



香港中文大學



香港教育研究所



香港教育領導發展中心



香港中文大學

學校發展及評估組

學校組織變革的管理

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

全球化無可避免導致了教育變革，公營學校必須與社會變革和期望保持一致，為的是在多變的環境中生存 (Pang, 2006)。香港的學校亦要面對全球化所帶來的挑戰，實施多方面的學校教育改革 (彭新強、林怡禮, 2006)。在領導組織變革時，為了得到較好效果及回應對學校教育不斷增加的期望，學校行政人員應肩負領導和管理學校組織變革的責任 (張兆芹、彭新強, 2005)。

組織變革的主要關注點是人力資源系統，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 (Gamage & Pang, 2003)。若要在組織中提升變革的成效，領導者需要靈活地聚焦在以下十項管理方略 (彭新強, 2005)：(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。現將這些組織變革管理的方法臚列如下：

1. 營造適合變革的氣候

領導須營造充滿信任和自信的氣候，驅散威脅和恐懼，鼓勵員工坦誠表達他們的想法和看法。透過團隊協作打破部門之間、教師和行政人員之間的障礙。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)。

2. 為變革採用一種適當的領導方式

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。但人力資源理論則主張培養關係。領導和小組成員之間的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。隨機應變的領導觀點則認為沒有單一的、「最好」的領導風格。領導本身需要審時度勢、因時制宜。只要能邁向完成組織的目標，都是有效能的領導和變革管理 (Owens, 1995)。

3. 分享權力和參與決策

在推行組織變革的過程中，若能抓緊所有分享權力和決策的機會，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，便能提昇他們的專業表現。讓員工參與管理組織變革，不但可以消除恐懼和不穩定性，還可創造積極的團隊士氣和合作精神 (彭新強, 2006)。

4. 建立學校廣闊的願景

願景涉及學校工作的方向，並為學校發展給予指引。在教育變革的早期階段，若學校能廣泛地分享願景，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，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，保持教師繼續向前 (Pang & Cheung, 2004)。

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、鄭志強博士、李傑江先生、梁樂風先生、袁珍妮女士

助理學校發展主任：鄧志鵬先生 計劃統籌員：黃蔣欣小姐

研究助理：陳嘉怡小姐、龔家雯小姐 計劃助理：馮顯欣小姐

本期通訊內容

學校組織變革的管理	1-2
學校發展及評估組所舉辦之學校發展計劃和參與學校的數目	3
參與學校發展及評估組各項計劃之學校名單	4
課堂提問檢視	5
學會學習的核心 - 元認知的教與學	6
「授人以魚、不如教人以漁」	6
學校自評與改進	7
學校發展及評估組動態	8-9
學校管理新里程 - 學校自評	10
自評、外評與組織學習	10
參與「建構學校為學習型組織」計劃有感	11
「建構學校為學習型組織」計劃培訓教材	11
香港中小學的組織學習能力	12

©香港教育領導發展中心學校發展及評估組 2006

地址：香港中文大學

崇基學院李慧珍樓G08室

電話：2603 6856/2603 6907

2603 5002/2603 5167

傳真：2603 7924

電郵：sdet_enquiry@fed.cuhk.edu.hk

網址：www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/

5. 共同的價值取向和文化建構

組織文化和變革有著密切的關係。在計劃變革之前，要先啓動學校裏思想範式和行為規範的改變。學校文化的理論將給予學校領導者一個寬闊的框架，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。能與全體人員分享價值、能對新挑戰建立共同願景的學校領導，將更能成功地建立鞏固的學校文化，並在教育變革中完成目標 (Pang, 2003)。

6. 採用漸進的變革方法

Imai(1986)在西方的「革新」(innovation) 觀念和日本的「漸進」(kaizen) 或「持續改進」(continuous improvement) 概念之間，提出一般變革的分野。「革新」意味著要通過有限量的專門訓練，有重大的突破和進步。「漸進」則意味著所有員工每天逐少改進，連續地和逐步的累積就會帶來很大的創造，並意味著「在工作中每天的奮鬥」(Japan Human Relations Association, 1992)。「革新」的變革是快速、突發和不穩定的；「漸進」的變革則是緩慢、持續和穩定的(Pang, 1998b)。

