

論壇

香港教育改革的大圖像： 樽頸危機與前路

鄭燕祥教授

研究及國際合作中心總監，香港教育學院

回應新時代需要，教育改革無可避免。自 1997 年教統會第七號報告及 2000 年教育改革藍圖的發表，香港社會要進行大規模的教育制度改革。教育經常性經費增加了近 40%，若包括非經常性經費，則增加了近 60%。可說是非常有誠意、有巨大投入的改革；也可說是一度廣泛寄以厚望的改革運動。

陷入困境

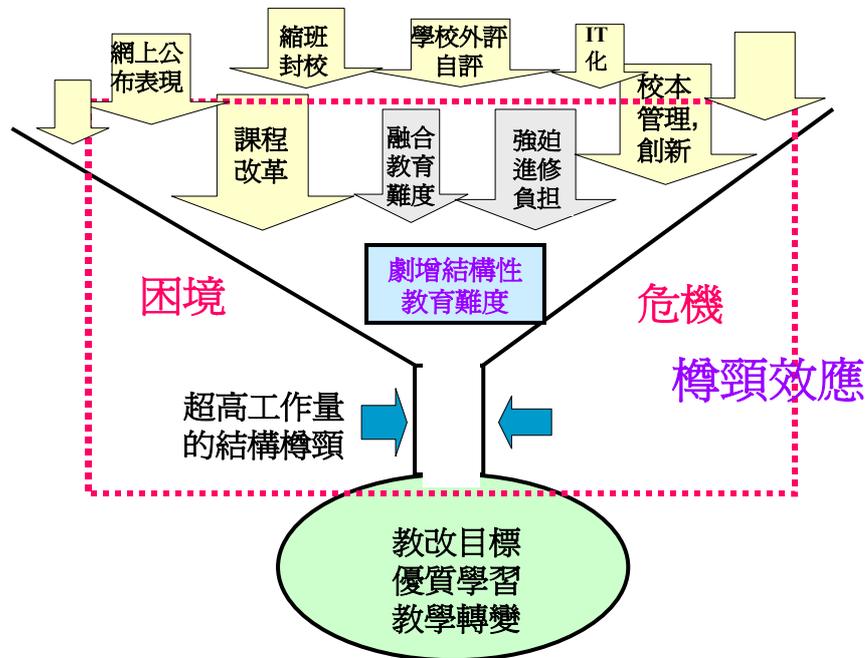
到了數年後的今天，我們是看到一些進展和成效。但是，家長及社會人士對學校教育卻仍普遍不滿失望，有能者盡快送子女出國；教師校長比以前更忙碌不堪，多感到極大壓力而無奈，不務「正業」，失去信心，單在這數個月內，已有三位教師跳樓身亡；教育官員及決策人士更加努力，推出各種補救性及問責性政策和措施，希望有所作為，解決不斷湧現的問題。加上近年財赤困擾、人口與教育規劃錯配、縮班封校、教師校長人人自危。看來整個教育界陷入無奈的困境，教育生態環境漸趨惡劣，嚴重地影響香港教育的未來。我非常痛惜。

為什麼花了這麼多的資源和努力，我們卻像愈來愈走入困境，愈來愈辛苦和迷失方向？為什麼會這樣的呢？我們教育工作者各在不同崗位努力，忙於應付自己日常工作和問題，看到的多是部份現象。但實在到目前，整個香港教育改革發展的「大圖像」(big picture)又是怎樣？什麼做成這樣的困境？我們應怎樣重新走上康莊大道？

教改大圖像：樽頸危機

根據我近年的研究及觀察，香港教改發展的大圖像是形成了「樽頸現象」或「樽頸效應」，外加的任何教育的新措施，不論動機如何美好、支援培訓如何足夠，都容易充塞在「樽頸」，轉變為學校教師的新加負擔，或成為結構性「樽頸」的一部份，進一步阻塞學校教育的有效運作。由於教改效果不佳，人們又往往急於求成，於是愈改愈多，樽頸愈充塞（見圖一）。在大圖像中，與「樽頸效應」同時的，是引發了教改危機：愈改愈亂，愈失望；學校無寧日，教師苦不堪言。

圖一： 教改大圖像：樽頸危機



結構性樽頸的形成

香港教育形成樽頸的結構性原因有兩類：一是原來的超高工作量結構，二是由教改帶來的淤塞結構，例如劇增的結構性教育難度、融合教育的實施、強迫性進修要求負擔等。

超高工作量的結構樽頸：

教改以前，香港教師工作量已經超高，每週節數超多(近 30 多節)，是世界出名的。加上每班學生人數眾多，香港教師的工作難度和數量可算驚人。一般來說，亞洲發展地區受制於有限資源，教師工作量都遠較歐美為多。雖然如此，根據吳國珍(北京師範大學)及過偉瑜(香港大學)的新研究報告(2003)，香港教師比北京、上海及台北，上課工作量幾乎多出一半，而且需要多關注二至三成的學生，從而影響教學方式(如教師為中心、考試取向)及專業學習文化，更加被動。

這也說明為何質素保證視學的報告，多年來都指出香港學校在教與學的表演，遠較在其他的範疇為差。這不是學校教師不知問題所在，如以學生為中心教法的好處、忽略學生個別差異的流弊，而是受著重重的結構性枷鎖侷限，沒有空間時間去改變。換言之，原來的超高工作量的結構，不單完全不能配合教改的發展需要，反過來成為嚴重阻礙優質教學轉型的結構性樽頸。但非常可惜，教改雖強調「拆

牆鬆綁」，還給教師學生空間，但實在沒有真正改變這愈來愈嚴重的結構性樽頸，造成後來花費不少的教改新猶的淤塞和失效。實使人憂慮。

劇增的結構性教育難度：

過往香港教師超高工作量，仍可勉強應付，實在依靠校內學生相對均質，使用較標準化的課程，傾向教師為中心的教法，較少費力處理個別差異。但現在應教改要求，學生組別由五變三，短時間內大量增加校內學生差異，無論那些學校的教學及管理的難度及成本，都迅速劇增，衍生無數教學、輔導、及校內錯配問題，大大加重教師負擔。後果是逐步將歷來的公營優質學校平庸化、優質學生平庸化；組別較差的學校，也要擴闊戰線，承擔更大的個別差異教育工作。從這點看來，組別五改三的教改正在急劇收緊原有的結構性樽頸，進一步惡化了教學環境，教師更疲於奔命，更難提高教育質素。香港學校系統的傳統優勢，正因校內差異劇增而逐步瓦解。不少教育工作者為此非常痛心。為什麼要這樣呢？

