

學校組織發展的基本策略

彭新強教授

香港中文大學教育行政與政策學系副教授
香港中文大學學校發展及評估組主管



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(Pang,2006a)。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,2006b)。學校要轉變成學習型的社群，就必須加強組織的學習能力，亦必須建立持之以恆、不斷發展學校組織的機制和策略(彭新強，待印a)。

就學校組織發展而言，在政策的層面(即中央與學校組織的關係)中，有三種不同的基本策略：
(1)「權力—強迫」策略；(2)「理性—實踐」策略；和(3)「規範—再教育」策略。

「權力—強迫」策略

「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，亦是最容易實施及具經濟效益。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。

「理性—實踐」策略

「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。這發展策略的程序包括：
(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工作廣泛實踐。

本期通訊內容	學校組織發展的基本策略	1-2
	滬港兩地中小學管理的比較研究	3
	香港中文大學學校發展及評估組(SDET)推行一系列的學校發展計劃	3
	2006-2007年度參與學校發展及評估組各類學校發展計劃之學校名單	4
	學校發展及評估組(SDET)動態	5-6
	學而不思則罔 - 元認知與學會學習	7
	香港學前服務的發展與需要	8
	學校發展及評估組成員	8
	香港教育領導發展中心學校發展及評估組通訊資料(2007)	8

「規範-再教育」策略

「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，變革多是由學校本身開始，經員工發現變革的需要，再因應學校的狀況，共同謀求發展的方法，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。

另一方面，在學校的層面（即學校組織內部的關係）中，學校組織發展策略可有兩類，分別是「證據為本」的策略和「專業發展」的策略。

證據為本

「證據為本」的組織發展已成為了現時學校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是主導組織發展的重要元素。學校應以學校行政者、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。若適用於學校自我評估的表現指標建構完整的話，學校便得到足夠的證據作為學校持續改進的根據（彭新強，待印b）。

這組織發展策略的程序包括：(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的支持。整體上，這策略與行動研究的理念相同，研究成果會成為組織發展和進步的根據。

專業發展

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、管理變革技巧等，目的是使學校能維持正規的運作。當中有為學校行政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提升學校教育質素的自信心(Pang, 2006c)。專業發展的主要結果是建立自我更新的系統，以推動學校行政者和教師在變革的環境中管理自己的發展，改變學校組織的模式和功能，從而有效地達成目標(Gamage & Pang, 2006)。

雖然傳統上，實施組織發展的策略大致分為上述三種、兩類，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，教育政策及行政人員只選取其中一種策略，而是通常多種策略同時使用，因人、因地、因時制宜(Pang & Gamage, 2003)。若要有效管理學校組織發展，教育的政策及行政人員必須具備靈活實施適當的組織發展策略的能力。

參考文獻

- Gamage, D.T. & Pang, N.S.K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Gamage, D.T. & Pang, N.S.K. (2006). Facing the challenges of the 21st century: Preparation of school leaders in Australia and Hong Kong: *Educational Research Journal*. 21(1), 21-46.
- Pang, N.S.K. (Ed.) (2006a). *Globalization: Educational research, change and reforms*. Hong Kong: The Chinese University Press, the Hong Kong Educational Research Association and the Hong Kong Institute of Educational Research.
- Pang, N.S.K. (2006b). Schools as learning organizations. In J.C.K. Lee, and M. Williams, (Eds.). *School Improvement: International Perspective*, pp.65-86. New York: Nova Science Publishers Inc.
- Pang, N.S.K. (2006c). *The continuing professional development of principals in Hong Kong*. Proceedings of the 2nd International Forum on Teacher Education, pp. 103-113. Organized by International Centre for Teacher Education, East China Normal University, Shanghai, China, APEID and UNESCO Bangkok.

彭新強(待印a)。〈組織發展策略與學校自我評估〉。載《基礎教育探索與創新》。第二期。

彭新強(待印b)。〈透過學校自我評估管理組織變革〉。載《教育行政與社會變遷》。澳門大學教育學院論文專集。



2006年3月27日彭教授和 JOHN PISAPIA 教授與EDM6206碩士班全體同學合照

滬港兩地中小學管理的比較研究



田愛麗博士

香港中文大學
學校發展及評估組
博士後研究員

上海與香港，作為國內領先、國際知名的兩個大都市，其教育改革與發展有著許多互相借鑒之處。為深入瞭解兩地學校管理價值的異同，並為兩地學校管理的相互借鑒提供參考和依據，教育行政與政策學系的彭新強教授從2005年開始，接受香港研究資助局的資助，發起並主持了“滬港兩地中小學校管理的比較研究”這一項目。