7. 為老師和校長提供專業發展的機會

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。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; Pang & Gamage, 2005)。

8. 徵詢校外顧問意見

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，並能提供諮詢、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)。

9. 參考有關組織的研究和理論

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的帶來兩種好處：(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)。

10. 評估變革的進度

領導者必須不斷監察變革的進度和效能。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減至最小，並把變革過程引上正軌。當有所成就時予以慶祝，並肯定全體員工在變革上所作的努力，以激勵變革的繼續進行 (彭新強, 2005)。

有效的領導者是懂得靈活運用變革策略和管理方法的行政人員，他們須帶領學校在不斷變化的外在環境中邁向卓越的領域。

參考文獻

- 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.
- 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.
- Japan Human Relations Association. (Ed.). (1992). *Kaizen teian 1: Developing systems for continuous improvement through employee suggestions*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- 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. (2003). Binding forces and teachers' school life: A recursive model. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 293-20.
- Pang, N.S.K. (2004). Teachers' feelings about school life: A multi-level 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. Lee, L. Lo and A. Walker (Eds.). *Partnership and Change: Towards School Development* (pp. 269-294). Hong Kong: The Hong Kong Institute of Educational Research and the Chinese University Press.
- Pang, N.S.K. & Gamage, D. (2005). A Comparative Study of Continuing Professional Development of School Principals in New South Wales, Australia and Hong Kong. *The Comparative Education Bulletin*, No. 8, pp. 29-35. (Hong Kong: The Comparative Education Society of Hong Kong)
- Pang, N.S.K. (Ed.) (2006). *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.
- 張兆芹、彭新強(2005)。《學校發展的要素和策略分析》。教育改革系列之22。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。
- 彭新強(2005)。《學校自我評估與組織變革》。教育改革系列之21。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。
- 彭新強(2006)。《香港學校管理改革：回顧與展望》。載曾榮光主編《廿一世紀教育藍圖：香港特區教育改革議論》，頁259-284。香港：香港中文大學出版社與香港教育研究所。
- 彭新強、林怡禮(2006)。《學校如何面對教育改革方案的挑戰？》。載曾榮光主編《廿一世紀教育藍圖：香港特區教育改革議論》，頁237-257。香港：香港中文大學出版社與香港教育研究所。

2000 – 2006年度學校發展及評估組 (SDET) 所舉辦之學校發展計劃和參與學校的數目

2000-2002	兩年制計劃	「學校評估與校本表現指標」計劃 (優質教育基金資助)	10所小學及10所中學
2001-2002	一年制計劃	「學校自我評估及自我更生」計劃	2所小學及2所中學
2002-2003	一年制計劃	天主教香港教區幼稚園「學校自我評估」工作坊	22所天主教香港教區幼稚園
2002-2004	兩年制計劃	「自我評估與學校發展」計劃	10所小學及10所中學
2003-2004	一年制計劃	「學校自我評估與組織變革」計劃	23所小學及27所中學
2004-2005	一年制計劃	「學校自我評估—整固組織變革」計劃 (2003-04之延展計劃)	10所小學及14所中學
	一年制計劃	「學校自我評估、校外核實與學校發展」計劃	25所小學及36所中學
2004-2006	兩年制計劃	「建構學校為學習型組織」計劃 (優質教育基金資助)	10所小學及10所中學
2005-2006	一年制計劃	「學校自我評估、校外核實與可持續發展」計劃	20所小學、1所特殊學校及25所中學
2005-2006	一年制計劃	「自我評估及延續學校發展 (教與學)」計劃 (2004-05之延展計劃)	2所小學及12所中學
2005-2006	一年制計劃	「校本學校發展」計劃	3所小學及2所中學