加上目前教改強調校本管理、校本課程、課程統整、校本創新等，都是需要教師放棄原來工作方法或方式，多方面都要重頭做起及發展，工作量及教育難度當然劇增，窮於應付。

融合教育增大結構性困境：

融合教育(Inclusive Education)的實施，有其「有教無類」的美好理想，我是贊同的。但在實踐上，這是增大校內差異及運營成本，需要有額外豐厚的資源支援配套，方可推行。非常可惜，現在香港學校多沒有這樣的條件，卻要在超高工作量大班教學的情況下大力實行，進一步分散教師的精力及時間，對特殊需要的學生及一般學生都難有好處。若要進一步推行，應先要解決目前的結構性樽頸，並提供足夠支援；否則，這項好意的新猶會變成學校的負累。

進修要求變成強迫性負擔：

教改涉及教育技術及專業文化的改變，進修培訓應無可避免。隨著大量的改革新猶，近年有很多由上而下的進修要求：包括語文基準試、課程發展培訓、學位化要求、IT 培訓、中層訓練、各種發展項目要求的培訓，加上不少新教師需要進修教育文憑。正面來說，專業進修是需要的，但問題是在進修有沒有時間和空間，當這些進修匯集起來，對教師個人及學校來說，都需要大量額外時間。受著原有的超高工作量的限制，不少校長教師已經反映：當面對已經繁重不堪的工作，進修已變成強迫性負擔，進一步分散教師專注教學的時間和精力，更難響應教改的號召，以照顧學生個別差異、進行細緻的培育工作。

總言之，沒有恰當的配套回應超高工作量的樽頸限制，教改新猶反過來與教改精神「拆牆鬆綁」，背道而馳，不斷增大結構性難度及複雜度，學校教師往往陷於困境無能無奈，難於專注在核心的教學工作，亦無暇照顧學生的德性成長及行為問

題，近來不斷爆發出來的學生暴力欺凌事件，正好說明教師的困境。可以說，教改受制於目前的結構性樽頸，雖然滿懷善意，本身亦變成教育負累，人們若未聞改色變，也多「敬而遠之」。這就是樽頸效應。

教改的危機

在香港教改的大圖像中，除樽頸效應外，亦同時出現了教改危機的現象，包括「家家煉鋼」、「濫用參與不務正業」、「教改假設錯誤」、「教育泡沫爆破」、「專業尊嚴破壞」、「聯盟夥伴紛爭」及「教改智慧貧乏」。

家家煉鋼:

目前，不少人誤解校本管理，認為所有教育事工都應由學校自己來做，政府只需出錢給他們便可以。於是，許多熱心的香港教育工作者和學校，便行「家家後園煉鋼」、「重新發明車輪」，花了大量寶貴本應用作接觸學生的時間，去自製 IT 教材網頁、自編講義教本、自編課程等。由於是個別人士或學校業餘的努力，不少的製成品及教材難免水平不高，互相重覆。而不少校長愈來愈要承坦更多事務性工作，成為校本的最大「打雜」，難於專注教育領導的「正業」。我對他們的滿胸熱誠，抱有崇高敬意，但在超高工作量情況下，這樣浪費了他們寶貴的精神，實感可惜。他們應該得到一個的智力/技術密集的巨大中央平臺支援下，才能有效進行校本運作及創新。

濫用參與不務正業:

行校本管理，教師有機會參與學校的發展決策是重要的，但不是要他們泛濫地參加大大小小的各種會議、承擔著不少與教學無直接關係的行政工作，無法專心教學。教師需要的是重要的專業參與，而非泛事務的分擔及虛耗；同樣，家長恰當地參與學校的管理、支援教育營運，是重要而需要的。但學校各有背景及發展階段，家長參與的需要及程度會有不同，不應強求全面改變學校管治的政治生態、突顯政治訴求多於專業判斷，要避免在校內外引發起不斷的政治爭端，增加學校管治難度。

教改假設錯誤:

目前教改的立足點在負面，忽略香港教育系統本身的優勢，又無視現存的結構樽頸限制，一是傾向假設學校有問題不問責、不及外國，而教師多無能懶惰，故此政策的重點在加強監管問責，不惜公開鞭撻，加強政治及輿論壓力。例如近來大事宣揚香港語文教師未符合語文基準，重創教師在學生及社會人士心中的形象，令人非常痛心；又例如全面在網上公開學校的視評報告，讓全港傳媒廣泛報導個別學校得失，認為不需要專業知識及判斷，人人可以此向學校問責，卻無視各種對學校形象的誤解和損害，使學校文化變得自衛性(self-defensive)，不願公開檢討學校問題和困難。同時這種做法，是以公眾鞭撻審判，代替專業判斷討論，有違教育及學校發展原則，亦無助專業成長。若要問責，為什麼不以此報告直接向辦

學團體或學校管理委員會問責，要求改進交待；若已經做了，為什麼還要公開鞭撻？我們要好好愛惜學校和辦學團體的專業地位及尊嚴。

二是迷信競爭及市場機制的力量，傾向假設香港學校缺乏競爭，沒有效能。故此，要進一步加強競爭/市場機制，如宣揚增值指標、倡辦直資學校、高調公佈學校視學報告等。但顯然這假設是不正確的，香港的學校歷來就是多元辦學，加上派位及升學的選擇制度，本來就充滿競爭，甚至涉及學校生死存亡，有時競爭過份的程度，已損害到教育的本質。目前不少學校的寶貴精力和時間，就消耗在過度問責及競爭的過程中；表面功夫公關活動愈做愈多，宣傳橫額愈做愈大，而放在栽培學生成長的心血就會愈來愈少。在一定程度上，催生了另一類的「教育泡沫」現象。我們教育工作者應該警惕。

教育泡沫爆破：

在 97 之後，特區政府勇於教育改革，對教育投資「絕不手軟」，教育經費急劇增加，並以 50 億元建立優質教育基金，在 2000 年短時間內趕制教改藍圖，要對教育系統作全面改變，改革新猶湧現，挾著巨資投入，氣勢如虹，形成巨大的教改波浪。但是，不出三數年，如上所述，家長、社會、學校、辦學團體、甚至一些官員，普遍對教改發展不滿失望，互相指責，充滿怨氣，士氣低沉。加上財赤惡化，教育資源緊縮，教育規劃失誤，一方面以人口不足為理由，縮班封校，裁減教師，另一方面大灑金錢增建新學校，並為一些將封學校增新校舍，政策混亂矛盾。短時間整個教育界信心失落，掙扎求存，不明白教改的美夢和豪氣何以這麼快消失。難道是教育泡沫的爆破？

專業尊嚴破壞：

這十年來，為迎合教育不同階段的發展需要，當局和教師本身都在教師專業發展及再度培訓上，花了無盡心血和資源，整個教師隊伍也較以前來得專業化，人材輩出，我個人頗以他們為香港自豪。但可惜的，而其專業形象及地位卻往往未受應有尊重和保護。最令人痛心的教師屈辱事件，莫過於近年各方不斷公開鞭撻語文教師未達基準，讓學生及家長廣泛看不起他們的老師，甚至在基準試事件中，引來家長與教師直接衝突。這項新的基準要求，本身就是政策遺留下來的歷史問題，教師及學校能即時解決的實在有限，但卻對他們造成龐大的壓力，嚴重扭曲了整個教育生態。

