

摘要

近年，香港教育及人力統籌局以學校先實踐自我評估、後進行校外核實的方式，來保證學校教育的質素。誠然，大部分香港學校並未建立自我評估的框架，而且其自我更新的文化亦很薄弱。本文嘗試介紹甚麼是學校自我評估，並探討學校自我評估與組織變革的關係。筆者亦就一項學校自我評估效能的質性研究，分析學校實踐自我評估時的阻力，以及成功落實自我評估的要素。由於變革是個複雜而動態的過程，筆者建議學校應採用綜合的策略來管理組織變革及推行學校自我評估。這些策略包括：(1)營造適合變革的氣候；(2)為變革採用一種適當的領導方式；(3)分享權力和參與決策；(4)建立學校廣闊的願景；(5)共同的價值取向和文化建構；(6)採用漸進的變革方法；(7)為老師和校長提供專業發展的機會；(8)徵詢校外顧問意見；(9)參考有關組織的研究和理論；和(10)評估變革的進度等。有效的領導者是懂得靈活採用自我評估步驟、變革策略和管理方法的行政人員，他們會帶領學校組織從不斷變化的外在環境中向卓越的領域邁進。

全球一體化和教育的變革有著千絲萬縷的聯繫。全球化已經從經濟和政治方面影響國家的發展和民族的獨立性。從社會和文化的角度來看，全球化亦已影響著教育和學生的學習。在回應全球化的挑戰時，教育改革的議程一方面從自由市場化、私營化和地方分權等的策略著力，但另一方面教育體系內的課程、評估和發展亦趨向標準化和單一化。中國和台灣目前已經加入了世界貿易組織，東方和西方之間的邊界將無可避免更趨模糊，世界將較過往更快速結合，全球化對教育的衝擊將會逐漸增加。

學校教育變革的必然性

在最近二十年內，全球化和資訊科技的急速發展已經對教育系統和學校組織產生了很大的影響。在現代的教育行政管理中，一些新的概念和價值如契約、市場、競爭、效率、問責、規劃、不斷的評估和質素保證等，都廣泛受到重視，甚至在全球化的衝擊下被誇大了 (Gamage & Pang, 2003)。在這些概念的牽引下，學校確實已經發生了令人注目的變化。很多學者都警告說，公營學校的發展必須與社會的急速變化並駕齊驅，否則學校教育將不能在這多變的環境中生存。現在，教育家幾乎每天都要面對由社會急速變化所帶來的挑戰，學校組織實必須在結構和過程上不斷革新，以提升適應力和創造力。

為提升學校組織的適應力和創造力，推行變革時可從內、外兩方面著手。根據 Beer & Nohria (2000) 的理解，組織變革的理論可分為 E 理論和 O 理論。這兩種理論有著不同的基本假設，而理論本身亦蘊含不同的變革目的和手段。E 理論主張變革的目的是創造經濟價值，並擴大組織持分者的利益。這理論強調組織要在結構和系統上作出變化，變革的過程主要是以利誘方式激勵員工投入。E 理論主張變革的管理策略是由上而下、有計劃地施行的。相反，O 理論主張變革的目的是發展整體員工的能力，鼓勵員工從行動中學習，從而提升組織整體的應變能力。O 理論主張變革的管理策略是由下而上，鼓勵員工從實踐中累積經驗，增強員工的參與和分享，鼓勵共同承擔，將變革的力量集中在建立協作文化上。因此，O 理論引發的變革是自然發生、較少有計劃進行的，組織的變革只是個循序漸進的演化過程。Beer & Nohria (2000) 都認為這些理論只是變革的原型，而許多組織變革的經驗顯示，策略的混用是經常存在的。他們建議適當地結合這兩種理論在組織變革當中，這樣才可產生良好效果。

香港的學校像其他國家的學校一樣，正面對著由全球化及資訊科技急速發展所帶來的挑戰。學校必須轉變成為學習型的社群，才能適應新時代的挑戰和滿足不同持分者的期望（Pang & Cheung, 2004）。學校要轉變成為學習型的社群，就必須加強組織的學習能力，亦必須建立持之以恆、不斷改進的機制（彭新強、林怡禮，2000）。為滿足新時代多變的要求，就需要改變學校行政和領導的模式，從傳統、科層、監管和控制的角轉化到促進、協作、鼓勵和支持的角色。

香港學校教育質素保證的發展

1997年，在《香港教育統籌委員會第七號報告書》（下稱《第七號報告書》）的推動下，香港的教育系統和學校得以加速變化。《第七號報告書》推動藉兩種途徑來保證香港學校的教育質素，它們分別是外在和內在的質素保證機制。外在的質素保證機制由當時的教育署（現為教育統籌局）成立質素保證視學組，對學校進行總體視學，以問責為目的（彭新強，1998a）。外在質素保證機制透過總體視學檢查整個學校的效能，鑑別他們的優點和缺點，為學校改革和發展的途徑提供建議，並發表檢討報告以供參考（D. Cuttance, 1993）。另一方面，內在質素保證的機制是鼓勵學校在改進過程中提升自我評估的能力，不斷持續改進。學校按照校本管理的框架在行政系統內建立評估、規劃、實施和再評估的循環過程（Moelands & Ouborg, 1998）。每所學校必須向著所訂的目標進發，排列優先次序，建立自我評估機制，檢視學校改進的效能，並為來年制訂改進和發展的方向（Ministry of Education, 1984; Scottish Office, 2002）。

