

[ 專題：亞洲地區學校輔導議題 ]

## 中小學校學生事務的風險管理

譚偉明、陳愷英

香港中文大學

在現代社會，風險管理的概念主要應用在經濟和金融事務上，亦有應用在醫學、工程及其他危險性高的工作上。它是利用統計學和或然率計算某些事情出現的機率，以及出現之後所產生的影響。風險管理的概念可以應用在教育範疇上，為師生的安全和學生的學習成果提供更大保障。本文提出風險矩陣工具，幫助學校在實踐風險管理時，能更有效推行學生事務的管理工作。風險矩陣可以幫助學校計算學生以至班級層面所面對的風險，讓校方及早作出適當的安排及對策。文章亦列舉了兩個例子，解釋風險矩陣如何幫助學校處理學生事務問題。

### 背景

人類的智慧很多時是可以體現在他面對風險的能力上。風險是屬於未來的，而未來是不可知的，因此面對風險亦好像是將生命下賭注。中國人有一句說話：「行船走馬三分險」，代表着對未可知事情要勇敢面對的描述，當中亦帶有無奈的意味。趨吉避凶固然是人的本性，但面對風險時積極或逃避的態度卻可能產生完全不同的效果。積極面對，甚至

轉危為機的能力更被認為是現代領袖不可或缺的質素。在學術領域，學者們歸納過去人類面對風險所累積的知識和經驗，發展出一套有助克服未來及擺脫命運的科學，這門學問便是風險管理。

風險 (risk) 一詞歷史悠久，它的起源大概有兩種說法 (Wharton, 1992)：一說是它出自中東地區，風險的亞拉伯文是 risq，意思是「任何上天賜予而可以從中獲得好處的東西」；另一說法是它來自希臘文化，拉丁文是 risicum，意思是「海岸礁石為航海者帶來的挑戰」。兩者都描述了世事無常，難以控制，但前者比較正面，後者比較負面。在現代社會，人們對風險的看法是比較負面的。Rowe (1977) 將風險定義為「一事情或活動的潛在負面後果」(p. 4)。Lowrance (1976) 給它的定義是「災害的嚴重性和可能性評估」(p. 94)。Gratt (1987) 更提出一個技術性的定義：「……風險評估是基於一個事件發生的期望值，與當事件發生時可能產生的後果，兩者的積」(p. 244)。

在現代社會，風險的概念主要應用在經濟和金融事務上，例如意外的風險、投資(失誤)的風險、推行計劃的風險等，亦有應用在醫學、工程及其他危險性高的工作上，例如某些手術的風險、樓宇(價格升跌)的風險等。它是利用統計學和或然率計算某些事情出現的機率，以及出現之後所產生的後果來判斷。風險亦有應用在不同學術範疇上。舉例說，在認知心理學的研究裏，個人和群體的決策過程，對風險的考慮和價值的判斷是一個重要課題(Wallsten, 1980)。在公共行政學的研究裏，一項政策的推行可能影響很多群體，而不同持分者受政策影響的風險亦是重要的研究問題(Rescher, 1983)。

香港的公營教育機構中，過往小學和中學在運作時需要面對的風險較低，所以學校不甚重視風險管理。在法律上，學校購買基本的責任保險和勞工保險，已經足夠保障學校的運作。在資源上，教育部門為學校提供穩定的學生來源和財政支持，學校從來不用擔心自己的教育成效會帶來甚麼後果。在行政上，當學校發生行政失誤和出現紛爭事故時，教育部門亦經常出面干預和調解，以免影響學校運作。以往香港學校不重視風險，主要原因是因為政府官僚體制嚴格監控的運作方式，已經為整

個教育系統承擔了大部分風險成本，讓學校可以更專注課堂上的學與教問題，不用面對風險問題。另外一個原因是過去香港的教育環境變化不大，學校可以集中精力處理重複性的工作，以及解決運作中產生的短暫性問題，而毋須應付外在競爭的問題，亦不必照顧長遠發展的需要。第三個原因是學校不同於商業機構，難以量化教育成果，更不能以措施或方案的營利或虧損來衡量風險。