該項目採用定量與定性相結合的研究方法，重點探討兩地中小學的管理價值及教師的學校生

活感受。根據組織價值的理論，研究者首先將學校管理價值的重要組成部分做出簡明的問卷，然後分別從兩地各抽取30所中學、30所小學進行問卷調查分析。在初步瞭解每所學校的管理價值以及教師感受的基礎上，再在兩地分別選取4至6所管理文化比較獨特的學校，進行深入考察和比較，以探究影響學校管理文化的更深、更廣的因素。該研究最終會揭示兩地學校管理價值的異同，探究背後的原因，為兩地學校管理的進一步改革和發展提供參考和建議。

香港中文大學學校發展及評估組(SDET)推行一系列的學校發展計劃

年份	計劃總類	計劃名稱	小學	中學	總數
2000-02	二年計劃	「學校自我評估與校本表現指標」計劃 (優質教育基金資助)	10	10	20
2001-02	一年計劃	「學校自我評估及自我更生」計劃	2	2	4
2002-03	一年計劃	天主教香港教區幼稚園「學校自我評估」計劃	22所幼稚園		22
2002-04	二年計劃	「自我評估與學校發展」計劃	10	10	20
2003-04	一年計劃	「學校自我評估與組織變革」計劃	23	27	50
2004-05	一年計劃	「學校自我評估—整固組織變革」計劃 (2003-04之延展計劃)	10	14	24
2004-05	一年計劃	「學校自我評估、校外核實與學校發展」計劃	25	36	61
2004-06	二年計劃	「建構學校為學習型組織」計劃 (優質教育基金資助)	10	10	20
2005-06	一年計劃	「學校自我評估、校外核實與可持續發展」計劃	20	26	46
2005-06	一年計劃	「自我評估及延續學校發展(教與學)」計劃 (2004-05之延展計劃)	2	12	14
2005-06	一年計劃	「校本自我評估與發展」計劃	3	2	5
2006-07	一年計劃	「學校自我評估：跨越教改」計劃	4	5	9
2006-07	一年計劃	「教與學的自我評估」計劃 (2005-06之延展計劃)	2	6	8
2006-08	二年計劃	「元認知的學與教：支援學生學習的需要」計劃 (優質教育基金資助)	9	9	18
2006-08	二年計劃	「學會學習：元認知在學與教的應用」計劃	3		3
總數			22所幼稚園 / 133小學 / 169中學		324

有關各計劃的內容，可瀏覽網頁 <http://www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/>

2006-2007年度參與學校發展及評估組 各類學校發展計劃之學校名單

● 「元認知的學與教：支援學生學習的需要」計劃 (優質教育基金資助)	荃灣天主教小學	東華三院邱金元中學
	彩雲聖若瑟小學(下午)	風采中學(教育評議會主辦)
	石籬天主教小學(上午)	中華基督教會桂華山中學
	聖公會基顯小學	東華三院呂潤財紀念中學
	元朗公立中學校友會小學	崇蘭中學
	聖博德天主教小學(蒲崗村道)	順德聯誼總會鄭裕彤中學
	香港仔聖伯多祿天主教小學	妙法寺劉金龍中學
	馬鞍山靈樞小學	英華書院
	德望學校(小學部)	嶺南衡怡紀念中學
● 「學會學習：元認知在學與教的應用」計劃	天主教佑華小學	中華基督教會協和小學(下午)
	聖公會青衣邨何澤芸小學	
● 「學校自我評估：跨越教改」計劃	慈航學校	拔萃男書院附屬小學
	基督教香港信義會榮盛信義學校	香港神託會培基書院
	聖安當小學(下午)	靈糧堂怡文中學
	基督教中國佈道會聖道迦南書院	瑪利諾神父教會學校
	筲箕灣東官立中學	
● 「教與學的自我評估」計劃 (2005-06之延展計劃) * 此計劃為2005-06年度「學校自我評估、 校外核實與可持續發展」計劃之延續	拔萃小學	香島中學
	聖羅撒學校	余振強紀念第二中學
	仁濟醫院董之英紀念中學	王肇枝中學
	明愛屯門馬登基金中學	聖安當女書院