同樣，缺乏充份專業理解和全面資料分析，人人可以片面印象或資訊，在傳媒上對教師、學校、辦學團體、甚至師訓機構，進行所謂「問責」性的鞭撻。這種泛濫性「公審」，除打擊專業尊嚴外，並無情地打擊學生的教育及學校的發展。我實在憂心，整個教育系統的認受性和信譽同樣受損，教師家長學生信心進一步失落，禍害教育無窮。故懇請當局作為整個系統的帶引者，向公眾強調專業取向，正確運用問責理念及機制，反對人人問責的傳媒「公審」，並保護老師和學校的專業形象及尊嚴。請多一點愛護他們。

聯盟夥伴紛爭:

香港教育有非常成功的多元化社團辦學和歷史悠久的社區參與。可以說，香港教育過往數十年的蓬勃發展和傑出成就，就與社團辦學的巨大貢獻，息息相關。世界級的學校管理專家 Brian Caldwell 教授就大力推崇這種社團辦學的優良傳統，可作為世界各地的學習典範。最美妙的地方是政府與以百計的辦團體，結成聯盟夥伴，成為香港獨有而巨大的教育資產和動力。

我相信，香港在面對經濟轉型及內外環境劇變帶來嚴峻的挑戰，教育發展和改革的主要力量仍是依靠政府、辦學團體、及教師隊伍組成強大的聯盟夥伴，為教育創新、推展及提升而努力。沒有這個聯盟，我們的教改就會沒有前途，也走不出困境。我作為校本管理的學者，我深知道，要成功推行校本管理，家長、教師及校友參與學校管理及發展，非常重要，也是必需的。同時，我們也知道參與是有不同層次(由運作參與到擁有管治)，而辦學團體背景、大小及歷史也極有差異，故此對參與的需求及方式，會有差距，實不足為奇。過往數年間，政府與辦學團體為家長、教師及校友的參與進行立法的問題，耗費不少精力和時間爭論，政治角力愈來愈大，近來兩方領袖要公開論戰。從我的觀點看來，這些爭論本來就不應是校本管理的核心問題，不需急著解決。目前最重要的是同心協力，集中資源和精力在學校創造一個最有利於教和學的環境，其他的變革應放在較次要位置，可慢慢商議。

作為教育工作者，我最不願看到的是教育聯盟的裂痕，這會影響香港教育的未來。但很可惜，在這幾年的教改過程中，我們的盟友，政府、辦學團體(例如立法問題)及教師隊伍(例如在語文基準問題)卻在增大角力，甚至公開呈視紛爭。若細心回顧香港過去合力辦學的優良傳統，我們實在找不到任何理由，要在教改中將盟友變為對手。

教改智慧貧乏:

教改涉及教育生態的改變，非常複雜，需要整全系統的教育知識及專業領導，避免顧此失彼、互相干擾、得不償失、禍及未來。從上面所論及的大圖像，結構性樽頸的形成、以及教改出現的種種危機，都反映出香港的領導層缺乏系統性的教育智慧，這是有結構性及歷史性原因的。

長久以來，香港沒有嚴謹的政策研究傳統，教育決策及討論多欠缺一個長期、全面、及有系統的知識基礎，以支援各層次的教育改革及有關政策的製訂及推行。往往因時間急切需要，決策過程多為檯面討論 (Table Talk)，難於深入實證研究。一些重要的決策過程，未能充份動員本地有關的專家及教育學者，深入評審有關草案的知識基礎，從正反及多角度論證議案的得失，讓公眾及決策者有全面的科學數據、完整的學理基礎作討論及選擇。

一直以來，教育政策的諮詢或決策組織的主席或領導者，多為行外人士或是非常忙碌社會領導，而委員又多是身兼多職的忙人。而負責的高級官員，又多為政務官而非行內人士，具有短期調任的流動性，單是九十年代直至二千年代教育署被合併之前，教育署長的任期一般非常短，由數月到二、三年不等。從學術角度來看，決策領導層主要以兼職或短期智慧 (Part-time/Short-term Intelligence)、外行智慧 (Lay Intelligence)、或行政智慧 (Administrative Intelligence) 運作，好處是帶入多元經驗及利益中立，但短處是外行領導內行、缺乏長期穩定的專業領導，難於累積全面而有系統的教育專業知識和智慧，以帶領教改決策及實踐。

在七、八十年代，教育政策的核心是學校教育制度及數量的擴展，所關注的問題較為簡單，所需有關的專業知識不是那麼精密而全面，相信兼職智慧或行政智慧已經可行。但是到了九十年代及二千年代，政策的核心是教育制度的改革、教育質素及效能的追求、教育範式的轉變 (Paradigm Shift)，以邁向新世代的知識型社會。由於涉及整體改革及範式轉變，這是質的、生態的、文化的轉變，所需的教育知識及智慧，自然專業化及精緻化得多，不是外行智慧、兼職智慧、或行政智慧可應付得來。

缺乏長遠的系統性專業智慧和知識，就會只見樹木不見森林，雖滿懷好意，教育規劃難免失誤，無視結構樽頸和教改危機的形成，卻讓眾多的新措施不分優先次序、互相干擾地淤塞在樽頸，變成重重在學校及教師頭上的重擔，而整個教育系統陷入困局。

我們香港人應反問自己，我們在過去和現在的教育決策和領導時，實在使用了多少的專業智慧來支持我們的教育發展和改革？

教育改革的前路

基於上面大圖像的分析，可見教育改革的問題是相當雜複，要找出方案完全突破結構樽頸和危機，並不容易，仍需大量研究工作。但是，我們仍可初步由樽頸和危機的「病徵」及特性，總結出以下幾點，作為未來幾年的前路指引：(見圖二)

打破結構性樽頸：

當前首要工作，就是改變超高工作量的結構樽頸。97 以後，雖然經費增加了 40%，但是錯過了改變教師超高工作量的機會。現在財赤嚴重，實在無法直接運用巨大財力去減工作量。現在可以做的，有以下三方面：