然而，近年學校面對外在環境的急遽轉變，舊有的風險思維已顯得不合時宜。1996年，有學校發生學生毆打教師事件。事件鬧上法庭，法官認為學校對問題學生處理不當而導致教師受傷害，因此判學校向受害人賠償 277 萬元，成為教師成功向學校索償的罕有例子。2003年，多名學生欺凌同學，甚至將欺凌過程拍攝下來，在互聯網上廣為流傳，最後導致多名學生入獄，學校名譽亦大受損害。此外，現今公營機構強調向公眾問責，社會資源必須物有所值。結果是，教育成效不顯的學校可能會因為缺乏學生選讀而被迫結束。另外，教育部門亦改變以往隱惡揚善的作風，透過質素保證視學機制定期評估學校，並將學校的優點和缺點一併向外界公開。自 2000 年以來，香港學校全面推行校本管理，接受政府一筆過撥款，亦需要為運作成果作出責任承擔。為減低出錯的風險，學校在行政運作上必須進行更慎密的考慮和安排，甚至可能需要為一些教育措施進行風險評估。

## 學校的風險管理

當組織進行某些活動時，為減低發生意外時可能引發的嚴重後果，因而需要作出合適的財政部署，例如購買保險或調動資金等。另外，當組織考慮多個投資項目，而每個項目都可能帶來不同的回報和風險時，為了組織的健全發展，行政人員便會為這些項目作整體的風險評估，期望既可以將風險減至最低，又可獲得最大回報。這便是財務上的風險管理工作。然而，風險管理並不限於財務安排。行政人員為了減低潛在危機對組織帶來的損失，很多時需要為某些新方案作出人事安排，甚至在政策和措施上部署（Frost, Allen, Porter, & Bloodworth, 2001）。然而，這些安排主要都是基於未來經濟損失的考慮。

本文作者認為，學校管理層應該將風險的知識更多地應用在學校的重要決策上，主要原因是為了補救現時學校行政運作缺乏長遠目光的問題。首先，學校投放大量資源和精力處理目前的運作，以及解決面對的短期危機，但往往對長期問題和隱憂視若無睹。然而，這種捨難取易、飲鳩止渴的做法，只會令學校行政陷入惡性循環，侵蝕行政人員預防問題出現的能力（Argyris, 1993; Senge, 1990）。其次，因為學校的資源和精力主要投放在日常運作上，剩餘的力量只能處理眼前的問題，這些情況在家校合作、學生事務、學校與社區關係等範疇經常出現。但當有問題出現時，學校往往不自覺地產生很多個人和組織防衛，慢慢形成了組織的「習慣性防衛」（defensive routines），甚至「防衛模式」（defensive pattern），對溝通和解決問題造成極大障礙（Argyris, 1990）。最後，現時不同地區的學校都推行危機管理，並已經為常見的潛在危機訂立政策和執行措施，以免危機發生時出現失控情況，嚴重影響學校運作（Brock, Sandoval, & Lewis, 2001; Sou, Yu, & Yung, 2002）。在性質上，危機管理和風險管理很相似，但前者屬於問題發生時的即時安排，後者則屬於應付問題的長遠考慮。問題的弔詭地方是，學校以往忽略的風險往往變成今日的危機。因此，學校可能是不停地為自己製造危機而不自覺，這亦是學校需要發展風險管理知識的原因。

從現代管理和保障學生安全的角度看，學校需要發展風險管理工作。然而，實踐風險管理並不容易，而且需要從以下角度考慮：

1. 知識的考慮——風險管理的重點是將組織的資訊和知識專注在一些關鍵事項上，例如組織盈利和虧損，或發生意外時的財政負擔，並利用以往的數據預測將來出現問題的可能性和後果。雖然學校的教育效果是多元的，難以數據化，亦沒利潤可言，但行政人員仍然可以利用以往運作累積的經驗和現有的知識系統，預測一些關鍵事件發生的可能性，從而作出補救或預防安排。
2. 人事的考慮——以往學校組織變化較少，學校的知識主要集中於教育事務，每天都是重複它的慣常規律，而且教師對風險的認識又不多，亦難以明白為何他們需要這些風險管理的知識。這些都是不利