合共：286所學校，包括幼稚園、小學、中學及特殊學校

學校發展及評估組的網址

網頁內容包括：我們的使命、我們的服務、參與學校一覽、SDET動態、SDET通訊、各項優質教育基金計劃及學校發展計劃、分享篇和相關網址等。

網頁內容將予以定期更新，歡迎瀏覽：www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/



2005-2006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

『學校自我評估、校外核實與可持續發展』計劃

上水惠州公立學校 (上午)	仁濟醫院董之英紀念中學
上水惠州公立學校 (下午)	王肇枝中學
中華基督教會協和小學 (上午)	可立中學 (薈色園主辦)
中華基督教會基灣小學	伊斯蘭脫維善紀念中學
中華基督教會基灣小學 (愛蝶灣)	佛教慧遠中學 (香港佛教僧伽聯合會主辦)
仁濟醫院陳耀星小學	余振強紀念第二中學
石籬天主教小學 (上午)	明愛屯門馬登基金中學
拔萃小學	長沙灣天主教英文中學
油麻地天主教小學 (海泓道)	風采中學 (教育評議會主辦)
迦密梁省德學校	香島中學
海壩街官立小學	香港中文大學校友會聯會張煊昌中學
博愛醫院歷屆總理聯誼會 鄭任安夫人千禧小學	香港四邑商工總會陳南昌紀念中學
循道學校	香港培道中學
番禺會所華仁小學	香港教育工作者聯會黃楚標中學
聖公會聖彼得小學	真光女書院
聖羅撒學校	華仁書院 (九龍)
瑪利諾神父教會學校 (小學部)	新亞中學
德貞小學	新會商會中學
樂善堂楊仲明學校	聖公會白約翰會督中學
藍田循道衛理小學	聖公會莫壽增會督中學
	聖安當女書院
	聖類斯中學
瑪嘉烈戴麟趾紅十字會學校	廠商會蔡章閣中學
天主教喇沙會張振興伉儷書院	
中華基督教會方潤華中學	

『自我評估及延續學校發展 (教與學)』計劃

* 此計劃為2004-05年度「學校自我評估、校外核實與學校發展」計劃之延續

華富邨寶血小學	明愛胡振中中學
華德學校 (上午)	明愛粉嶺陳震夏中學
	香港仔工業學校
天主教普照中學	浸信會永隆中學
天主教慈幼會伍少梅中學	紡織學會美國商會胡漢輝中學
仁愛堂陳黃淑芳紀念中學	荔景天主教中學
孔教學院何郭佩珍中學	鐘聲慈善社胡陳金枝中學
妙法寺劉金龍中學	



優質教育基金計劃 — 『建構學校為學習型組織』

*此計劃為期兩年（2004-2006） 並由優質教育基金資助

青山天主教小學（下午）
 東華三院李東海小學
 保良局陳守仁小學
 救恩學校
 喇沙小學
 聖公會天水圍靈愛小學
 嘉諾撒小學
 嘉諾撒聖家學校（九龍塘）
 嘉諾撒聖瑪利學校
 瑪利諾修院學校（小學部）

九龍真光中學
 何明華會督銀禧中學
 東華三院李嘉誠中學
 東華三院盧幹庭紀念中學
 迦密主恩中學
 香港華仁書院
 救恩書院
 順德聯誼總會譚伯羽中學
 閩僑中學
 嶺南中學

『校本學校發展』計劃

馬頭涌官立小學（紅磡灣）
 彩雲聖若瑟小學（下午）
 聖公會基德小學

伯特利中學
 福建中學

課堂提問檢視

袁珍妮女士
 學校發展主任

提問是教師常用的教學技巧。有效的提問可以引起學生的學習動機、引領學習活動、促進學生對學習內容的思考，從而深化及擴闊學習經驗。除了要有具質素的問題外，教師的提問技巧亦是十分重要的。以下列出一些教師較容易忽略的地方讓大家反思：