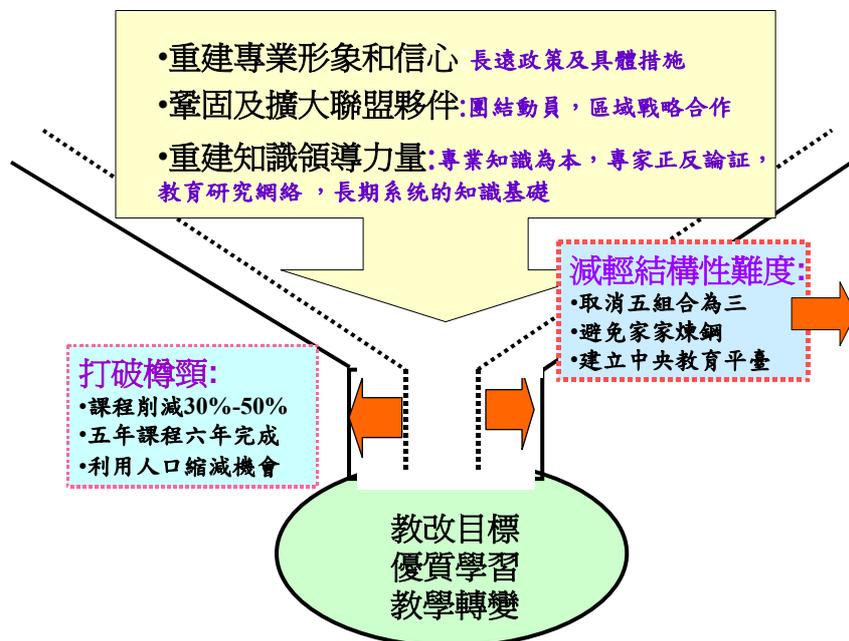
(1) 課程削減 30%-50%—我提議 3 至 5 年內，逐步削減課程 30%-50%，教和學的空間就會同步增加 30%-50%；同時只要求老師逐步轉變教學法 10%-30%，那麼他們便有較寬鬆的時間和空間，作準備、學習和實踐。我們需要的課程、教學、及學習的質素轉變及範式轉變，以培養學生的新時代品質和高增值才幹，而不是靜態

知識的數量。這不是激進的新提議。我們在亞太區內的競爭對手，日本和星加坡早已明白這個教改道理，將課程大量削減。香港教育在目前超高量負荷情況下，課程裁減(Curriculum Reduction) 遠較課程統整 (Curriculum Integration) 來得明智可取；

(2) 五年課程六年完成—現正計劃改學制「大學三改四」和「中學三加三」。這也一個重要時機，要改變中學課程，為避免課程匆忙大變動產生混亂，我建議將目前五年制課程，適當地調節為六年去完成，讓學生教師有更多空間和時間，去進行優質的學和教，同時又避免在目前教改的困難階段，在課程結構及本質上作匆忙的大變動，在教師及學生中，產生更大的混亂，將樽頸危機惡化。

(3) 利用人口縮減機會—近年學童人口逐步減少，也可算是香港在可見將來的一個最後黃金機會，將騰出來的資源，去逐步改變教育的樽頸危機，減輕教師的超高工作量，有效進行教學改革，真正以學生為中心，推行小班教學，照顧個別差異和需要。

圖二：改革的前路



減輕結構性難度：

我們要認真檢討及取消目前一些劇烈增加結構性難度的政策，因為這些政策已經危害到我們整個學校教育系統的優勢，使樽頸危機急劇惡化，而教改的核心目標無法達到。我們要儘快採取以下行動：

(1) 取消將學生五組合為三組的做法，停止一切增加學校教育難度的結構或新措施。相應地，我們應大力鼓勵及助長任何可以減輕學校教育及營運難度的做法、政策、及措施。例如，小學教師的教學專科化、減少備課上的多科分散；

(2) 建立中央教育平臺、避免家家煉鋼。建立高水準的中央教育平臺，目的提供智力密集、教育科技密集、教育知識及資訊密集的巨大平臺，支援所有教育工作者的教學工作和校本管理，讓他們所有的教育創新、提升、及完善，都很容易得到最新的專家知識和技術支援，大大減輕工作難度；有了這個中央平臺，學校、老師及學生，都可以在一個較高的智力水平和技術水平上工作和學習。讓每個老師做應該做的培育工作，不要再「家家煉鋼」。

重建專業形象和信心:

若不保護教師的專業形象和尊嚴，任由破壞，教育精神就會崩潰；若不鞏固社區對教育的信心，任由失去，香港的教育就沒有未來。要挽救教改危機，我們就應採取有效的長遠政策及具體的措施，來保護及重建教師的專業形象和社區對教育的信心。香港政府在過去二十年，採取了一系列政策、措施和資源去提升警隊的質素和聲譽，在公眾媒體尤其電視上，長期有不同形式的節目、故事、甚至電影，去宣揚警隊的專業形象和英雄故事，大大鼓舞了警隊的士氣，並確立了社區對警隊的信心。我們希望，政府同樣有一系列政策和措施，在社區中實在地為教師為教育，重建專業形象和信心。

鞏固及擴大聯盟夥伴:

面對香港的困境及教改的各種挑戰，我們的教育工作者、辦學者、教育官員、和社會人士在教育系統中，有不同位置和角色，實在應好好團結起來，動員所有力量，克服危機和挑戰，把教育辦得更好。故此，我們在現有的基礎上，應進一步鞏固我們的聯盟夥伴關係，絕不會讓我們眾多的朋友和夥伴，在教改歷程中，變為對手和「敵人」。由於當前的教改實在艱鉅而複雜，而我們又困於目前的樽頸，我們應要擴大合作的夥伴，有系統地與不同界別建立聯盟或合作關係。

由於世界各國也有類似的教育改革，相信我們可以在不同教改領域，與他們發展戰略合作關係，分享經驗，開展教學新技術和教育資源庫。例如，我們應該與中國大陸和臺灣建立聯盟，開發以中文為主的教育智力密集的中央平臺，以促進及協助各種形式的校本教學和創新。對香港及全球華人社會的教育事業發展，都有深遠影響和意義。

重建知識領導力量:

香港政府曾對教育決策的諮詢組織，作過精簡及重整。由上述的分析來看，這是不足夠的。香港邁向智識型社會，決策應以研究和專業知識為基礎，故此，應重新檢討整個決策層和領導層在教育系統的專業知識和專業智慧的含量和使用量，



逐步改變以兼職智慧或行政智慧為主導的結構和運作；為教育的改革、發展、創新和推行，重新建立起以「專業知識為本」(Professional Knowledge-based) 的決策及領導力量。

在決策過程，充份動員本地甚至海外有關的專家學者，從正反及多角度深入評審有關草案，論證議案的得失。長遠來說，當局應與本地專上研究機構合力建立起一個較廣泛的教育研究網絡(Research Network)，這也是一個教育智慧網絡(Educational Intelligence Network)，並可在個別範疇與海外合作，為香港教育決策及公眾討論提供一個長期、全面、及有系統的知識基礎，以支援教改政策的製訂及推行。我們不應再因缺乏專業知識和智慧，而讓滿懷美好意願的教改藍圖失敗，浪費大量金錢，還將整個教育系統陷入困境危機。