於實踐風險管理的因素。然而，在一個變化複雜的世界，學校是不可能永遠停留在它的既有運作軌迹上的。學校一旦離開習以為常的軌迹，行政人員便會擔心容易跌進法律陷阱之中。在此情況下，較可行的辦法就是委派專人負責學校的風險管理工作，並為他們安排專業培訓。

3. 行政的考慮——雖然學校可以委派專人負責風險管理工作，但學校問題複雜，不同因素互相牽連，而且基於人的思維受有限理性（bounded rationality）所限（Simon, 1993），一些行政人員甚至放棄以理性方式處理問題，這些亦是不利學校實踐風險管理的因素。要解決這些問題，學校需要界定清楚風險管理的應用範圍，建立簡單易明的理念模式，並安排公開討論的機會，讓全體教職員都清楚風險的意義，以及風險資訊的使用方法。
4. 實踐範疇的考慮——在現代社會裏任何事情都帶有風險，而理論上一切工作都可以進行風險管理。然而，風險管理成本高，技術要求精密，務求以知識來換取組織的穩定。基於此，學校不宜將所有工作都納入風險管理的範疇內。適合進行風險管理的都是一些具重大影響、不可忽略的項目。現時，學校最常見的風險管理項目都是與法律和專業責任有關的。例如，學校在校外活動的安排上，為避免因疏忽而負上法律責任，必須訂定適當的行政程序，向有關教師發出書面指引，並要求教師確實執行，並為該項活動購買足夠的責任保險。倘若校方在活動前未有作出風險管理（例如行政程序、指引、購買保險等），一旦發生意外，校方便可能需要承擔法律責任，作出金錢賠償，甚至可能因為未有能力作出賠償而倒閉。

現時西方社會的教育系統，已經開始重視法律範疇以外的風險管理。舉例說，Stringfield（1995）嘗試運用風險管理概念研究美國專門幫助基層背景和少數族裔學生的學校。據他的見解，能夠幫助這些學生達到較高教育成果和較少失敗經驗的學校，可以稱為可靠性高的學校（high reliability school）。另外，美國政府扶助高危學生（at-risk student）

的政策亦帶有風險的含意。教育政策將高危學生界定為「因為擁有一個至多個危險因素（risk factors），而畢業機會渺茫的學生」（Slavin, Karweit, & Madden, 1989, p. 5），而危險因素包括家境貧困、膚色或民族背景屬於弱勢族群、單親家庭、母親教育程度偏低、母語屬於非英語等（Natriello, McDill, & Pallas, 1990, p. 4）。在統計上，這些危險因素與學生中途輟學關係密切，政府可以為收取這些學生的學校提供較多資源，讓它們設計較有效、較具針對性的教育方案。

上述美國教育界使用風險概念的兩個例子，都是與這個國家教育政策的制定方法和教育資源的調配有關，未必適用於香港的教育環境。雖然如此，這些例子亦顯示，在一個重視教育機會均等的社會裏，學生的人身安全，以及他們的學習，都應該同時受到保障。由此角度看，風險管理亦即是提供一個管理策略來保障學生的教育機會。下文將以學校的學生事務為例，嘗試解釋有關的概念如何應用在學校決策上。

## 風險矩陣

學校學生事務的風險管理可以建立在醫學界計算風險的方法，以及教育界對危險因素的知識基礎上。學生的學習機會非常寶貴，學生損失自己的學習機會，將會終身抱憾。因此，學校需要運用所有的知識和盡一切力量，以保障學生能順利完成學業，並從中獲得良好的學習經驗。這便是學校推行風險管理的原因。

在香港的學校裏，學生違規、逃學、欺凌、師生衝突、同學之間衝突等行為十分普遍，很多教師花費不少時間和精力處理這些行為問題，部分教師更感到束手無策。這些問題若得不到適當處理，便可能為教育系統帶來嚴重後果。很多時，學校處理學生違規行為，都是被動地處理，而且離不開層面和功能兩方面的考慮。所謂層面的考慮，就是說倘若違規行為出現在課堂之內，便由課堂導師處理；倘若問題發生在課堂以外，便交由當事人的班主任處理；倘若問題牽涉多個班級的學生，便會交學校訓導組處理。至於功能方面的考慮，是指當學校出現違規問題時，無論問題是發生在校內或校外，學校一般的處理方法是處罰犯事的