然而，《第七號報告書》所推薦保證香港教育質素的兩種策略可能並沒有預期般有效。首先，外在質素保證機制是相當有限的，一次總體視學只能在每所學校持續一至兩

周，不能產生持久影響。此外，質素保證視學組每年只能在為數不超過一百所的學校進行總體視學，這樣，若要在香港教育體系內進行一次全面的總體視學循環，至少需要十年以上時間。自從 1997-1998 學年開始到 2001-2002 學年，香港總體視學的措施已經實施了五年，但已作視學的學校數目僅佔香港學校總數的 11.4%（見表一）。其次，在 1997-2002 年度，質素保證視學組曾經在二百多所學校進行總體視學，發現大部分學校均沒有在管理架構中建立自我評估的機制。學校在施行自我評估時，亦沒有適用於評核學校發展的表現指標。假如期望學校在短時間內能建立自我評估機制和發展有用的校本指標，這是不切實際的。因為大部分學校都缺乏對自我評估的認識，又未能掌握校本指標的專門技術，所以這種內在的質素保證機制亦未見有效（彭新強，2003）。

當學校在行政系統內實踐了自我評估的機制，又能適當利用有效和可靠的表現指標來評核效能時，學校才會不斷改進和持續發展。自我評估的實踐可以使學校：（1）有系統地制訂學校的發展目標；（2）讓老師、家長和校友參與學校管理、發展、規劃、評估和決策的過程；（3）讓學校監察自己的表現和朝向目標邁進；及（4）為學校改進採取適當的步驟。假如校本評估指標是從學校的目標轉換而來，學校就可以在重要的發展範疇進行測量和監控。所以，學校自我評估（school self-evaluation）和校本表現指標是學校持續進步的決定性因素（P. F. Cuttance, 1994; Scottish Office, 2002）。

表一：1997-2002年度質素保證視學組實施總體視學的情況

	中學	小學	幼稚園	所有學校
總體視學	77	141	50	268
香港的學校總數	486	816	1,040	2,342
視學所佔百分比	15.8%	17.3%	4.8%	11.4%

資料來源：教育及人力統籌局（2002a, 2002b）。

近來，以實證為基礎的組織變革已經變成學校改革和改進運動的一個非常重要的趨勢。最重要的是，學校組織變革的方向是基於既定的目標和客觀、可靠、如實反映學校表現的憑證。學校如要成功管理組織的變革，就應該建立自我更新、自我完善的機制，亦需要落實自我評估。在自我完善的歷程上，學校可自我診斷，而學校行政人員亦擔當重要的角色（彭新強，2001a）。很多研究和實踐經驗顯示，學校改革如要成功，學校組織的變革需要校長的積極支援，校長要擔當自我評估的倡導者，且為學校清楚訂定自我更新的願景。學校發展不可能從外面複製和推進，校長需要了解學校的現況，包括組織的強項、弱項、機會和威脅（Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats, SWOT），並決定在下一個 1-3 年內可達到的目標，訂定為達成這些目標的發展策略。自我評估的制度化容許校長在組織的框架和日常的管理實踐中，有效管理和領導學校教育的變革（Macbeath, Jakobsen, Meuret, & Schratz, 2000; Pang, 2003b）。

若要有效管理變革及成功建立自我更新的機制，領導者首先必須：（1）認識學校自我評估的知識、理論和觀念；（2）掌握自我評估的技巧、編制表現指標的技術和應有態度；（3）思考領導的角色作為行動指南；和（4）為學校發展落實必要而有效的策略。總的來說，校長應該決定所需要的知識類型、技術種類和變革態度，以確保組織變革得以成功落實。

甚麼是學校自我評估？

學校自我評估是甚麼？學校自我評估是學校幫助自己檢討教育質素的機制，能使學校不斷改進和發展，成為高效的學校。在實踐學校自我評估時，通常要回應三個主要問

題：（1）我們學校現在的表現怎樣？（2）我們如何知道學校的表現？（3）在知道表現之後，我們將會做甚麼？驟眼看來，這些似乎都是簡單的問題，但若系統而客觀地評估學校整體的表現、理解當中的因果關係，便可能是一件非常艱鉅的工作。

學校自我評估的基本步驟

實踐學校自我評估可按一定步驟來進行，例如：問題確認、鑑別優先次序、釐定重要問題、資料搜集、資料分析、匯報結果和溝通、學校發展規劃、文化建構、回饋和評估等。所有這些階段需按次序逐一推行。因此，這個自我評估架構為學校行政人員展開組織變革時提供了重要的參考。但必須強調的是，在展開組織變革之前，學校行政人員需先理解學校自我評估的觀念及自我更新的好處。現將學校自我評估的基本步驟說明如下：

1. 問題確認（problem identification） 學校行政人員應意識到組織問題的存在，並必須帶領員工去確認及面對這些問題。
2. 鑑別優先次序（identifying priority） 學校內可能有著許多不同領域的問題，例如組織和管理的問題、教與學的問題、校風和支援的問題、學生的學業和情感問題等。然而，一所學校不可能在短時間內解決所有問題，學校行政人員應該依照學生的需要和老師的意願，鑑別這些問題的優先次序。
3. 釐定重要問題（defining important questions） 在確認出的問題裏，學校行政人員應該發掘核心問題。這核心問題亦即是需要經過資料搜集和分析，並必須有系統地回答的問題。

4. 資料搜集 (data collection) 資料搜集可透過問卷調查、觀察及面談等方式進行，而所採用的方式亦應配合資料的來源及搜集資料的對象。
5. 資料分析 (data analysis) 可試圖利用初步搜集到的資料去闡述、引證和重新釐定問題所在，之後應逐一回答既定的核心問題。
6. 匯報結果和溝通 (reporting and communicating) 評估人員應向全體教師匯報結果，並鼓勵全體教師積極理解評估結果、創建解決問題的方案，以及共同承擔學校發展的責任。
7. 學校發展規劃 (school development planning) 在規劃時，全體教師可參與決策。在適當情況下，可邀請顧問或專家協助決定將來採取甚麼步驟、由誰採取行動、甚麼時候採取行動、怎樣採取行動等。顧問或專家亦可協助解決在落實發展計劃時所出現的困難。
8. 文化建構 (culture building) 在組織內，行政人員應努力建立全體員工的互信和信心，改善溝通，建立團隊，共同探索解決問題的技術，以及在組織的不同層次和組別中促進合作。
9. 回饋和評估 (feedback and evaluation) 當學校完成一個自我評估週期，行政人員必須檢討自我評估的工作，並向有關人員作適當回饋。這將會對下一個週期的自我評估有所裨益，並能提升評估的效能，促使學校發展進入持續不斷的循環 (Rudd & Davies, 2000)。