- 自問自答。 老師提出問題後，不要隨即回答自己的問題。否則，同學便習慣了不理會老師的提問。
- 同時間發問一連串的問題。 老師提問要精簡。否則，同學或未能即時理解、不知應答哪一題或如何組織答案。
- 提問集中在班上能力較佳的學生。 不要讓學生產生被忽略的感受，老師也須確知能力較弱的同學都明白所學的內容。
- 過早提出較艱深的問題。 提問須深淺適中。否則，同學將會對自己的學習效果產生懷疑，部份甚或選擇放棄。
- 經常提問相同類型的問題。 須訓練同學回答不同類型的問題。
- 沒有給予同學充足的等候時間。 老師提問後宜先等候三至五秒，然後才點名學生回答；有時更應給予適當的等候時間，以便組織較詳盡的答案。
- 未能使用跟進問題。 老師不應滿足於學生的簡短答案，可在學生的答案之上繼續提問，鼓勵思考和深化學習。
- 不重視學生的答案。 老師課堂要靈活，不要過分執著於依循既訂的課堂設計。否則，便不能把握機會利用學生的答案擴闊他們的學習經驗。
- 照顧學生的感受。 老師須多運用同理心，讓同學感受到老師的鼓勵和支持。

以上提出的都是一些教師在「趕」課程的時候，在不知不覺中容易犯上的毛病，大家只須在教學時稍加注意便不難得以改善。

學會學習的核心－元認知的教與學

李傑江先生
學校發展主任

香港的學校正面對各種新的挑戰，需要持續發展、不斷進步，並蛻變為學習型組織。學習型的組織應在學習群體中發揮促進學習的效能。因此，教師若能掌握教授學會學習的策略和技巧，學生掌握學會學習的方法，相信定能提升學習的效能和滿足學生學習上的需要。

《九年強迫教育檢討報告》(1997)指出：「在今日的社會，知識瞬息萬變，對學生最重要的，不再是去記誦知識內容，而是去掌握學習的方法。」。問題的核心是：為甚麼有不少學生的學業成績未能達標？原因何在？是學生的學習動機問題？是教師教學的問題？是學校效能不彰？當我們檢視這些原因時，究竟有沒有想過，教統局於2000年提出的課程目標中「學會學習」是甚麼意思呢？學校如何落實使學生學會學習呢？

我們相信，要具體地實踐學會學習，學習者先要明白甚麼是學習。不單是知道學了甚麼，更重要的是要知道如何去學、如何學得有效、甚麼是好的學習方法和對學習的監控等；這些都是對學習須作的高層次思考。教授元認知技巧，就是幫助學習者對學習過程的思考、對認知的認知。

元認知自七十年代被提出後，就引起學者相當廣泛的討論與研究。Flavell認為：「元認知是指一個人對自己認知的歷程、產品，或任何與此歷程、產品有關事物的認知」。Costa認為：「元認知是一種了解自己知道甚麼及不知道甚麼的能力」。Mayer認為：「元認知是指一個人對自己認知歷程的認知和覺察」。

若以「認知的認知」作為解釋的話，元認知是指個人對自己認知歷程的掌握、控制、支配、監督和評鑑。正如Flavell認為元認知是人類認知歷程的最高境界，是認知層次的提昇，所以稱之為元認知；故此，元認知也可稱之為「對認知的再認知」(cognition about cognition)。

認知包括回憶、編碼、訊息處理、創造性思考、批判性思考和概念化等要素；元認知則包括了 Baker & Brown 所說的計劃、監控和檢核等要素。如果認知是「知其然」，元認知就是「知其所以然」。前者知道的較淺，後者知道的較深；前者是知識，後者則是比原來所認知的高出一層的認知，是駕馭知識的知識，也就是學會學習的精華。換言之，學會學習除了要知道如何做、做什麼、怎樣做，並會為學習訂出監控和修訂，這些技巧是需經教導和練習才可達到的。