學生，這是屬於訓導部門的功能；倘若老師認為犯事的學生未能從懲罰之中改過，便交予輔導組老師給予個人輔導。然而，學校處理違規問題時不能單從紀律、輔導等個別部門出發，而需要整體地思考問題。學生違規行為背後可能隱藏很多因素，如個人、家庭、社區、學習等問題，它們甚至互相關連，不能分割。越軌行為可能只是冰山一角，內中隱藏着更多不易察覺的問題。

風險管理可以幫助學校更有效地推行學生事務的工作，其中一個方法是使用風險矩陣（risk matrix）作風險評估。風險矩陣可以幫助學校計算學生及班級面對的風險，甄別需要特別支援的學生及班級，讓教師提高警覺，並爭取及調配合理資源來支援任教這些學生或班級的教師。風險矩陣建基於以下假設：

1. 社會存在一些危險因素，而這些危險因素是可以量度的。危險因素的例子如身體殘障、智障、家庭成員吸毒等。
2. 這些危險因素與某些重要的教育成果或個人表現在統計上關係密切。教育成果的例子如畢業、升學、會考及格、就業等；個人表現的例子如暴力行為、吸毒、自殺、嚴重違規行為等。
3. 長期處於危險因素下與沒有處於危險因素下的學生，他們的教育成果或個人表現比較在統計上是顯著的，因而估計有關的風險因素可能導致某些教育成果或個人表現的出現。
4. 學校系統內個人及情境的變數微不足道，或已經成為危險因素的其中一些考慮。
5. 行政人員可以基於危險因素與教育成果或個人表現的知識，對學校運作進行風險評估，所得結果可以作為行政決策的數據。

美國教育界發展出一套甄別高危學生的系統，他們將高危界定為「學生面臨學業失敗或輟學的機會率」（Natriello et al., 1990, p. 3），而高危學生是「因為擁有一個至多個危險因素，而畢業機會渺茫的學生」（Slavin et al., 1989, p. 5）。較早時期，美國政府扶助高危學生的

政策只包括貧窮和種族因素，但近年已經將危險因素的範圍擴大至包括例如貧窮、族裔、不利的家庭結構（如單親）、特殊需要（如過度活躍、讀寫障礙、身體殘障）、語言（母語為非本地語）等，這些都是與資源和政策有關的因素。

美國教育行政學會曾於 1989 年發表了一份有助辨認高危學生的危險因素手冊（Brodinsky, 1989），頗有參考價值，而且廣為學校採用。美國教育行政學會界定危險因素時主要基於兩個考慮：一是學生未能在高中畢業的機會，二是學生在學習上出現困難的機會。前者能夠準確預測，後者則只能依據經驗估計。該會列舉的危險因素包括個人、族群、家庭和學校四類。原則上，學校發現學生處於任何一個危險因素類別都應該提高警覺。

在香港，社會為貧窮家庭提供基本生活保障，經濟背景未必會成為危險因素。此外，族群問題主要限於南亞裔學生和新來港學生，前者只在少數學校出現，後者則可以納入家庭因素考慮。基於上述原因，以下列出者是適用於香港的危險因素類別：

1. 個人危險因素——可能導致學生學習出現困難的個人因素，例如過度活躍、學習障礙（如讀寫障礙）、學習緩慢、其他學習上的特殊需要、情緒上的特殊需要等。
2. 家庭危險因素——可能導致學生學習出現困難的家庭因素，例如非健全的家庭結構（如男性單親家長，或最近出現的家庭變化）、家長忽視或虐待子女、家庭習慣使用言語或身體暴力、家庭關係惡劣等。
3. 學校危險因素——可能導致學生學習出現困難的學校因素，例如按學校編班政策被編到能力較弱的班級<sup>1</sup>、班級大部分科目以英語授課<sup>2</sup>等。課程與學生能力不符、緊張的師生關係、長期的課堂秩序失控等問題，都可能導致學生出現學習問題，但這些問題可能與個別教師或班級有關，未必需要視為學校的危險因素。



