敗，訊息傳遞必須是迅速和準確。

4. 促進學習外在環境——學校的成長和發展應可從其它的組織或服務對象的經驗得到啟示。學校應對外界的意見和批評抱持客觀、虛心和務實的態度。
5. 重視教師的意見——學校內教師本身就是最佳的顧問，他們最能了解學校內所有的事情，他們的意見是最珍貴的資料。
6. 獎勵組織學習——教師要正面鼓勵團隊精神、客觀性和透明度。這些價值取向應貫徹在學校的考績制度和人事聘任的政策當中，鼓勵教師合作、共同學習、共同創造。
7. 保存檔案——從經驗中學習，是需要組織在成功和失敗的時候，將經驗總結和紀錄下來。這些紀錄可以讓教師和學校從經驗中溫故知新，提高適應力。

以上的策略是按一些學習型組織的特質來建議的，只供學校作為參考之用。因為每一所學校都有本身獨特的背景、歷史和文化，每所學校怎樣發展成為學習型的組織，都應有本身各種不同的策略。學校應該怎樣發展，應由全體員工共同參

與決定。學校致力發展成為一所學習型的組織，這個過程本身也是一種組織學習的體現。

總結

香港的教育制度在近代經歷了不同的改革，並可分為三個時期：(1)「綠皮書／白皮書時期」、(2)「教統會報告書時期」和(3)「廿一世紀初時期」。「綠皮書／白皮書時期」之教育改革特徵主要是在量的追求，為適齡兒童提供充足學額；「教統會報告書時期」之教育改革特徵是質與量並重，並由量的追求轉向側重質素的提升；「廿一世紀初時期」之教育改革特點是要啟發學生學會學習、主動學習和終身學習。因時代變遷，教育制度也必須作出改革，配合不同時代的需要。

教育統籌委員會以「創造空間、追求卓越」的目標制定廿一世紀的教育制度改革方案，而首要達致的目標是培養學生「樂於學習、善於溝通、勇於承擔、敢於創新」。改革方案的建議，包括學制上的改革、課程改革、考試評核的改革和教學文化的轉變等，將為學校、教師和學生帶來莫大的衝擊。若要達致改革方案的目標，學校將會承受很大的改革壓力。

不幸的是，學校現正受到很多的校外環境變遷和潮水式的教育改革措施所衝擊。若學校再面對如改革方案所建議的措施，筆者會質疑學校是

否承受得來。教統會在規劃廿一世紀教育藍圖時，應一併考慮有些甚麼教育政策正在學校施行？成效如何？有些甚麼政策會在短時期內在學校施行？學校在同一時期正承受多少項改革政策？受到的衝擊有多大？若改革方案的建議將來在學校落實時，會否與現行或將會實行的改革政策有所衝突？若在學校同時推行多項改革政策，學校是否可以適應？需要的支援是甚麼？這都是一些切實需要評估和協調的問題。因為學校擁有的資源、時間和空間都是有限的，若不能作出適當的協調，只是忙於應付潮水式的教育改革，便會直接剝奪教學時間和與學生接觸的機會，不能達致教育改革當初所定下的理想和目標。

學校無時無刻要面對時代變化和頻密的教育改革的衝擊，這是無可避免的事實。為要追上時代的步伐和積極面對不斷的教育改革，學校必須有自我評估的能力和組織學習的文化。自我評估可使學校更了解本身的發展目標和方向、自己的優點和缺點，可提高學校的適應力，從而更具信心面對挑戰。而組織學習的文化可使教師終身學習，容讓在學校內新的、具創意的思維得到孕育，容讓集體的意識和夢想得到自由發展，從而讓學校不繼提升自我創造的能力，不斷蛻變自己去配合時代的需要。在變化急速的新紀元裏，將來能成功達致教育制度改革方案所訂定的目標的學校，將定是一所有自我評估能力和具組織學習文化的學校。

中華人民共和國香港特別行政區（1997）。《一九九七年施政報告：政策綱領》。香港：香港特區政府印務局。

社會事務司（1965）。《教育政策白皮書》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1973）。《教育委員會對香港未來十年內之中等教育擴展計劃報告書》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1974）。《香港未來十年內之中等教育》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1977）。《高中及專上教育——未來十年內香港在高中及專上教育方面發展計劃》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1978）。《高中及專上教育發展》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1980）。《小學教育及學前服務：綠皮書》。香港：香港政府印務局。

社會事務司（1981）。《小學教育及學前服務：白皮書》。香港：香港政府印務局。

香港政府布政司署（1981）。《香港教育制度全面檢討》。香港：香港政府印務局。

香港教育署（1982）。《香港教育透視：國際顧問團報告書》。香港：香港政府印務局。

家庭與學校合作事宜委員會（2000）。《中學學校概覽》。香港：香港文匯報。

校本管理諮詢委員會（2000）。《日新求進。問責承擔：為學校創建專業新文化》（校本管理諮詢文件）。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1984）。《教育統籌委員會第一號報告書》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1986）。《教育統籌委員會第二號報告書》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1988）。《教育統籌委員會第三號報告書》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1990）。《教育統籌委員會第四號報告書》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1992）。《教育統籌委員會第五號報告書：教師專業》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1995）。《教育統籌委員會第六號報告書：提高語文能力》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1997）。《教育統籌委員會第七號報告書：優質學校教育》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1999a）。《教育目標——教育制度檢討諮詢文件》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（1999b）。《終身學習、自強不息——教育制度檢討：教育改革建議》。香港：香港政府印務局。