2006年6月23日 彭教授在伊斯坦堡的第八屆全球領導研討會上發表文章



2006年10月25日 彭教授在上海的第二屆國際教師教育論壇上發表文章



2006年11月14日 彭教授在上海參觀了中國浦東幹部學院



2007年1月3日 彭教授在斯洛文尼亞之Gimnazija Piran中學與學生留影

學校發展及評估組(SDET)動態



優質教育基金秘書處計劃主任李維盛先生頒發參與證書予參與「元認知的學與教：支援學生學習的需要」計劃之學校



參與「元認知的學與教：支援學生學習的需要」計劃之小學教學發展小組成員



參與「學校自我評估：跨越教改」計劃之學校自評小組成員



參與「元認知的學與教：支援學生學習的需要」計劃之中學教學發展小組成員



參與「教與學的自我評估」計劃之學校自評小組成員

學校發展及評估組(SDET)動態



學校自評小組成員出席「數據處理及分析」培訓



學校發展小組成員出席「元認知與學習差異」培訓



學校自評小組成員出席「情緒智能」培訓



學校發展小組成員出席「元認知與教學策略」培訓



學校全體教師培訓工作坊

學而不思則罔 — 元認知與學會學習



陳志威博士

香港中文大學
學校發展及評估組
學校發展主任

我們常常會聽見別人說香港的學生在香港時學業是怎樣、怎樣的出色，但一旦跑到外地，便感到思考不及那些外地學生般敏捷，也不及他們能自信地羅列自己的觀點，也沒有像他們般有著較廣闊的想像能力和空間。我也見過不少父母為望子成龍、望女成鳳，不斷給他們的子女做各式的補充練習，「問書」和補習也是家常便飯。他們幫助子女學習的方法更有點兒像昔日老人家餵哺兒孫的方式，就是先把稀飯放進自己口中咀嚼一番，然後吐出來再放進兒孫的口中。很多家長在協助子女學習的時候，往往都先「消化」了的課題內容，再機械性地向子女「問書」。更甚的是不明白子女根本已是身心俱疲，靈魂早已飛向「周公」那裡，但父母仍「鍥而不舍」地「問書」和「串字」！

隨著知識型經濟的冒起和全球一體化的影響，香港的教育工作者，已醒覺到學校教育必須從強調知識的傳遞，轉向為啟導學生學會學習和建構知識。元認知 (Metacognition, 又譯作後設認知) 是一項讓學生不單是「知其然」，也能「知其所以然」的認知理念。基本上是要學生在學習的過程中，把學習和思考拉上關係。很多時候在「學習」的過程中，是沒有觸動思考的。教師講解時，學生只是被動地接收，很少會留意知其所以然，也很少留意自己學習的成效，更少會思想一下可以怎樣調校自己的學習方法以取得更大的成效。元認知就是強調學生在學習的過程中關注學習的成效、了解所採用的方法並作出調適，以達致學習的目標。其實這些理念並不新鮮，早於孔子的言行集 — 《論語·為政》中已有提出：「學而不思則罔、思而不學則殆」；只不過是中國的實用型和藝術型的文化未能孕育出一套像「元認知」般較為完整、把學習與思考聯繫起來的理念而已。

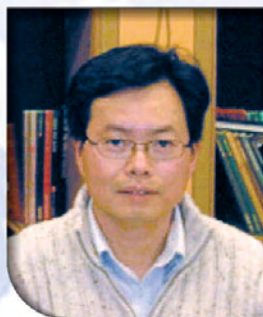
學生必須在其基礎教育階段，便懂得在學習的過程中運用思考，以提升學習的效能。教師也須在教學的過程中促進學生思考、提昇他們思考的層次；從而幫助學生面對終身學習的需要、並全球一體化和知識型經濟發展所帶來的挑戰。

Flavell(1977) 和 Brown(1978)就著他們對認知效能的研究，指出高效能的學習者必定會有意識地對學習制訂計劃、予以監控和評估，並於策略和方法上作出調整。因此學生在策略和方法上的掌握，將直接地影響著學習的「質」；而對認知任務的了解、目標的訂定與及認知過程中的正面體驗，將會影響著學習的「量」。因此幫助學生釐清和釐訂學習的目標，在過程中能夠「感覺良好」，並懂得不同的學習思考方法，是在運用元認知於學習時缺一不可的要素。教師因此也須在教學的過程中，不斷地運用不同的方法如提問、類比、出聲思維、思維手記、分析錯誤、「三知」(K-W-L).....等方法，鼓勵和促進學生對所學習的內容作深度的思考；也要在教學的過程中，不斷觸動學生不同的感官和運用上天所賦予他們不同強度的各種智能。

此外，家長也應對元認知有所認識，從而在幫助子女學習和溫習時，不會遏抑他們思考，而是啟發他們思考。對影響他們學習的環境因素有所了解，從而作出更積極和正面的配合。提昇他們的自我效能感和思考深度，令學習不再是滿載著「機械性」的枯燥，而是更有趣味、更富想像力和有著廣闊的思考空間，跳出「死讀書、書死讀」的囿圍。此外，若能培養子女養成自我負責和自律的生活態度，並把這種態度向學習轉移，使他們著意於學習上的自我管理；那麼學習的效能自然不可同日而語了。



香港學前服務的發展與需要



李小湖博士

香港中文大學
學校發展及評估組
學校發展主任

香港的學前服務在進入特區時代，經歷兩大重要改變，分別為「協調學前服務」（協調幼稚園和幼兒中心）和「學券制」的推行。前者在一遍討論聲中已於二零零五至零六學年度順利實施，而後者則將於二零零七至零八學年度推行。