結語

看到無數教師和校長，多年來為培育下一代的健康成長，費盡心血，造就了無數兒童的寶貴未來，為香港培養出享譽國際及全中國的卓越人才，為香港過去三十年的繁榮發展，打下穩固基礎。作為香港一份子，我深深敬佩他們多年來、在超高工作量情況下默默耕耘的教育精神，以他們為香港感到自豪。作為學者，我為香港教育的結構樽頸及危機，感到憂慮和痛惜。希望上述的討論和分析，無論得失，能對目前教改困境的突破和探索，有所幫助。願廣大的教育工作者，很快找出前路，營造一個較安定而有尊嚴的環境，讓每位教師都可以安心及專心地做好主要的教學工作，而家長及社區對教育滿懷信心，共同建設香港未來。

參考資料：

1. 吳國珍、過偉瑜(2003)。港澳京港滬四地教師活動時間及特點比較研究。〈教育研究學報〉，第18卷，第1期，頁113-131。
2. 鄭燕祥(2002)。「香港教育的明天」，明報論壇，2002年7月4-8日。
3. Cheng, Y.C. (in press). *New paradigm for re-engineering education: Globalization, localization and individualization* (Chapter 8: Education reforms towards the 3rd wave: The case of Hong Kong). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

論壇附錄

香港教育的明天：改革與教學

鄭燕祥教授

研究及國際合作中心總監，香港教育學院

面對全球化及經濟轉型的挑戰，世界各地教育改革實無可避免。自 97 以來，香港更策動全面的教育改革。為証實改革之必要，不少熱心人士發動輿論，力陳香港教育各種弊病，並引述其他地區如星加坡、上海、深圳、甚至某鄉鎮，也如何如何比香港優勝。教育界一時上上下下，信心全失，忙亂喪氣，四出參觀學習。家長及大眾群起指責學校，要求問責及改革。學校則指責制度，說他們長期受忽視，而政策擾民。總之，整個教育界士氣非常低落，互相指責，信譽嚴重受損，相信一時難以恢復。

當前教育改革，主要立足負面論據，著眼目前如何不足，但對香港固有優勢，理解不多或漠視無知，計劃時難保持重心，實踐時易藥石亂投，甚者將香花臭草一併剷去，非常可惜。五年後今日，學校教師面對的壓力及「新猶」不斷增加，士氣低落，叫苦連天，困於邊緣工作，無法安心教學。這種形勢當然不利真正的改革，以迎接未來挑戰。

目睹學校教師的苦況，我過去二年曾在許多場合或講座，要求教師、校長、甚至教統會委員、教署高官等列出香港教育優勢數項，企圖為他們打氣，但竟然無人有足夠信心提出。有些雖然承諾，也交不出來。最後，我戲言要出價 20 元一項以廣招徠。抱歉，到目前我仍未花一元。我實在為目前教育界的信心而擔憂。沒有信心的教育事業，就沒有明天。沒有把握自己優勢的改革，就沒有成功的機會。香港教育有什麼優勢？

近三年，我被邀請作主題演講的國際學術會議，不下二十多次。會議期間，我有機會交流、參觀、及聽到世界各地的教育改革報告。加上我近年的研究和國際觀察，我確信香港教育有獨特優勢，足以所有香港人自豪，傲立於各國之前。請容許我介紹一部份。

註：本文是修改自作者在明報論壇(2002年7月4-8日)連載的文章而成的

香港教育優勢

優秀學校系統:

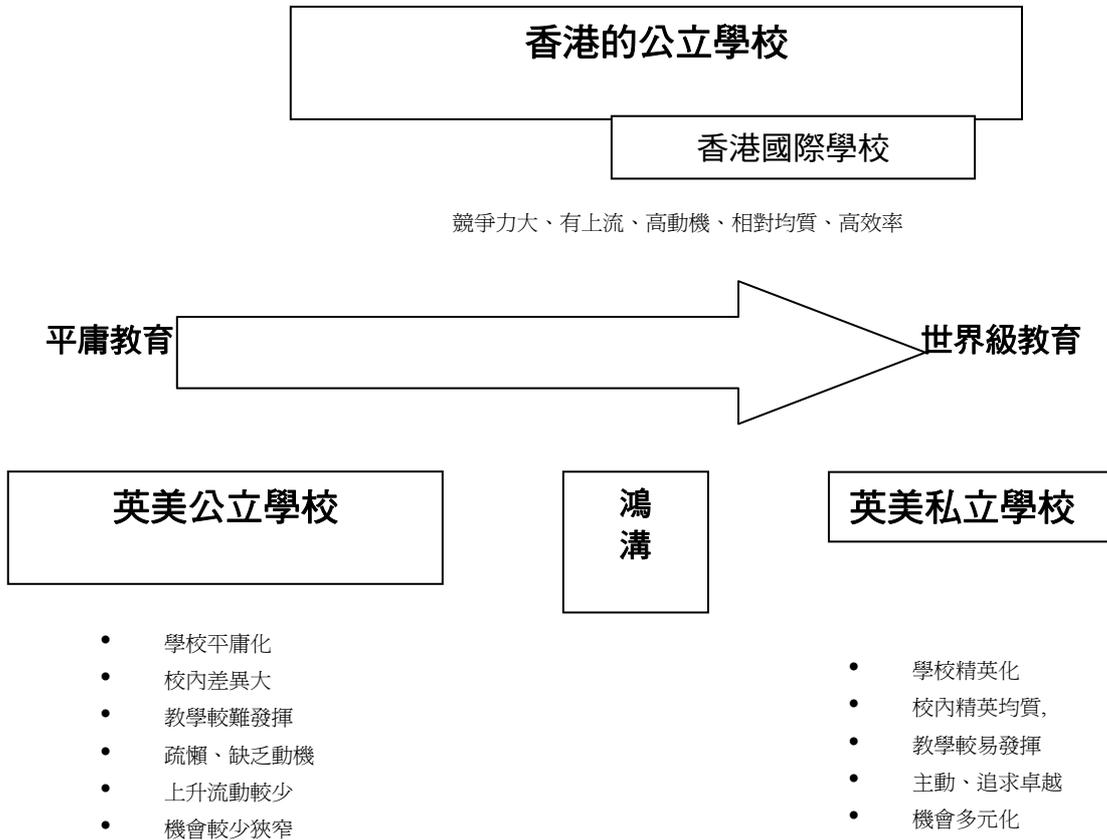
香港有非常優秀的公立學校系統，提供最平宜的世界級教育。香港彈丸之地，卻出了不少世界級人才，數學家、科學家、工程師、商界領袖、學者等(例如徐立之、丘承桐..)，他們的學校教育就在香港。每年，世界最著名的大學如哈佛、牛津、劍橋、史丹福等都提供獎學金，特別向香港中學優秀畢業生招手。現在星加坡每年也向香港優異生「挖角」。在國際的學生學業成就比較研究中(e.g. TIMSS)，香港學生表現也相當出色。