「授人以魚，不如教人以漁」

鄭志強博士
學校發展主任

在「學會學習」的教學理念下，按教科書或自編講義的內容照本宣科的教學方式似乎已經不合時宜。這種「授人以魚」的教學方式，表面上可以增加學生的知識，實際上只會令學生強記知識而不求甚解，亦難以引發他們的學習動機和啟發他們的思考。如何能夠發展學生自我調節學習的能力，是需要教師掌握「教人以漁」的技巧，因為發展這些能力能夠提高學生對課程內容的理解，亦能培養學生成為自律的終身學習者。

自我調節學習是發展學生學會學習能力中最重要的一環。自我調節學習是指學習者在進行認知活動的過程中，把正在進行的認知活動作為認知對象，對其進行監察、控制和調節。自我調節能力較強的學生能為自己訂立學習目標及溫習計劃，運用不同的技巧進行學習；並在學習過程中，不斷監控及反思如何能更有效地理解學習的內容，亦會評鑑及檢討學習的成效及修訂學習的目標和計劃。

學生的自我調節學習能力是可以透過學習、實踐和教師的指導而培養出來。教師可協助學生確立切合實際的目標、設定有規律的學習時段、選擇有利於學習的地方、辨識事情的輕重緩急、學會對分心的事物說「不」及自我獎勵學習上的成功，這些都是可以培養學生自我調節學習能力的方法。

總而言之，偏重灌輸的教學方式是「授人以魚」，只會令學生知其然而不知其所以然。培養自我調節學習能力則是「教人以漁」，令學生懂得學會學習。「授人以魚，不如教人以漁」是值得每一位教育工作者深思和實踐的。

從2003/04學年開始，教統局便採用學校自評輔以校外評核，取代質素保證視學。目的是促使全校參與討論和反思，分析學校的強項及弱項，並訂定改善策略和推行優次。這個措施相信也得到大部分學校認同，畢竟學校改進應當是以學校為本，由下而上，經過內化的改進計劃，建立專業自評的文化，這才能確保學校的持續發展。當然在進行校外評核時，還有些可以再改善的空間。對教統局而言，推行學校自評與外評，目的很清晰，就是推動學校自我完善和加強問責，使學校專注本身的發展，並提高全體學生的學習成效。

廿一世紀教育趨勢是重視以學生為本、問責和持續發展，學校自評與校外評核若能配合得宜，才能提升學校的效能。

總括過去幾年的經驗，教統局決定在2005/06學年起，修訂四項實施外評的細則：第一，學校和外評隊伍均不會為學校各範圍表現評分；第二，學校自評報告篇幅以不超過20頁為準；第三，學校毋須就外評額外撰寫文件，外評隊伍只會審閱三份文件，即自評報告、學校表現評量及持份者問卷結果；第四，首輪的外評報告不會上載教統局網頁。修訂細則讓學校的注意力從評級轉移至有意義的專業討論；避免過分和不必要的準備，加重教師負擔；及避免外評報告的內容被不恰當引用，釋除學校疑慮。

教統局將於今年四月至六月期間到本校進行校外評核，具體日程和內容還未確實，同事們都以平常心來看待校外評核。這樣大家都會減輕壓力和心理包袱，當然除了如常教學，我們亦需要作出適當的準備，例如出席由教統局舉辦與外評相關的研討會和工作坊等。同事對外評抱著積極和正面態度，因為我們所重視的是學校可持續的發展，而不是一份滿分的外評結果；與教統局希望學校能善用數據，確立自評文化，促進學校發展的想法不謀而合。