學校行政人員可透過以上自我評估的基本步驟，搜集各有關持分者對學校的觀感，邀請全體教師為學校發展提供意見、共同承擔學校發展的責任，使學校不斷自我完善。

「學校自我評估與校本表現指標」計劃

質素保證視學組自1998年成立以來，在香港的學校進行了總體視學，發現大多數學校均沒有建立自我評估的機制，亦沒有在自我評估的過程中發展校本表現指標。為了協助改善香港大部分學校的弱點，筆者在香港教育領導發展中心和優質教育基金的支持下，展開了名為「學校自我評估與校本表現指標」的計劃，協助20所中、小學推行自我評估和掌握發展校本表現指標的技能和技術（彭新強，2000）。這個計劃的目的是幫助學校：（1）在《第七號報告書》的建議下，發展自己學校的校本管理模型；（2）在學校的行政系統建立自我評估機制，促使學校不斷自我完善；（3）在自我評估中發展適合自己學校的一系列校本表現指標。

在2000-2002年，共有10所小學和10所中學參加了這個計劃，它們在下面幾方面獲益：（1）通過建立自我評估機制和使用校本表現指標，在學校不斷改進的過程中建立自我更新策略；（2）通過一系列專門為學校設計的培訓課程，使學校的行政管理者和教師都能提升專業能力、信心和表現；（3）這些學校因加強了學校效能，又培養了質素文化，學生的學校生活和學習都得以改進；（4）因為自我評估的報告包含了關於學校的更全面、公平、可靠和客觀的資訊，所以加強了學校向家長、學生和各持分者的問責。

此計劃採取「規範 - 再教育」的策略來啟動參與學校的組織變革。這變革的策略以客為本、由下而上，讓參加的學校營造變革的氣氛及建立追求質素的文化。這學校改進計劃容許所有老師參與改革，他們通過確定自己的需要，評估學校現在的條件和表現，明確表達對學校發展規劃的期望。這計劃所組織的活動包括：（1）在學校的管理層中建立自我評估委員會；（2）為自我評估委員會的成員提供教師專業培訓；（3）在校內為全校老師舉辦工作坊，以提升學校自我評估的能力，又為學校的發展作出規劃。

這計劃持續了兩年，因為變革和改進是緩慢、循序漸進、逐步演化的。假如期望學校發展可以突變或一蹴而就，這是不切實際的（Harris, 1999）。然而，這計劃可有以下的果效：（1）使學校培養了自我評估和不斷改進的組織學習文化；（2）發展出可供大多數學校使用的學校自我評估教材套和校本表現指標；（3）出版有關如何推行學校自我評估的刊物，以分享成功和失敗的經驗。

學校推行自我評估的效能之質性研究

筆者在 2000–2002 年在 20 所香港學校率先試行「學校自我評估與校本表現指標」學校改進計劃。之後，在這些學校進行了一項質性研究。研究目的是檢視哪些因素妨礙學校實踐自我評估，哪些因素則促進內在的質素保證機制。研究所採取的資料搜集方法包括：訪問參與上述學校改進計劃的學校校長對實踐自我評估的意見；在進行全體教師工作坊時，邀請所有教師一起探究哪些是妨礙或促進學校實踐自我評估的因素。研究共訪問了 18 位校長和九百多位參與工作坊的老師。筆者所搜集得的資料和意見經轉錄、組織、整理，再經分析，然後分類為不同的主題。研究結論概述如下。

阻礙學校實踐自我評估的因素

一般來說，大多數校長和老師均認為，學校並不慣常實踐自我評估，而自我評估對他們來說是個革新的概念。他們認為學校若要實施自我評估，需要在管理制度和常規學校生活中帶動很大的模式轉換。若學校要有效推行自我評估，外在的支持如財政資源、教師專案發展及適當的顧問服務是必須具備的。此外，大多數校長和老師喜歡分階段實施學校自我評估，因為他們需要更多時間和空間獲得新的知識和技能。他們普遍認為，現時的教育改革已經很混亂，因為有很多改革措施和政策正在學校實施及未被消化，現階段推行學

校自我評估等新觀念，令學校百上加斤，所以改革的阻力由此而生。目前，香港學校存在著一些阻礙或促進學校實施自我評估的因素。筆者試從校長的面談和教師在參與工作坊時所提供的資料和意見，重新整理，將這些因素分為系統層面的因素和學校組織層面的因素兩大類：