教育統籌委員會（2000）。《改革方案——教育制度檢討諮詢文件》。香港：香港政府印務局。

教育統籌科（1993）。《香港學校教育目標》。香港：香港政府印務局。

教育署（1998a）。《學校教育質素保證：表現指標（小學）》。香港：教育署。

教育署（1998b）。《學校教育質素保證：表現指標（中學）》。香港：教育署。

彭新強（1997）。香港學校的管理改革：問責制度的重整。《教育學報》，第25卷第1期，頁25-44。

彭新強（1998）。香港教育改革新趨向。《上海高教研究》，第2期，頁33-36。

彭新強 (1999)。《香港學校管理改革：回顧與展望》(教育政策研討系列之二十二)。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。

彭新強 (2000a)。《香港高中化學科課程改革——由應試教育轉向素質教育》(教育政策研討系列之三十一)。香港：香港中文大學教育學院、香港教育研究所。

彭新強 (2000b, 待印)。表現指標與質素保證。《教育學報》，第28卷第2期。

優質教育基金督導委員會 (1999)。《傑出學校獎勵計劃》。香港：香港特區政府印務局。

Lam, Y. L. J. (1985). Toward the construction of a school environment instrument: A conceptual framework. *Canadian Journal of Education*, 10(4), 362–382.

Lam, Y. L. J. (1986a). Characteristics and constraints of the public school environments: A comparison between Canadian and English schools. *Canadian and International Education*, 14(1), 45–63.

Lam, Y. L. J. (1986b). Environmental characteristics and constraints: A cross-cultural comparison of Canadian and Taiwanese school systems. *Education*, 107(2), 119–135.

- Lam, Y. L. J. (1986c). School environmental characteristics and constraints: A cross-cultural perspective of Canadian and Swaziland Schools. *The Journal of Educational Administration*, XXIV(2), 282–299.
- Lam, Y. L. J. (1989a). Examining school environmental constraints: A comparative study of Manitoba and Hong Kong schools. *Canadian Journal of Education*, 14(4), 457–470.
- Lam, Y. L. J. (1989b). Patterns and constraints of external environment of teaching: A regional comparison. *Educational Research Quarterly*, 13(1), 11–21.
- Lam, Y. L. J. (1996). Principals' dilemmas: Intraorganizational demands and environmental boundary spanning activities. In S. L. Jacobsen, E.S.Hickcox, & R. Stevenson (Eds.), *School administration: Persistent dilemmas in preparation and practice* (pp. 127–136). Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Lam, Y. L. J. (1997). Loose-coupled responses to external constraints: An analysis of public educators' coping strategies. *The Alberta Journal of Educational Research*, 93(1), 37–50.

- Lam, Y. L. J. (2000) Economic rationalism and school reforms in developed countries. Manuscript submitted for publication.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (Eds.) (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1995). An organizational learning perspective on school responses to central policy initiatives. *School Organization*, 15(3), 229–252.
- Ministry of Education. (1984). *School self-evaluation* (pp. 10–21). Victoria: Ministry of Education.
- Pang, N. S. K. (1998a). Should quality school education be a Kaizen (improvement) or an innovation? *International Journal of Educational Reform*, 7(1), 2–12.
- Pang, N. S. K. (1998b). Managerial practices in Hong Kong primary schools. *Journal of Basic Education*, 8(1), 21–42.
- Pang, N. S. K. (1998c). Organizational values and cultures of secondary schools in Hong Kong. *Canadian and International Education*, 27(2), 59–84.

- Pang, N. S. K. (1999a). Students' quality of school life in band 5 schools. *Asian Journal of Counselling*, 6(1), 79–106.
- Pang, N. S. K. (1999b). Students' perceptions of quality of school life in Hong Kong primary schools. *Educational Research Journal*, 14(1), 49–71.
- Pang, N. S. K. (2000, in press). Towards “school management reform”: Organizational values of government schools in Hong Kong. In K. H. Mok, & D. Chan (Eds.), *The quest for quality education in Hong Kong: Theory and practice*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Schein, E. H. (1985, 1992). *Organization culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scottish Office. (1996). *How good is our school? Self-evaluation using performance indicators* (p. 12). Edinburgh: The Scottish Office of Education and Industry Department.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

How Can Schools Tackle the Challenges From the Reform Proposals?

PANG Sun-keung, Nicholas
LAM Yee-lay, Jack

(Abstract)

The world is undergoing fundamental technological, social, economic, political and cultural changes. Education should serve different needs of a nation at different times and the nation's education system should evolve continuously in order to satisfy various demands arisen from these changes. It is the main reason why the Education Commission (EC) should launch a review of Hong Kong Education System at present. The Reform Proposals formulated by the EC aim at allowing schools, teachers and pupils to grow and excel. However, the EC failed to evaluate the present situations at schools where there have already been too many policies and where both teachers and pupils have already been under great pressure induced by so many reforms. The EC made no suggestions to schools as to how to tackle the challenges from the present reforms and those from the Reform Proposals or any recommendations as to how to coordinate all the reforms and regulate their

implementations in schools. How can schools tackle the challenges from the Reform Proposals? How can schools sustain under waves of reforms? The authors would like to suggest schools to implement “self-evaluation” in their daily practices and to promote “organizational learning” in their schools in order to tackle these challenges.