去年我們經過幾回會議後，決定了參加由香港中文大學主辦的「學校自我評估、校外核實與可持續發展」計劃，透過大學與學校伙伴協作的模式，促進專業交流、建立反思文化、提升自我管理的專業能量。我們成立「學校自評工作小組」，組員積極參與由中文大學舉辦的工作坊，並以學校表現評量的數據、持份者問卷和各種自評工具等作主要參考，推動學校自評文化，改善教學。此外，中文大學教育領導發展中心亦為我們舉辦「學校自我評估」工作坊，這個工作坊是按著校情的實況而設計，檢視校本的自評機制，除闡述學校自評的意義、理念、進度及推展方法，並加以實例說明。此外更強調自評的最終目標是提升教與學的質素，學校須關注如何將自評的結果回饋學生，使學生能互動地學習，而老師則應以開放、專業的態度，達致共識，一起解決困難，從而鞏固須改進的領域，以臻完善。

學校發展及評估組(SDET)動態

2004年11月16日彼得·聖吉博士(Dr. Peter Senge)主持利希慎教育講座，講題為「21世紀的教育」(Education for the 21st Century)



彼得·聖吉博士(Dr. Peter Senge)主持利希慎教育講座

2005年9月23日彭新強教授應邀出席基督教香港信義會第十一屆中小學聯校教師日



彭新強教授出席基督教香港信義會聯校教師日

2005年11月4日參觀林大輝中學



SDET組員參觀林大輝中學

2005年11月8日參觀真道書院



SDET組員參觀真道書院

2005年5月彭新強教授在美國波士頓於「行動設計工作坊」與Chris Argyris教授合照留念



彭新強教授與Chris Argyris教授合照

2005年3月25至29日全體SDET學校發展主任出席由香港中文大學教育領導發展中心所舉辦之「學習型組織之藝術和實踐」培訓活動



SDET學校發展主任出席「學習型組織之藝術和實踐」培訓活動

學校發展及評估組(SDET)動態

學校發展計劃之各類培訓活動



學校發展小組成員出席培訓課程



學校發展計劃教師工作坊

2005年9月SDET學校發展計劃正式展開



學校自評小組成員進行數據處理及分析



參與「學校自我評估、校外核實與可持續發展」計劃部份學校之自評小組成員

2006年1月18日SDET舉行集思會



SDET集思會

學校發展及評估組全體成員



學校發展及評估組全體成員合照

學校管理新里程 — 學校自評

蔡淑珍校長
馬頭涌官立小學(紅磡灣)

「校外評核」是近年來教育界的重要議題，這項重要措施是從質素管理的角度推行質素保證視學。各學校因應校外評核的需要，設立學校改善小組，負責規劃自評工作。究竟學校自評是什麼？

“學校自評是學校內各成員透過一個系統化的過程、持之以恆地評鑑校內各項工作的質素與成效，從而促進學校自我完善和持續發展，提升教育質素”（教育署，2002）。但怎樣落實去做？如何做得好？做得真？當中教師扮演的角色非常重要。有見及此，本校連續三年參加了香港中文大學的學校發展計劃。當中，本校老師參加了一系列的專業培訓課程和工作坊，認識自我評估的理念，掌握制定校本表現指標的技巧，分析學校的總體表現，從而制定相關的改善計劃及具體策略，以配合學校的全面發展。

「學與教」是學校自評其中重要部分。怎樣才能提高學生學習動機？怎樣使學生在課堂裡專注學習？怎樣可以照顧學生不同的學習需要？由於老師是成功課堂的關鍵人物，他能提升學生技能發展、自信和課業表現；因此本校早於一九九六年開始已推行「觀課文化」，建立教師互信的氣氛，集思廣益，探討教學的良策。此外，更重要的是讓老師拓寬教學的視野，加強協作文化、提昇教師的專業和團隊精神。

自評後的跟進和評估，使學校在管理、教與學、校風與支援、學生成長等各個範疇踏上持續發展的軌道。自評除了可讓學校建立共同信念，增強協作文化和專業精神外，更可深入了解如何使學生學習得更好、對學校更有歸屬感；也可使家長更了解學校，自我完善並配合學校的發展。

若要有效地進行自我評估工作，教師須要在實踐中不斷掌握自評的方法，領導層要能容納不同的觀點，使評估的結果與建議更符合學校和持分者的期望，將更有利於學校的改進，向優質教育邁進。