系統層面的阻礙因素

1. 一個鬆散結合的系統。香港教育系統是一個鬆散結合的系統。在香港，津貼學校是香港的主流學校，約佔學校總數的 85%，而政府學校佔 5%，私立學校佔 10%，另有一些數目正逐漸增加的直接資助學校（彭新強，2001b）。在其他國家，學校體系多由政府學校組成，他們直屬於教育部門、受命於教育當局，教育政策很快且有效落實至各學校。香港的津貼學校，財政是由政府津貼；他們有自己的辦學團體、校董會或管理委員會，學校行政和管理的自由度較政府學校高。政府施行新政策時，津貼學校有較大的自主權去回應這些政策。
2. 一個野心勃勃的政策。由於香港的教育系統內有大約 1,300 所小學和中學，所以若要在數年間將總體視學的政策全面落實至所有學校，是不現實的。在資源不足和欠缺完備配套的情況下，在數年之內要求大多數學校能依靠他們自己來進行自我評估並提升應變能力，亦是不切實際，尤其現時政府正面對很大的財政緊絀問題，更是無法達到。學校的改革和改進將是個不斷持續演進的過程，而這過程需要時間來醞釀。
3. 過多教育改革和政策並存。進入 21 世紀，香港的教育系統已經出現了許多改革計劃書。最近十年，很多大大小小的教育改革和政策正在學校實施，這些改革和政策大多數沒有很好的規劃和協調。過多教育改革和政策正充塞著學校，亦為學校帶來很大的負擔。教育當局在進

一步介紹其他新的改革和專案時，學校的反應都顯得冷漠和抗拒，因為學校正承受著巨大的壓力和工作負擔。

4. 學校自我評估是個複雜的過程。學校自我評估的實施帶動學校文化和學校生活習慣的改變。這些變化不能僅靠教育當局的權威和指令來完成。有效的變革應由下而上地展開，並配合良好的規劃和策略，加上適當的培訓計劃才能成功。
5. 缺乏資源。任何新的改革或政策若要有效開展或實施，都需要投入額外的資源和支援。在現今香港經濟衰退的時候，缺乏財政和人力資源對實施學校自我評估帶來了更多的困難。

學校組織層面的阻礙因素

面對目前混亂的教育環境和保守的文化，在學校推行自我評估並非易事。據筆者與校長的面談、學校工作坊上教師之間的小組討論，以及對參與學校改進計劃的20所學校的觀察所得，總結出以下阻礙學校有效推行自我評估的因素，而這些因素亦常見於香港其他學校，所以學校領導和行政人員必須注意：

1. 意見相阻。由於學校有不同的持分者，這些持分者各有不同的價值觀，故此意見和觀點相阻在所難免，而這些意見分歧會使改革難以落實。
2. 被動保守。過去教育政策實施的失敗經驗，使學校在教育改革中慣於被動和保守。
3. 權力鬥爭。學校無可避免是政治鬥爭的場所，權力鬥爭是常見的，而這些鬥爭在學校教育變革中產生了阻力。
4. 士氣低落。在某些學校，領導和教師可能已捲進衝突之中，引致焦慮不安，教師士氣低落，對任何改革都沒有衝勁。

5. 溝通失效。在某些學校，由於教師和行政人員之間的溝通失效，導致了專業合作和承擔非常薄弱。
6. 知識和技能不足。由於大多數教師和校長對學校自我評估均未具備應有的知識和技能，故此常對學校自我評估產生誤解。
7. 對成功標準未有共識。學校在實踐自我評估時，雖然發展了一些學校需要的表現指標，但在評估中對成功的指南和標準未有共識。
8. 未有專業培訓。教師在實施學校自我評估時，未曾接受正規的、系統的和有深度的專業培訓。
9. 缺乏組織學習文化。面對教育改革，大多數學校都是被動的，而且對變革反感，又缺乏組織學習的文化。
10. 未能做好規劃。在學校發展和改進的過程中，大多數學校均缺乏長遠的願景和規劃。

促進學校推行自我評估的因素

雖然有許多因素阻礙學校自我評估的有效實施，但參與學校改進計劃的 20 所學校已有部分成功建立了自我評估的雛型和組織變革的文化。這些學校在參加計劃之前，已經存在著一些學習型組織的特徵。這計劃給予這些學校一些新的培訓、指導和顧問服務，並提供學校改進建議，促進自我評估在這些學校的實施，使學校轉化成學習型組織。在這些學校，我們發現促進自我評估推行的因素如下：

1. 一個強而有力的領導。學校有強而有力的領導，便能成功推行學校自我評估和開展組織的變革。組織變革的管理需要有「比較強而有力」的領導方式。組織內經常存在著一些互相衝突的目標，這些衝突會限制組織的發展。學校組織變革的成功，需要有強而有力的領導去解決矛盾、釐清目標，並建立廣為認同的願景。

2. 共同的價值取向。在管理結構和組織內要有共同的價值取向，這樣便能有效地把教師凝聚在一起，並能為短期目標、長期目標和願景奠定基礎。共同的價值取向能提升組織內員工的默契，並有效達成組織目標的優先次序，從而提升整體效能。
3. 聚焦的行動。在成功推行學校自我評估的學校裏，有著一個互動而靈活的管理體系。在充滿困惑和混亂、不斷變革的環境下，小步伐或積少成多的策略總比大刀闊斧的策略可能會產生更有效能、更高效率、更富趣味、更多樣化和更具心思的組織變革。在這些學校裏，高效能的領導會仔細選擇目的、控制資源和集中力量於經深思熟慮後的行動方案中。
4. 良好團隊精神，高昂員工士氣和專業表現。我們發現，成功推行自我評估的學校擁有非常強的專業表現，有很好的團隊精神和高昂的員工士氣。在學校，教師富於專業表現這種現象並非偶然，而是在人事招聘中經過深思熟慮和仔細選擇而做成的。這些學校的教師有良好的士氣和團隊精神，是該校強而有力領導和有效的管理體制所帶來的效果。

這項質性研究旨在檢視學校推行自我評估的效能，以及發掘阻礙和促進組織變革的因素，為學校行政管理人員提供參考。至於在學校發展和改進的過程中，學校行政人員如何領導和管理組織的變革，下文將作描述。

組織變革的基本策略

在組織變革中，有三種不同的基本策略：（1）「理性 - 實踐」策略（rational-empirical strategies）；（2）「權力 - 強迫」策略（power-coercive strategies）；（3）「規