特首曾蔭權在最新公佈的施政報告中列明，由2007至2008學年起在幼稚園推行「學券制」，教育統籌局局長李國章隨後宣布，為學前教育學券資助計劃訂立3年過渡期，至2009-10學年止。整個計劃在2011-12學年檢討，屆時只有符合水平的幼稚園才可獲得資助。學券制總的方向是受到教育界普遍認同的，唯由於內容未夠具體，幼稚園業界反應十分熱烈，亦曾出現一些社會分化的憂慮。學券制度將如期在2007-08學年引入學前教育，最後也達至下列五項基本原則：

1. 只有非牟利幼稚園可以兌現學券，以確保公帑全數用於教育之上；
2. 幼稚園須提升質素，並在五年內達標，五年後如未能達標，則不會再獲得資助；
3. 幼稚園的學費水平以半日制計算上限為每年24,000元（或以全日制計算上限為每年48,000元）；
4. 幼稚園須提高透明度，包括公開帳目和教師資歷與薪酬等資料；以及
5. 政府不會為幼稚園訂立教師的薪酬制度，但歡迎幼稚園業界自行制訂薪級表。

綜觀上述兩項重大改革，不難發現重點在於減輕家長經濟負擔、提升教師專業、加強監管、保證質素、增加透明度、以及運用市場的力量改善辦學校效能。要達至上述目的，其中一項重要工作便是希望透過學校自我評估，讓校長、教師來檢視學校發展、自我完善和持續發展，藉此提升教育質素。學校應成立專責小組，統籌並推行學校的自我評估工作，包括建立校內

自評文化、徵詢教職員意見、領導教職員制定評估計劃、定時收集意見和報告進展和分享成功經驗（教統局，2003）。

至於要評估的主要範疇，教育統籌局於二零零四年，出版了一套經諮詢而後修訂的適用於學前機構的指標，內容分為四個主要工作範疇，包括「管理及組織」、「學與教」、「機構文化及給予兒童的支援」，以及「兒童發展」。而指標的內容乃是機構自評及外評共同使用的工具。教統局將透過重點視學，促使幼稚園發展學校自我評估機制。然而，幼兒教育機構發展學校自我評估機制的速度則非常緩慢，事實上，在2002/03質素保證視學周年報告（幼稚園）的「管理及組織」範疇已提及：「學校自我評估是質素保證架構中的關鍵部份，雖然幼稚園質素保證視學已推行三載，但今年接受視學的學校中，已建立整體自評的學校只佔兩成。大部份的學校都在開展自評的初階，例如教師進行教學反思，學校對各項大型活動作成效檢討，考績制度中包括教師反思自評工作表現的部份等，都是一些零散欠規劃的評估」。

香港中文大學教育學院的學校發展及評估小組，自二零零零年開始，透過申請香港政府教育統籌局的優質教育基金的資助，共協助本港超過300多所中、小學和幼稚園建立不同規模的校本自評機制，累積了豐富的實戰經驗，並透過本通訊平台，與業界分享工作成果，促進同儕學校間的互相討論與觀摩。適藉此港幼稚園將於明年推行「學券制」，本小組有見及此，因應業界的需求，現正積極籌劃協助幼稚園界建立學校自評機制的計劃，藉著我們在中、小學所累積的經驗，創設適合幼稚園界的評估模式。展望二零零七至二零零八年度，我們能進入不同的幼稚園，與業界展開專業對話，共同探討提升幼兒教育質素的方法、技巧和態度。



學校發展及評估組成員

主管 彭新強教授
香港中文大學教育行政與政策學系

顧問 Professor David Gamage
School of Education,
Faculty of Education and Arts,
The University of Newcastle

Professor John MacBeath
Faculty of Education,
University of Cambridge

Dr. Peter Senge
Founding Chair of the Society
for Organizational Learning,
Senior Lecturer,
Massachusetts Institute of Technology

Dr. Max Smith
Manager, System, Data Analysis and Regional
Support, Educational Measurement Directorate,
Department of Education and Training,
New South Wales, Australia

張善培教授
香港中文大學教育學院課程與教學學系

張瑪利校長
東華三院高可寧紀念小學

學校發展主任 陳志威博士
鄧志強博士
李小湖博士
博士後研究員 田愛麗博士
助理學校發展主任 鄧志鵬先生
計劃統籌 陳嘉怡小姐
計劃助理 馮顯欣小姐

香港教育領導發展中心學校發展及評估組 2007
地址：香港中文大學崇基學院李蔭珍樓G08室
電話：2603 6856 / 2603 6907 / 2603 5002
傳真：2603 7924
電郵：sdet_enquiry@fed.cuhk.edu.hk
網址：www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/