香港公立學校系統最能推動社會階級流動，無論家境如何貧困，學生都可以靠自己如努力，讀上最優秀的學校，進入大學，然後創造自己的事業。香港無數社會精英的奮鬥歷程，已見證了香港學校系統的優勢。

香港與英美比較又怎樣？可簡化如圖一所示。傳統上，香港學校系統競爭力大，有助階級上流(social upward mobility)，師生一般有較高的教與學動機，校內學生質素相對平均，雖然每班人數較多、每位教師教節較多，但表現高效率。學校質素，有由平庸以至世界級的教育。

在英美來說，公立學校相對較平庸化，競爭力弱。由於缺乏篩選，校內學生質素往往差異大，教學較難發揮，一般傾向鬆散，缺乏動機，學業成就差，難助階級上升流動。目前，招聘教師困難，也成為嚴重問題，英國要到印度、巴基斯坦、南非等地招聘。整個公立學校系統的表現，往往成為政府的頭疼問題，要改革頻頻，但成效不見，教師卻不斷流失。在97前後，英美學者提倡，向亞洲學習，以改變鬆散平庸失效的局面。在英美，要優質教育，就往往要去昂貴的私立學校。顯然，對低下階層來說，這是不可跨越的鴻溝。

圖一：香港的公立學校



值得注意的，目前香港教改所倡導的「一條龍」、「學生組別五合為三，甚至取消」、「取消升中派位試」等做法，在英美公立學校系統經已是事實多年，效果如何，已有目可睹。簡言之，實行這些做法，我們正走向英美公立學校系統的模式。香港人要問自己，這是否明智？若否，又應如何保存及發揚現有香港學校系統的優勢？又應如何避免重覆美英公立系統的弊病？

優秀社團辦學傳統：

香港有非常成功的多元化團體辦學和歷史悠久的社區參與。我的好朋友，一位世界級的學校管理變革專家 Brian Caldwell 教授，他多年來對香港教育有非常深刻的觀察，一次他對我說，你們的社團辦學傳統實在太好了，可說天下無雙，澳洲及其他地方應該學習這經驗。為什麼呢？政府出錢，社團辦學，正好解決「問責與辦學多元化」的矛盾。現在世界各地的經驗都指出，若純由政府辦公立學校，自然官僚體系膨脹，步步問責，不敢創新，易流於僵化、單式化。



在香港，社團辦學為政府節省鉅量的管理成本，並直接或間接動用各類社會資源，把學校做好。審計署的報告亦曾指出官校比較津校，昂貴得多。更重要的是，辦學可以多元化，更靈活有彈性，滿足不同社會需要。目前香港辦團體以百計，幾乎包括所有重要的宗教團體、慈善社團、及地方組織等，可說是香港獨有而巨大的教育資產，要好好珍惜、應有全面策略善用、保存和發展。在現行改革過程中，漸見一些與辦學團體不和的事件，令人惋惜。

優秀刻苦的教師隊伍：

香港一直以來都能以較高的薪金，吸引優秀人才入教師隊伍。從國際比較來看，香港的教師隊伍有非常優秀刻苦的品質和傳統。為什麼呢？在90年代前，入行的教師都是同輩 (cohort)最頂的5至10%學生、讀完大學或師範做的。及至90年代擴展大學教育到今，入行的也近最頂的20%，可以說精良，很少國家地區有這樣高質素。若以英美為例，大專人數約為同輩的50-60%。因教師薪金較低、地位不高，故入行的多近大專生的底層。雖然如此，英美仍面對教師嚴重流失的困擾。

香港學校每班人數特多，每週教師教課往往三十多節，加上要改密麻麻的作業，要帶不同形式的課外活動，及兼顧行政和其他庶務，若不是教師有優秀而刻苦的品質，根本就應付不來。過去十多年，目睹無數中小學教師參加不同形式的進修。他們謙卑好學、披星帶月上課的情境，及他們這些年來在教育事工的進展和成就，每當我想起時，便肅然起敬，以此為香港自豪。畢竟世上少見。

近來大事宣揚香港語文教師未符合語文基準，重創教師在學生及社會人士心中的形象，甚至發展到家長要和教師對抗。我實在非常痛心。這樣對目前的學生教育有什麼好處呢？教師及學校的形象受損，香港有什麼好處呢？這項新的基準要求，本身就是政策遺留下來的歷史問題，教師學校可以即時做到的東西，實在非常有限。只要語文基準的確與教學效能有關，請相信，他們會逐步做到，請給他們多一點鼓勵、多一點支援、多一點時間。

多年來，我覺得香港的學校臥虎藏龍。教師們默默工作，大家不覺得怎樣。但當有一日，有些人離開教師隊伍，到外面創一番事業，成為大企業家、大教授、金融專家，人們才驚覺起來。為什麼不好好愛惜他們呢？

勇猛進取的家長：

香港教育過去數十年的成功，造就了一代一代、滿有動機、不怕苦的家長。他們完全相信香港的學校教育和考試制度，會為子女帶來成功機會，只要努力，就可藉教育改變命運，爭取階級向上流。所以，他們非常重視子女教育的成敗，願意為子女通宵排隊取入學申請紙，願意搬屋找好的學校區，願意花不少錢為子女補習，甚至刻意要子女做多些練習或學深一級程度。

雖然很多人從負面看待這些家長表現，頗不以為然，要在改革過程加以消滅，但我卻認為，這都反映了香港人從過去歲月中，獲得的「勇於拼搏、敢於進取」精神，是香港文化的精髓部份，千萬不應壓制或消滅，而應加以引導，用在恰當的教育工作上。

正當不少國家憂心家長未有關心子女教育，造成普遍學業低落現象，而香港卻相對地擁有勇猛進取的家長，願意為子女而辛苦努力。我認為，目前教改對家長動機及考試壓力的認識並不足夠，只知消解，而不知善用這股力量協助學校教育發展。

文化、人才匯聚：

香港教育和香港本身一樣，有著世上非常獨特的優勢。香港是位處東西文化交匯點的國際大都會，人才匯聚，資訊流通，社會開放，擁有世界級視野。所有這些都是教育的無形或有形的巨大資產，很少地區能夠擁有。如能成功動用這些資產，猶如釋放了阿拉丁神燈中的巨神出來，香港會成為一個世界級的教育中心 (World-Class Education Centre)。舉例來說，香港大專院校吸引了不少世界一流人才，一些學系及研究更名列世界前茅。要推動香港教育發展和改革，應大力借助他們的才華和智慧。照我的觀察，他們不少對香港教育非常有心，只是目前的借助他們的情況遠遠偏低，我們可大加發展這方面。

如何開發及運用這些龐大的文化人才匯聚資產及上述的各種優勢，值得香港人以全球性視野，高瞻遠矚，作出細緻而富策略的思考和行動，相信不久的將來，香港教育發展會重大突破。