「規範 - 再教育」策略 (normative-re-educative strategies) (Chin & Benne, 1985)。

「理性 - 實踐」策略強調人是理性的，而且當人得到完全的資料時，其行為的改變是根據自己利益出發的。面對外在轉變的環境和期望，即面對教育改革和政策的挑戰時，學校和老師為自己尋求問題的定義、鑑別可供解決的方案、選擇最好的行動決策。這應變策略的程序包括：(1) 由一個中央隊伍對問題展開研究；(2) 將研究結果付諸試驗及反覆驗證；(3) 將創新計劃廣泛推廣；及(4) 透過使用者執行創新計劃。通常，這些策略是由上而下的，由一班有才能和富經驗的專家先行試驗方案，經驗證和修訂後，再將計劃介紹給學校的前線員工作廣泛實踐。

「權力 - 強迫」策略多是由中央統籌及由上而下，並配合獎懲手段而運用。如果學校跟隨中央指示並完成改革，隨之而來的獎賞可以是增加學校的撥款、自由度及認同等。如果學校違抗命令，阻礙改革發展，學校行政者可能遭受革職，行政架構被迫改組，或學校撥款被取消等。在時間緊迫時，這些策略非常有效，亦是最容易實施及富經濟效益的。但當遇上阻力及敵意時，這種策略便會失色，效果亦不會長遠。

「規範 - 再教育」策略是用家為本及由下而上的策略。推行的步驟是：(1) 鑑別需要；(2) 評估組織現況和表現；(3) 探索可能的解決方案；(4) 選取最好的方案；(5) 嘗試和評估果效；和(6) 實施創新理念。所以，變革多是由學校開始，經員工發現變革的需要，再因應學校的狀況，共同謀求改變方法，在考慮各種可行方法後，選取最適當的措施，付諸實行。在這「自我更新」的過程中，中央只扮演輔助、指導及支援的角色。採用這種策略時，實施者所持的信念是：若員工參與改革的策劃，員工在推行各種改革方案時就會更加積極及投入。這種「規範 - 再教育」的

策略旨在改變員工的意志、信念及價值觀，以達至一個高效能、高質素的文化。

雖然傳統上，實施組織變革的策略大致分為上述三種，但在實際情況下，它們的區分並不是那麼清晰的。在絕少情況下，改革推動者只選取其中一種策略，而是通常多種策略同時使用，因時制宜。若要有效管理組織變革，學校行政人員必須具備靈活實施適當的組織變革策略的能力（Chin & Benne, 1985）。

不同的研究員會對變革的策略有不同的分類方法（Havelock & Havelock, 1973; Katz & Kahn, 1966）。一般而言，講及組織層面變革的有兩種策略，分別是證據為本的策略和專業發展的策略。

證據為本的組織變革已成為了現時學校改革和持續改進運動的趨勢。在此，學校自我評估和表現指標的運用便是主導改變的重要元素。學校應以管理者、教師、家長、學生和社群的資料和感覺作參考，並與同類背景或同一品質圈的學校作比較。然而，假如適用於學校自我評估的表現指標仍未建構完整的話，學校便得不到足夠的證據以作為學校持續改進的根據。

這應變策略的程序包括：（1）在學校的廣闊層面推行學校自我評估；（2）搜集各持分者（包括學生、家長、教師和社區）對學校表現的觀點和意見；（3）在所有職員參與的情況下，解釋學校自我評估所得的結果；（4）透過教師的參與，尋求學校改進和發展的方向和方案；（5）透過共識建立學校未來的發展計劃；及（6）透過教師的投入以推行有關的革新政策。一般而言，這個策略是由下而上，並且因為有全校教師的參與，所以是完整且有著一系列行動方案支持的。整體上，這策略與行動研究的理念相同，研究所得會成為組織改革和進步的根據。

至於專業發展的策略便是工作小組培訓的整合，當中要建立的技巧包括：溝通技巧、解決問題技巧、管理轉變技巧等，目的是使學校能維持正規的運作。當中有特別為學校管理者和教師製作的項目、課程、研討會和工作坊，這些活動不但能使他們為學校持續發展而提升專業技能，增加對學校的投入，同時亦可以加強個人的專業完整性和對學校教育質素的自信心。專業發展的主要結果是促成自我更新的系統，以推動學校管理者和教師在轉變的環境中管理自己，並有能力改變學校組織的模式和功能，從而有效達成需要。

組織變革的綜合管理方式

組織變革的主要關注點是組織的人力資源系統，而任務、技術或結構等元素則較為次要。在組織中，有效的領導是透過個體成員和小組來完成工作，朝著組織的目標前進（Game & Pang, 2003）。讓組織全體成員參與決策、鑑別組織的問題和需要，是一個複雜的任務。Jackson（1997）指出採用單一的改革組織方案未必會有理想效果，而更有效的是採取一系列互相緊扣、互為因果的管理方法。若要在組織中提升變革成效，領導者需要靈活地聚焦在以下十項管理方略：（1）營造適合變革的氣候；（2）為變革採用一種適當的領導方式；（3）分享權力和參與決策；（4）建立學校廣闊的願景；（5）共同的價值取向和文化建構；（6）採用漸進的變革方法；（7）為老師和校長提供專業發展的機會；（8）徵詢校外顧問意見；（9）參考有關組織的研究和理論；和（10）評估變革的進度。

營造適合變革的氣候

首先，領導需要營造充滿信任和自信的氣候，為變革作好準備，驅散威脅和恐懼。通過增加小組的交流，鼓勵員工

坦誠表達他們的想法和看法。全體員工的能量和努力可以透過團隊協作得以提升。團隊協作可打破部門之間、教師和行政人員之間的障礙，亦鼓勵資源共享、共同賦權，促成互相認同，使全體成員之間產生聚合和共同的感情（Pang, 1998a, 2004）。