自評、外評與組織學習

曹啓樂校長
風采中學

當教育同工評價自評的時候，總離不開外評，再聯想到教改。正因為外評引發了大量的工作，如準備文件等。較早之前，外評報告的公開又引發了傳媒報導，加上人口減少，中學收生壓力加大，因此學校更著緊外評的表現。總而言之，外評與自評已綑綁在一起；當同工對外評有所不滿時，也連帶否定了自評。情況與觀課有點相似，同工歡迎促進專業發展的觀課，卻掛心評鑑性的觀課。

實在有必要把自評與外評分開看待，或者把自評放在組織學習的框架內討論較佳；可視自評為一種組織文化(常規)。在訂定目標之後，隔一段時間衡量其達標的程度，看看如何可以做得更好。這包括在方法上，又或者觀念上(是否高估或低估了難度，或忽略了某些變數……)的反思。這點也與最新的學習理論相通，評估是學習的一部份，學生從評估中掌握自己的元認知(Meta-cognition)特點，糾正一些失效的學習態度和方法後，學習效能自然得以提昇。一個組織(學校)如果能從自評中了解自身的得失，便可以不斷自我完善。

香港學校的自評文化只是剛剛開展，卻不幸與外評掛上了鉤。本來外評的原意是由外界專家驗證自評的結果，但在執行過程中卻有所偏差，給人的印象是用同一套標準去衡量不同的學校（千校一「面」？成功就只得這「一個」樣子？）。我個人意見是，當明年度首個外評週期完成後，應休整兩年，讓學校在擺脫外評的陰影下，放心去開展自評的文化；如此，自評所應發揮的作用將會逐漸被肯定。

參與「建構學校為學習型組織」計劃有感

林瑞美副校長
迦密主恩中學

面對二十一世紀知識型社會的挑戰和教育改革的洪流，我校意識到建立同工的學習能力是學校與時並進的鑰匙，發展學校為學習型組織更是學校持續成長之法門。無奈急速的教改，已令到同工透不過氣來，面對學校的自評工作更感乏力。幸能適時參加香港中文大學「學校發展及評估組」的「建構學校為學習型組織」計劃，給我校帶來了契機。

此計劃提供了一系列的培訓課程，並給全體教師進行了數次「學校自我評估」和「學習型組織」工作坊。使我們對「學習型學校」有更深入的了解，並學習應用彼得·聖吉(Peter Senge)所提出的五項修煉來營塑「學習型學校」，使學校能更有效地發展。

「學校發展及評估組」也協助我校發展校本的表現指標，並給學校作了一次全面的診斷，使我們更明瞭學校各方面的情況、強項和弱點，從而作策略性的改善。喜見同工齊集一起，作深度交流，反思學校所提供教育的素質和工作成效。這計劃幫助我們啟動了自評文化，跳出煮蛙效應的囹圄。我們認定自評須成為學校日常工作的一部分，學校要發展探究的文化，建構反省、提問、搜集佐證及提出改善計劃的連環歷程，以求更新和進步。

兩年以來，用上十個星期六的下午遠涉中文大學上課，又要看教材，設計問卷，搜集資料和籌備工作坊等，為五位負責的同工增加了不少辛勞。但有機會學習、與他校同工交流，為學校的發展打好基礎，也是值得的。彼得·聖吉曾說：「願景使人成就卓越並不斷學習，不是因為別人叫他們去做，而是他們自己想做去做。」展望未來，我們期盼學校上下一心，落實建構學校為學習型組織之願景，讓學生經歷多采多姿的學習旅程，培育他們迎接新時代的挑戰。