4. 社區危險因素——可能導致學生學習出現困難的社區因素，例如缺乏健康的娛樂設施、吸引大量貧困家庭定居的區域、經常受不良分子滋擾、黑社會問題嚴重等。

除了以上四類危險因素外，風險評估亦需要考慮危險因素的嚴重程度。嚴重程度可以按需要分為不同程度，例如輕度、中度至高度三個級別。基於這些考慮，我們可以建立一個適合學校使用的風險矩陣（見圖一）。風險矩陣的內容（ $x_{ij}$ ）部分是由學校按過往運作的統計資料和經驗估計出來，是屬於校本的知識。但學校不能單靠以往運作的統計資料來評估所有不同類別學生的風險，而需要教育當局提供更多不同類型學生的危險因素數據，讓校方作出更準確的評估。最後，計算風險（ $y$ ）的方法可使用程式一（ $\prod$ 代表各因子的積，詳細內容請參考下一節的例子）。

圖一：學生事務的風險矩陣

		嚴重程度		
		輕度	中度	嚴重
風險類別	個人	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$
	家庭	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$
	學校	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$
	社區	$x_{41}$	$x_{42}$	$x_{43}$

$$y = \prod_{ij} (1 - x_{ij}) \quad i = \text{嚴重程度}; j = \text{危險因素類別} \quad (\text{程式一})$$

## 風險矩陣的應用

圖一是簡單易用的風險矩陣，能幫助教師和行政人員進行風險評估。爲了更清楚解釋這矩陣的實際用途，以下展示兩個例子來分析學校面對需要支援的學生或班級時，如何運用風險矩陣來幫助解決問題。

### 例一：甄別學生的支援需要

小明同學在一所文法中學就讀中一年級，他在上學第一週已經被多位老師投訴上課時候不專心，並經常離開座位和干擾老師上課。班主任初步了解事件之後，便到學校檔案室找出小明的個人資料，然後致電小明就讀小學時候的班主任，並由班主任口中得知他患有輕度過度活躍症，而且在小學六年級開始接受教育統籌局心理學家輔導。後來，班主任初步與小明的家長電話聯絡，與家長談話的過程中，班主任掌握到更多有關小明的資料。

小明在小學階段經歷父母離異，現在與父親和祖母一起居住。但他的父親因爲工作關係，經常早出晚歸，照顧小明的責任便落在祖母身上。小明小學開始便不喜歡學習，而且在校內經常被投訴，父親和祖母都苦無對策。小明父親定期給兒子零用錢和補習費，但卻很少與兒子談話。每有遇到小明犯事或發脾氣的時候，祖母處理的方法是不斷罵他，當小明不能忍受和發脾氣的時候，祖母便不理睬他。除此以外，小明的生活大致正常，惟學習能力稍弱，但仍可以應付中一課程。

班主任了解小明情況之後，認爲小明的個人風險屬於輕度，而家庭風險屬於中度。按照學校本身訂定的風險矩陣，小明個人的風險率是 0.3（30% 機會不能順利完成學業），家庭的風險率是 0.5（一半機會不能順利完成學業）。因此，以小明這樣背景的學生能夠完成學業的機會大約只有  $(1 - 0.3) \times (1 - 0.5) = 0.35$ 。換句話說，倘若小明得不到合適的支援，他面臨輟學的風險可能達到 65%。爲此緣故，班主任向訓輔組建議爲小明特別開設個案，由輔導老師負責跟進，並推薦小明加入由學校社工和訓輔組合辦的抗逆力訓練。

從以上例子可見，風險矩陣有助校方評估個別學生的個人風險（未能完成學業的風險），從而作出有效的輔導安排。在嚴重問題尚未出現時，教師已作出有效的介入，而且經常監察進度，成功機會比較大。相反，倘若教師容許問題不斷惡化，小明可能會對某些教師形成刻板觀念，課業嚴重落後，甚至討厭學校生活。當嚴重的紀律問題出現時，教師和家長均出現心理防衛，便更難針對問題而有效介入。