為變革採用一種適當的領導方式

領導者與下屬有一種獨特的關係，因為下屬是自願地給予權力和權威予領導者。古典組織理論傾向認為領導者的權力是用來駕御下屬，並只關心任務的完成。所以，這種領導方式是機械的、官僚的。但人力資源理論則主張培養關係，領導和小組成員之間的關係有相互作用，能促使本身系統的維護，在系統內產生聚合性和行為標準，帶領組織邁向目標。這種行為主義觀點主張領導者能同時展示高任務導向和高關係導向的行為。隨機應變的領導觀點認為，沒有單一的、「最好」的領導風格。領導本身需要審時度勢、因時制宜，在不同環境下採取不同的領導風格。只要能邁向完成組織的目標、能得到成功，都是有效能的領導和變革管理（Owens, 1995）。

分享權力和參與決策

在推行組織變革的過程中，若能夠與全體人員分享權力和責任，讓全體人員有真正參與決策的機會，並為他們提供足夠的專業發展，會使組織變革的建構有顯著的效果。抓緊所有分享權力和決策的機會，再賦予教師適當的責任和權威，讓他們尋求解決問題的方案，在教師面對組織變革的挑戰時，能提升他們的專業表現。讓員工參與管理組織變革，不但可以消除因變革帶來的恐懼和不穩定性，還可增加員工的歸屬感和責任感，並創造積極的團隊士氣和合作精神。

建立學校廣闊的願景

願景涉及到「我們的工作朝著甚麼方向？」，並為學校發展給予指引。若能將一致的願景貫徹在學校的指導政策和實踐價值、信仰上，這不僅給學校一個變革的方向，且給學校嘗試新事物的機會。在教育變革的早期階段，若學校能廣泛分享願景，將能給予人們開展和維持變革的動力。願景的創造不是靜態的事情，因為願景必須像文化變革一樣隨時勢改變。學校應不斷檢視願景的適切性，在面對教育新環境、新挑戰時，學校應更新集體的願景，並注入新元素，為集體願景帶來新的興奮。學校需要更宏大的願景來保持教師繼續向前。事實上，發展願景是個包括形成、推行、調整和再調整等階段的持續過程（Allen & Glickman, 1998）。創造健康的學校文化是教師、學生、家長、全體人員和校長之間合作互動的過程。

共同的價值取向和文化建構

組織文化和變革的問題有著很密切的關係。在計劃變革之前，要先啟動學校裏思想模式的改變，以及行為規範和模式的改變（Sarason, 1971）。從文化的角度來看，領導者應以全面、整體的方式觀察他們的組織環境。學校文化的理論將給予學校領導者一個寬闊的框架，去了解組織變革的歷程，理解困難的問題和複雜的關係，並在教育變革的過程中培養學習型組織所必需的價值、信仰和態度。組織文化的定義一般包括價值分享、裝飾、儀式、故事、神話和英雄人物等的人為產物。這些人為產物正好反映組織成員公開的、直接表達的共同組織價值，亦是組織文化的要素。能與全體人員分享價值、能對新挑戰採取共同願景的學校領導，將能更成功地建立鞏固的學校文化，並在教育變革中完成目標（Pang, 2003a）。

採用漸進的變革方法

Imai (1986) 在大規模「革新」(innovation) 的西方觀念和「漸進」(kaizen) 或「持續改進」(continuous improvement) 的日本概念之間，提出一般變革的分野。「漸進」與「革新」的概念是相當不同的，大多數西方政策制定者對「革新」的形式比較熟悉，革新意味著要通過有限量的專門訓練，有重大突破和進步；另一方面，「漸進」意味著所有員工每天逐少改進，連續地和逐步累積就會帶來很大的創造。對大部分日本人來說，漸進意味著「在工作中每天的奮鬥」(Japan Human Relations Association, 1992)。「革新」方法所帶來的變革是快速、大步向前、斷斷續續、突發和不穩定的；「漸進」方法所帶來的變革則是緩慢、長期、持久、小步向前、持續、逐步和穩定的(彭新強，1998b)。

為老師和校長提供專業發展的機會

教師和校長均是高質素和卓越教育的關鍵人物。教育改革總是要求在學習過程、教學策略和學校管理方式作出變革。只有專業的教師和有效的領導者才能將變革的理念實踐。若要提升教師的專業表現和校長的領導效能，教師和校長都需要持續的專業發展。持續的專業發展能使校長和教師不斷更新知識、技能和態度，使他們在面對由教育變革引起的挑戰中變得更有能力和自信 (Education Department, 2002)。

徵詢校外顧問意見

雖然組織配有高效能的領導，但在適當的情況下引入校外顧問服務，能使組織變革得到更有效的落實，因為校外顧問可以採取中立的角度來分析組織的困難和複雜問題。在變革的過程中，校外專家會提供顧問諮詢、觀念引導、支援和

解決問題的方法。領導者不應視尋求顧問服務為弱者的行為，因為利用校外專家的服務來鑑別組織的長處和短處，是強化自己領導行為的機會（Gamage & Pang, 2003）。

參考有關組織的研究和理論

所有科學努力的最終目標是發展理論的真實基礎。建立組織理論旨在解釋組織的結構和動力，以及個人在組織中的角色。的確，學校需要組織理論來提高組織的實踐效能，因為理論可以幫助實踐者描述和解釋在組織中個體或小組行為的規律。在面對教育變革時，參考組織理論能直接為學校實踐者帶來兩種好處：（1）提供變革分析的基本模式；（2）為變革不同階段所產生的問題提供解決方案和決策（Hoy & Miskel, 2001）。