教育改革症候群

除優勢的開發外，香港人也應留意過去十年，在世界各地互相傳染的「教育改革症候群」(Educational Reforms Syndrome)。由於國際競爭及全球化，一個地區有改革，其他地區競爭對手就緊張起來，也要改革，甚至改革更多。在新世紀，既然強調發展知識經濟，教育便成為改革重點，但人們往往急於求成，於是愈改愈多。潮流興問責、興基準，就攪問責、攪基準；潮流興 TOC、興綜合課程，就去攪。改革倡議者多不理會本身的文化條件和現實需要，好像不攪就落後，會喪失競爭力。形成「主次不分、成效不見、改革不停」的局面。後果當然是愈改愈亂，而愈失望。學校無寧日，教師苦不堪言。這是一些國際症候群現象。

香港又怎樣？根據我的初步觀察，我們要小心染上「香港教育改革症候群」，基本特徵有些與國際症候群相似，但不同的地方就如上面所述，香港人不知道自己的優勢，妄自菲薄，教師隊伍信心全失，行動上藥石亂投，互相抱怨，失卻方向。

面對這些症候群的威脅，我們應如何避免，而又能成功把教育改革成功呢？

簡易教育改革法

教育系統是複雜的，涉及的因素及環節甚多，經過數十年累積而成。若要全面改革，要改變的多不勝數，絕不可一蹴即至，更不可二、三年求功。教改症候群的弊病，多陷於「只見樹林，不見森林」；多困於外圍支節，消耗精力，卻與學生的學及教師的教，並無直接關係。令人痛惜。故此變革策略和焦點的選擇非常重要，要中正核心--「教與學的轉變與提升」；變革的理念和方向，要非常簡單鮮明，清楚如何可行。其他的都較為次要，可以慢慢來。

根據我的研究，容我提出簡易教育改革法，請大家考慮。在新世紀，教改的核心目標就是學生的學習範式轉變(Paradigm shift in learning)，讓學生擁有新時代品質和高增值才幹。要達成這目標，教改策略的總方向是：未來三至五年內，專注擴展已有優勢，貫徹做好以下三件事，就已足夠：

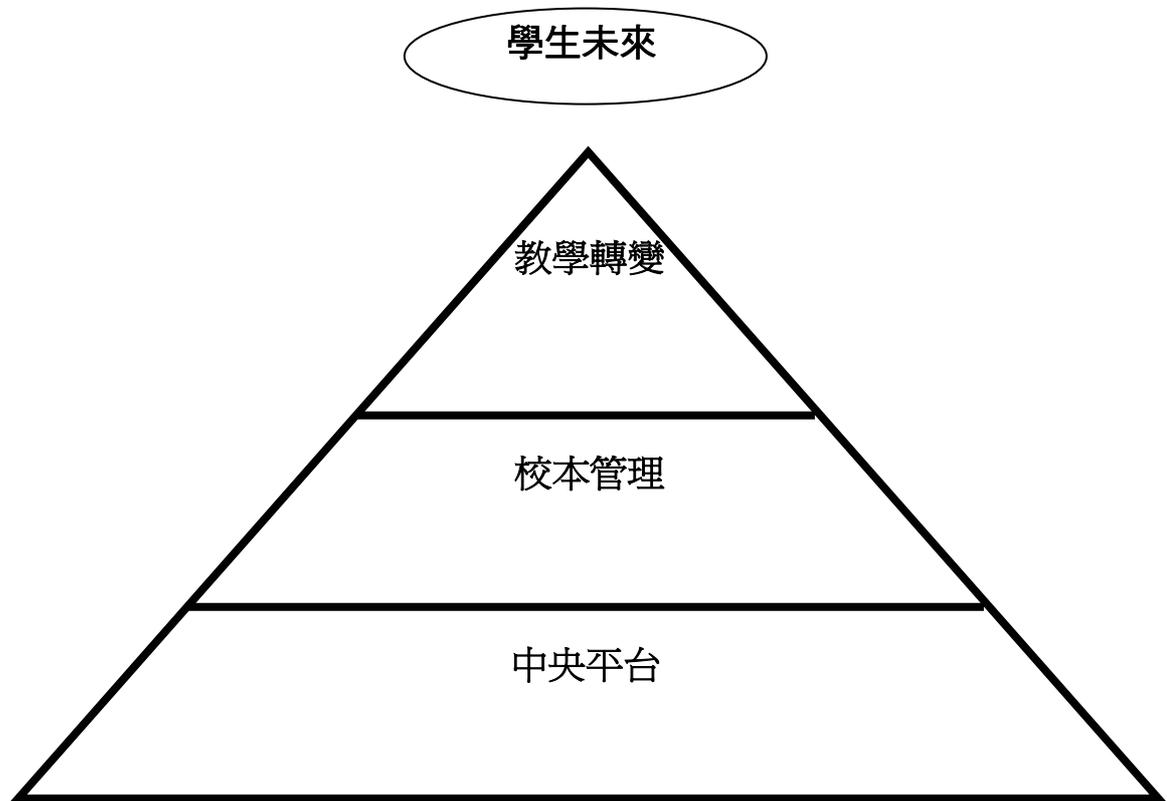
- 1.協助教師的教學轉變與提升
- 2.發揮校本管理、教學平台的功能
- 3.建立高水準的中央教育平台，支援教學和校本管理。

中央教育平台

上述三者的關係如圖二所示。高水準的中央教育平台，目的提供智力密集(intelligence-intensive)、高教育科技密集(high educational technology-intensive)、教育知識及資訊密集(educational knowledge and information intensive)的巨大平台，支援所有教育工作者的教學工作和校本管理，讓他們所有的教育創新、提升、及完善，都很容易得到最新的專家知識和技術支援；幾乎「凡他們能夢想到的教育境界，只要有心努力，他們都能做到」；有了這個中央平台，每間學校、每個老師、甚至每個學生，都可以在一個較高的智力水平和技術水平上工作和學習，表現效績自然不可同日而語。

目前，不少人誤解校本管理，認為所有教育事工都應由學校自己來做，政府只需出錢給他們便可以，於是，許多熱心的香港教育工作者和學校，便行「家家後園煉鋼」、「重新發明車輪」，花了大量寶貴本應用作接觸學生的時間，去自製 IT 教材、網頁、編制講義等。由於是個別人士或學校業餘的努力，不少的製成品難免水平不高，互相重覆。我對他們的滿胸熱誠，抱有崇高敬意，但這樣浪費了他們寶貴的精力，實感可惜。所以，這個中央平台，對香港教育未來發展有非常重大的戰略意義，讓每個老師做應該做的事，不要再「家家煉鋼」。

圖二 簡易教育改革法



校本管理與教學平台

香港在 1992 年已開始實行校本管理，經過多年實踐，1997 年的教統會第七號報告書最後確認，校本管理是確保及提升教育質素的最重要途徑。到 2000 年全港官津學校都要實行。本來，這是很有意思的發展。但驚奇的是，自參加後，每間學校都好像已非常成功實行校本管理。基本問題，如有沒有學校管理改革的難題？是否已確保及提升教育質素呢？看來，卻沒有太多人關心。也許，我們香港人有太多更新的改革議題，對這舊的也顧不來。