## 例二：甄別班級的支援需要

何老師是中一乙班英文科導師，亦是該班班主任。在九月底，校長聽說該班的秩序出現問題，經常受教師投訴，因此約見何老師詢問該班情況。以下是何老師向校長報告的情況。她由八月份知道要接管一乙班開始，便不斷搜集學生的資料，並仔細觀察班內每一位同學的上課狀況。據她的觀察和搜集的資料所得，一乙班內大約有六位輕度風險、三位中度風險及一位高度風險的特殊需要或其他學習問題的學生，班內接近半數學生的家庭都出現不同程度的管教和親子關係問題。此外，因為一乙班是中一年級的非精英班，估計風險值是 0.2（這是根據學校以往統計非精英班畢業率得出的數值）。因此，計算全班學生的個人、家庭和社區風險因素的平均值後，再乘以學校的危險因素，何老師得出該班的平均風險是 0.58（能夠完成學業的學生大約只有 42%），比較以往該校中一年級平均風險是 0.1 至 0.3 高出一倍以上。基於以上原因，何老師認為一乙班在課堂出現的問題可以理解，但她亦覺得個人能力有限，未必可以有效幫助所有學生。

聽到何老師的報告後，校長覺得一乙班出現的情況在該校比較罕有，而且未必是現時老師的能力所能處理。所以，他一方面決定在行政會議和教員會議討論有關問題，另一方面亦考慮增撥資源協助解決該班的問題，包括聯絡相熟的群育學校、特殊學校和教育統籌局特殊教育組，以便引入校外的專業支援。

在以上的例子，倘若教師未有進行風險評估，並以一般的方法處理該班的問題，結果可能是災難性的。該班學生可能成為全校紀律最差、成績倒退、上課最不專心的一班。班主任可能經常受同事壓力，被行政

人員指責不稱職，自己亦因為長期缺乏滿足感而感覺焦慮和憂鬱。相反，教師使用風險矩陣評估班級的風險時，學校行政人員掌握確實數據，可以有理據作出介入，並提供適切的資源及人力，讓班主任不用孤軍作戰。

## 總 結

近年香港的教育環境不斷變遷，每一所學校都難以逃避因種種風險而引發的問題。為了補救一些學校在行政運作上缺乏長遠目光的問題和減低因風險而造成的損失，學校應將風險管理應用於學校行政管理及制度上，並重新訂定一套更完善的計劃和政策。學校如能做好風險管理的工作，將更能先知先覺地減少日後一觸即發的校園危機。除了學校管理需要之外，教育當局制訂及執行教育政策時亦可以應用風險管理的概念。首先，教育當局可參與建立具信度的風險評估機制，並為學校提供更準確的危險因素指標，幫助學校提高風險評估的信度。其次，當風險管理在教育界獲得廣泛認受後，風險評估的結果或許可以成為調撥教育資源的其中一個考慮因素，讓承受較大風險的學校獲得更多資源，可以為不同需要的學生提供更優質的教育。第三，教育當局制訂新教育政策時，可以針對不同方案進行風險評估，以增加政策的可行性。

為了幫助學校應用風險管理的知識，本文提出風險矩陣工具，讓學校更有效地推行學生事務方面的管理工作。根據教師和學校對以往運作數據的掌握，以及對危險因素的認識，風險矩陣可以幫助學校計算學生、班級或學校所面對的風險，讓校方及早對有需要支援的學生及班級作出適當的安排及對策。

在校方進行風險評估後，便可以向學生提供針對性和預防性的關顧服務。針對高危學生個人需要方面，可以舉辦抗逆力提升工作坊或小組，以提升學生的自我形象和自信心，加強他們對學校的歸屬感。針對高危班級的需要方面，校方可以加強班主任的角色，以及提供更多資源，甚至協助班主任組織班級為本的教育營，增強班級凝聚力。學校亦可以嘗試與社區中心及志願團體合作，鼓勵學生投入參與義工服務，培

養學生建立個人成就感、領導才能和服務社群的寶貴精神。全校性關顧輔導方面，學校可以從正規課程出發，設計生命教育和共同成長課程，建立學生正確和積極的人生觀等。學校亦可以設立獎勵計劃，向學生派發良好表現紀錄冊，鼓勵學生多些參與學校和社區活動，再按表現頒發嘉許狀，以肯定學生的表現。