評估變革的進度

組織長期的健康有賴它怎樣將願景和價值實踐。若採取綜合方式來管理組織變革，領導者必須不斷監察變革的進度和效能。組織成員需要持續發展他們的技能、知識和行為，配合處理變革時不同階段的需要。遇到偏離和挫折時，領導者須立即行動來修正和調整變革的進程，使人力資源和財力資源消耗最小，並把變革過程引導到正確、合理的軌道上。有所成就時，他們慶祝和感激，並肯定全體員工在變革上的努力，以激勵變革的繼續進行（Gamage & Pang, 2003）。

克服變革的阻力

上文已經探討了組織變革的方法。一些成功推行自我評估的學校可以說明組織變革的重要推動力，而推動力可分為「拉力」和「推力」兩種。即使有變革的推動力，變革的阻力亦是普遍存在的。上一節介紹了管理組織變革的十種方略，綜合及靈活運用這十種方略能有效推動變革。這質性研究亦

發現，實踐自我評估面對的阻力也不少，下文將探討克服變革阻力的一些途徑。

關於克服變革的阻力，Pang（1998b）建議在學校建立質素文化時可採取組織變革中兩個極端的方法：漸進（不斷改進）方法和革新方法。在學校發展當中，質素和文化兩者都是微妙、無形和抽象的概念，它們的建立和發展需要一段漫長的時間。所以，一所學校要建立自我評估的文化，必須以漸進和不斷改進的方式進行。教育質素的建立和自我更新的力量需要學校全體員工在信仰、價值和規範方面作出變革，所以在漸進和不斷改進的過程中，應給予學校更多自由、時間、空間和資源，以發展他們自我評估的潛力。在學校發生組織變革時，漸進方式應獲使用。在推動變革的過程中，漸進的方式主要採用「理性 - 實踐」策略和「規範 - 再教育」策略。然而，在學校發展的過程中，應盡可能根除那些阻礙質素文化發展的因素。例如，學校欠缺清楚目標和使命、不適當的考績系統、缺乏學校品質管制委員會、沒有良好溝通系統等因素，應盡快掃除。在這情況下，為了有效地變革，運用「權力 - 強迫」策略的革新方式將會是適當的。

由於每所學校都有不同的組織結構和文化，每所學校都是獨特的社群，所以每所學校面對變革的阻力都不同（Havelock & Havelock, 1973; Katz and Kahn, 1966）。在學校發展過程中，沒有單一的萬應靈丹可應付變革所帶來的挑戰、克服各種阻力。教育領導者和管理者應根據本身的環境、現況和目標，彈性和靈活採用以上章節所具體提到的變革策略和管理方式，使學校組織不停進步和發展。

結 論

全球化已經無可避免導致教育變革，公營學校必須與社會變革和期望保持一致，為的是在如此多變的環境中生存。回應

全球化，教育改革的議程包括市場化、私營化和地方分權等。與其他國家一樣，香港的學校亦要面對由全球化帶來的挑戰，實施學校教育質素保證，當中的策略包括採用雙管齊下的保證機制，亦即：以質素保證視學組進行總體視學或進行校外核實的外控機制，以及鼓勵學校自我評估的內控機制。在領導組織變革時，學校行政人員起著重要的中介作用。為了得到較好效果及回應對學校教育不斷增加的期望，校長應以這兩種質素保證機制來領導和管理學校組織的變革。

以實證為本的組織變革已經變成一個重要的趨勢，而學校自我評估亦擔負重要的角色。學校自我評估容許學校領導者在每天的管理實踐中成功制訂自我更新的框架，並有效能和有效率地領導和管理變革。由於在政策層面和學校組織層面有各種各樣的阻力，大部分香港學校並未建立自我評估的框架，而且其自我更新的文化亦很薄弱。然而，在香港某些學校已成功引入自我評估機制，它們實踐自我評估的經驗可作為其他學校的借鑑，讓其他學校通過學校自我評估，逐步轉化為學習型組織。

學校自我評估的本質是將學校轉化為學習型組織，而其中心目的是提高組織成員的知識和技能，並在日常的實踐基礎上診斷和解決問題。學校自我評估亦是個自學的機會，因為員工在處理工作和問題時獲得新的技能和知識，在自我評估中得到的經驗可運用於解決其他問題上。由於組織是由個體所組成，若學校自我評估概念由個人開始，鼓勵每個成員持續改進和自我評估，當概念推延至組織的每個部門時，學校整體組織就會進入一個不斷改進、持續發展的循環。在組織框架和日常的管理實踐中引入自我評估的機制，可容許校長既有效能又有效率地領導和管理組織的變革。

為了促進學校變革，行政管理人員應該：有強的領導；統一學校目標；清楚闡述完成目標的技術；在全體成員間促進價

值的分享；讓員工參與決策以達成共識；仔細選擇目標，嚴謹控制資源，把力量聚焦。良好的團隊精神、高昂的員工士氣、很強的專業感，是形成變革的重要基礎，而且亦可減少變革的阻力。由於變革是個複雜而動態的過程，以單一的行動面對變革的挑戰是困難的，故此建議對組織變革採用綜合的管理方式，克服阻力。這些對組織變革的管理方法包括：（1）營造適合變革的氣候；（2）為變革採用一種適當的領導方式；（3）分享權力和參與決策；（4）建立學校廣闊的願景；（5）共同的價值取向和文化建構；（6）採用漸進的變革方法；（7）為老師和校長提供專業發展的機會；（8）徵詢校外顧問意見；（9）參考有關組織的研究和理論；和（10）評估變革的進度。有效的領導者是懂得靈活採用自我評估步驟、變革策略和管理方法的行政人員，他們會帶領學校組織從不斷變化的外在環境中向卓越的領域邁進。