我們衷心感謝「學校發展及評估組」的寶貴意見和專業培訓，引領我們朝「學習型學校」邁前一步。

「建構學校為學習型組織」計劃培訓教材

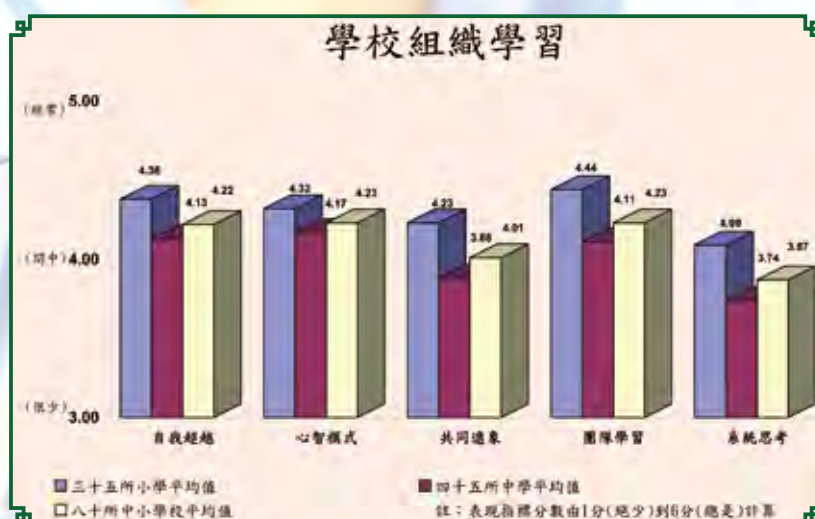
學校發展及評估組為優質教育基金所資助之「建構學校為學習型組織」計劃，撰寫了有關學校組織學習五項修煉的教材：《校長和教師的自我超越》、《改善心智模式》、《建立學校的共同願景》、《促進學校團隊的學習》和《提升系統思考能力》。



團隊學習
常新
學習
持續
發展
思考

若要在不斷轉變的環境中不被淘汰，必須能適應新的環境並經得起環境轉變的衝擊。學習就是一個能強化適應力的法門，個人如是，組織也如是。學校裡的組織學習能力愈強，便愈能適應教育情境的轉變，愈能在困難和逆境中生存和發展。

香港中文大學學校發展及評估組於去年向香港35所小學和45所中學的老師進行了一項對學校之組織學習能力觀感的調查。在學習型組織的概念下，學校可在「自我超越」、「心智模式」、「共同遠象」、「團隊學習」和「系統思考」等五個學習範疇上進行修煉。這五個學習的修煉能為校內個人、小組和整體締造一個終身學習的模式；組織學習的能力也可藉這五項修煉而得以提昇。該調查的數據是透過教師填寫一份由香港中文大學學校發展及評估組所開發的六分量表蒐集得來。調查的結果如下：



在「自我超越」指標取得的數值愈高，代表教師在工作上愈有自信，願意承擔，並經常提昇個人的能力；也代表學校能為教師創造稱心的環境，使教師能進行自我超越的修煉。

在「心智模式」指標取得的數值愈高，代表教師的態度、信念及價值觀是愈開放；同事之間彼此信任，教師接受領導的方向及學校的文化。

在「共同遠象」指標取得的數值愈高，代表教師的價值觀和願景愈為接近；也表示教師的共識和參與促進了學校使命和遠景的發展。

在「團隊學習」指標內取得的數值愈高，代表教師愈能靈活改變、對話及匯集智慧的能力也愈強；他們能有效地發揮協同的智慧和能力。

在「系統思考」指標內取得的數值愈高，代表愈能維繫系統內的相依關係；系統內的每一部份都有著良好的連繫。

統計數據顯示教師對上述五項修煉的觀感均比六分量表的中間數值(即3.5)高，但在「共同遠象」和「系統思考」兩方面的表現較弱；小學的整體表現優於中學，且達統計上顯著的差異(顯著度.01)。這些數據委實是有很多可堪探究的地方，礙於篇幅所限，在此不作詳細討論。然而從數據可見，學校在提昇其組織學習能力方面尚有很大的改進空間；此外，假若學校能促進教師的共識和參與，明白學校在組織上的整體性，那麼便更能促進學校的發展。