在學校實踐風險管理時將會遇到多方面的限制。首先，風險管理作為一套知識管理策略，行政人員必須深入了解學校整體系統的運作，以及對危險因素和教育成果之間的因果關係建立共識。研究教育組織的學者能否提供有關知識，而統計數據又是否完整和可信，都會成為實踐風險管理的限制。第二，學校實踐風險管理前必須為有關人員安排培訓，但現時能夠提供風險管理培訓的都是屬於金融行業的範疇，未必適合學校行政人員。因此，能否提供合適的培訓課程亦成為實踐風險管理的限制。第三，學校實踐風險管理時必須獲得足夠的技術支援，例如統計軟件、分析工具、統計人員、研究人員等。缺乏技術支援亦將會成為實踐的限制。第四，實踐風險管理需要有效和可信的風險評估機制和工具。倘若行政人員與教師評估風險時持不同意見，評估的結果將難以達成共識，出現的可能只是行政的決定，而不是獲得學校成員廣泛認受和合力執行的結果。因此，風險評估信度的不確定亦會成為風險管理的限制。

## 註釋

1. 學校以學生能力作為編班依據，有可能出現標籤效應（Kelly & Pink, 1982），令能力較弱的學生在非精英班的學習過程產生更多障礙。
2. 本文並非討論教學語言問題，英語授課可能出現的問題源於教學語言未必符合學生的學習需要，令學生產生學習障礙。

## 參考文獻

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Brock, S. E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2001). *Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Brodinsky, B. (1989). *Students at risk: Problems and solutions*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Frost, C., Allen, D., Porter, J., & Bloodworth, P. (2001). *Operational risk and resilience*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gratt, L. B. (1987). Risk analysis or risk assessment: A proposal for consistent definitions. In V. T. Covello, L. B. Lave, A. Moghissi, & V. R. R. Uppuluri (Eds.), *Uncertainty in risk assessment, risk management and decision making* (pp. 241–249). New York: Plenum Press.
- Kelly, D. H., & Pink, W. T. (1982). School crime and individual responsibility: The perpetuation of a myth? *Urban Review*, 14(1), 47–63.
- Lowrance, W. W. (1976). *Of acceptable risk: Science and the determination of safety*. Los Altos, CA: William Kaufmann.
- Natriello, G., McDill, E. L., & Pallas, A. M. (1990). *Schooling disadvantaged children: Racing against catastrophe*. New York: Teachers College Press.
- Rescher, N. (1983). *Risk: A philosophical introduction to the theory of risk evaluation and management*. Lanham, MD: University Press of America.
- Rowe, W. D. (1977). *An anatomy of risk*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Simon, H. A. (1993). Decision-making: Rational, nonrational, and irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), 392–411.
- Slavin, R. E., Karweit, N. L., & Madden, N. A. (1989). *Effective programs for students at risk*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sou, M. K., Yu, C. Y., & Yung, Y. T. (2002). *When a crisis hits, will Hong Kong secondary schools be ready?: Crisis management and response capabilities in secondary schools in Hong Kong*. Unpublished master's thesis, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.

- Stringfield, S. (1995). Attempting to enhance students' learning through innovative programs: The case for schools evolving into high reliability organizations. *School Effectiveness and School Improvement*, 6(1), 67–96.
- Wallsten, T. S. (1980). *Cognitive processes in choice and decision behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wharton, F. (1992). Risk management: Basic concepts and general principles. In J. Ansell & F. Wharton (Eds.), *Risk: Analysis, assessment and management* (pp. 1–14). New York: John Wiley & Sons.

### **Student Affairs Management in Secondary and Primary Schools Using a Risk Approach**

In the modern society, concepts of risk management is mainly applied to economic and financial spheres, and the concepts have also been applied to medical, engineering, and other high-risk areas. Risk management employs techniques in statistics and probability to calculate the chances of occurrence of certain events, and the impacts when the events actually occur. Concepts of risk management may be applied to education, to provide better assurance of the safety of teachers and students, as well as the learning outcomes of students. The present article uses a risk matrix tool to help schools carry out student management more effectively. Risk matrix enables schools to assess the risk faced by students or classes, so that schools can provide appropriate supports and interventions to the concerned parties at an early stage. This article uses two examples to illustrate how risk matrix is applied to manage student affairs issues.