參考文獻

- 教育及人力統籌局（2002a）。《質素保證視學諮詢委員會第15次會議紀錄》，2002年11月25日。
- 教育及人力統籌局（2002b）。《教育統計》。香港：香港印務局。
- 彭新強（1998a）。香港教育改革新趨向。《上海高教研究》，第2期，頁33-36。
- 彭新強（1998b）。推動「優質學校教育」對《教統會第七號報告書》的幾項建議。《校管新里程季刊》，第22期，頁1-3。
- 彭新強（2000）。表現指標與質素保證。《教育學報》，第28卷第2期，頁137-155。
- 彭新強（2001a）。《香港學校管理體制改革新趨勢》。載澳門大學教育學院、澳門教育暨青年局（編），《「澳門教育如何邁進新紀元」教育研討會論文集》（頁171-186）。澳門：澳門大學教育學院、澳門教育暨青年局。

- 彭新強 (2001b)。香港辦學體制發展新趨向。載馮增俊、唐海海(主編),《第四屆港澳台教育論壇:新世紀學校模式》(頁265-278)。廣州:中山大學出版社。
- 彭新強 (2003)。香港學校質素保證機制的發展。《教學與管理》,第10期,頁11-15。
- 彭新強、林怡禮 (2000)。《學校如何面對教育制度改革方案的挑戰?》(教育政策研討系列之35)。香港:香港中文大學教育學院、香港教育研究所。
- Allen, L., & Glickman, C. D. (1998). Restructuring and renewal: Capturing the power of democracy. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.), *International handbook of educational change* (pp. 505-528). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1-34). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1985). General strategies for effecting changes in human systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (4th ed., pp. 22-45). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cuttance, D. (1993). *The development of quality assurance reviews in the NSW public school system: What works?* Sydney: NSW Department of School Education. (ERIC Document Reproduction Service No.384141)
- Cuttance, P. F. (1994). Monitoring educational quality through performance indicators for school practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(2), 101-126.
- Education Department. (2002). *Continuing professional development for school excellence*. Hong Kong: Printing Department.

- Gamage, D. T., & Pang, N. S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Harris, P. B. (1999, September). *The battle for raising standards: Can improvement be mandated?* Paper presented at the European Conference on Educational Research, Lahti, Finland.
- Havelock, R. G., & Havelock, M. C. (1973). *Training for change agents: A guide to the design of training programs in education and other fields*. Ann Arbor, MI: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, The University of Michigan.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: Random House.
- Jackson, D. (1997). *Dynamic organisations: The challenge of change*. London: Macmillan.
- Japan Human Relations Association. (Ed.). (1992). *Kaizen teian I: Developing systems for continuous improvement through employee suggestions*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Macbeath, J., Jakobsen, L., Meuret, D., & Schratz, M. (2000). *Self-evaluation in European schools: A story of change*. London; New York: Routledge/Falmer.
- Ministry of Education. (1984). *School self-evaluation*. Victoria, Australia: Ministry of Education.
- Moelands, H. A., & Ouborg, M. J. (1998, September). *School self-evaluation in primary education in the Netherlands*. Paper presented at the European Conference on Educational Research, Ljubljana, Slovenia.

- Owens, R. G. (1995). *Organizational behavior in education* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Pang, N. S. K. (1998a). The binding forces that hold school organizations together. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 314–333.
- Pang, N. S. K. (1998b). Should quality school education be a kaizen (improvement) or an innovation? *International Journal of Educational Reform*, 7(1), 2–12.
- Pang, N. S. K. (2003a). Binding forces and teachers' school life: A recursive model. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 293–320.
- Pang, N. S. K. (2003b). Initiating organizational change through school self-evaluation. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 3, 245–256.
- Pang, N. S. K. (2004). Teachers' feelings about school life: A multilevel analysis. *Hong Kong Teachers' Centre Journal*, 2, 64–84.
- Pang, N. S. K., & Cheung, M. (2004). Learning capacity of primary schools in Hong Kong. In J. C. K. Lee, L. N. K. Lo, & A. Walker (Eds.), *Partnership and change: Towards school development* (pp. 269–294). Hong Kong: Hong Kong Institute of Educational Research; The Chinese University Press.
- Rudd, P., & Davies, D. (2000, September). *Evaluating school self-evaluation*. Paper presented at the British Educational Research Association Conference, Cardiff University, Wales, U.K.
- Sarason, S. B. (1971). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn & Bacon.
- Scottish Office. (2002). *How good is our school? Self-evaluation using performance indicators*. Edinburgh: The Scottish Office of Education and Industry Department.

Nicholas Sun-Keung PANG

Abstract

In recent years, the Education and Manpower Bureau has implemented both school self-evaluation (SSE) and external school review (ESR) as the internal and external mechanisms to assure the quality of school education. Yet, most of the Hong Kong schools have no practice of self-evaluation and most schools have a weak culture of self-renewal. This article aims to expound on the characteristics of school self-evaluation and its relationship with organizational change. The author also reports in this article his research study into the effectiveness of implementing self-evaluation in a sample of Hong Kong schools as well as the factors that hinder and facilitate self-evaluation in these schools. Because change is a complex and dynamic process and it is difficult to act on a single front to initiate change, it is suggested that an integrated approach to change should be adopted to overcome the resistance during the implementation of school self-evaluation. Among others, these approaches to change include: (1) creating an appropriate climate for change; (2) adopting an appropriate leadership style for change; (3) sharing of power and participation in decision-making; (4) building a school-wide vision; (5) sharing of values and culture-building; (6) adopting a Kaizen approach to change; (7) continuing professional development for teachers and principals; (8) inviting external consultancy; (9) making reference to organizational research and theories; and (10) evaluation of the progress of change. Effective leaders are those who can adopt these approaches to change flexibly in coping with the challenges created from the ever-changing external environment and in leading their organizations toward excellence.