說來慚愧，我長期以來是研究校本管理的。在 1999-2001 年期間，以色列政府和泰國政府要推行校本管理，都曾諮詢我的意見，並將我的論文翻譯為泰文和希伯來文，我亦為他們的教育官員及領袖舉辦講座，受邀請成為他們國家研討會的主講嘉賓。除向他們解釋校本管理的傳理念和和方法外，我更指出，面對新世紀挑戰，校本管理應有全新的願景，回應教育的三重化發展：全球化、本地化、及個別化



(Cheng,2001)。作為一個學者，我鼓勵外國朋友展望校本管理的新願景；但作為香港一份子，我實渴望香港學校盡早付之實行。

請容我進一言。香港的進展，遠未足夠，要做的功夫不少。參加校本管理，不等於明白並成功推行其中精要，需要長些時期學習和發展，才能把學校變成「學習型組織」(learning organization)、建立起教育素質保證機制及文化。更重要的是，不是為管理而管理，而是要把校本管理建成一個有效的「校本教學平台」：外接中央教育平台及全球網絡，吸收外界最新最佳的知識技術和資源到校內；內部有知識經驗累積和管理的機制、和諧激勵合作的人際環境，讓每個老師和學生都可以各盡所能，把教與學做得最好 (Cheng, 2002a)。根據我過往的研究顯示，香港高效能中學的校本教學平台，在十二個不同的管理特性上，都比較低效能中學優勝，而且可以發展得來。

怎樣發展校本管理，讓每間學校都成為有效的教學平台？相信教改要落實的工作，在未來三年還是不少。

教學轉變與提升

我們的學生要立足新世紀、面向全球化和高科技的挑戰、擁抱未來，就需要全新的質素。教改的口號，就是「樂善勇敢」。根據史丹福大學 H. Levin(1997)的研究，學生要有高增值的才幹(high value-added competence), 包括主動性解難能力、合作能力、決策能力、團隊工作、資訊獲得及使用能力、同輩訓練、規劃能力、評估能力、學習技巧、說理能力、及多元文化技巧等。從這些質素要求來說，我們目前的課程和教學方法，實有不足地方，一定要改變。教師的教法要怎樣轉變，才可以培養出學生的高增值才幹？

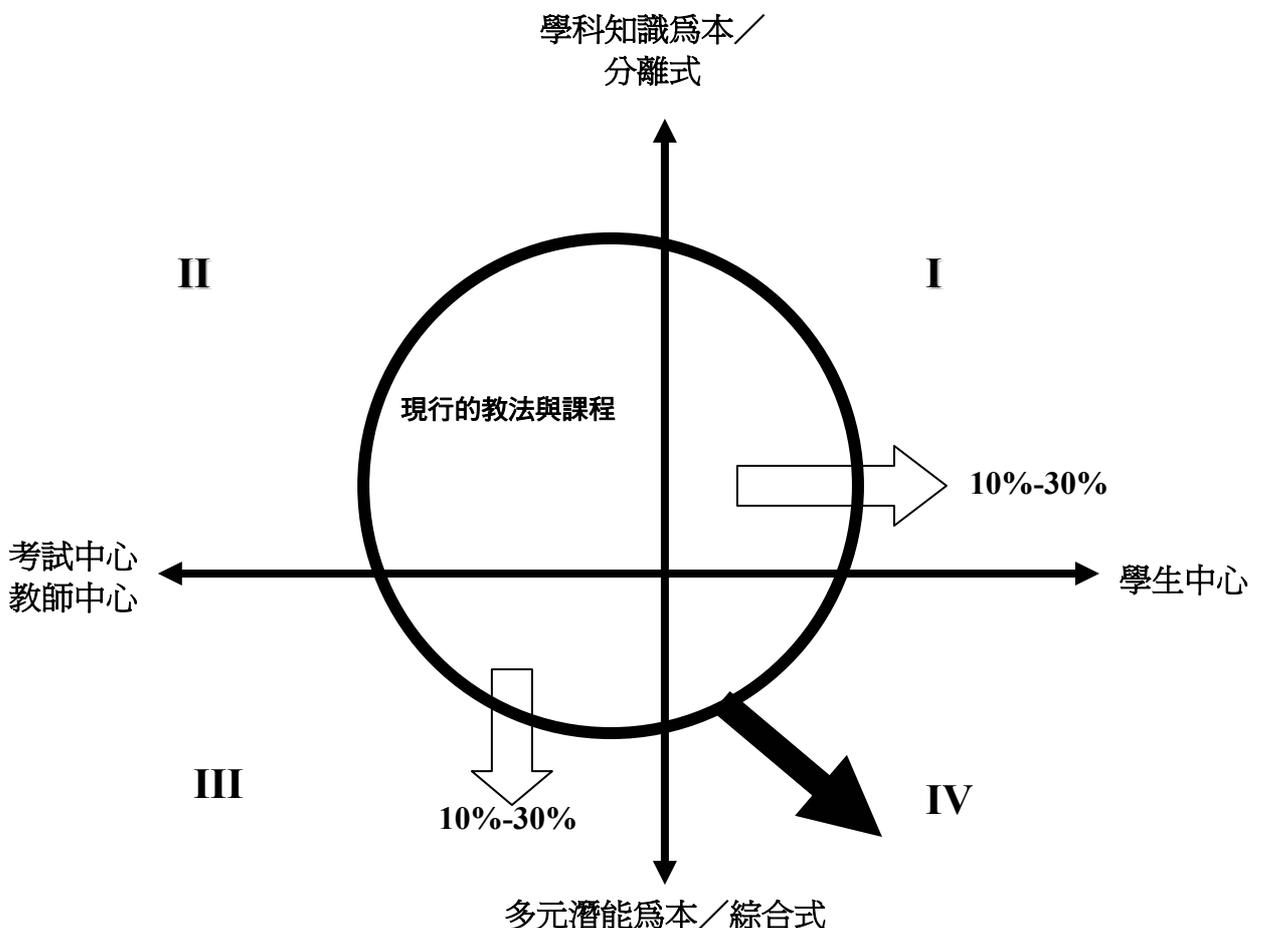
目前有不少提議，一些認為要將教師教學方法澈底改變，由教師中心轉變為學生中心。這提法數十年如一日，人人都知道，而且政治上正確，一定口頭上支持，但永不做到。這是有現實的原因的。另一些則認為要將課程大改革，將一些科目或課程作統整，希望藉此培養學生的綜合能力，目前香港的課程改革正向這方向走，但遇到反對聲音不少，質疑其可行性。過往 TOC 課程改革的失敗，教訓實在大，浪費不少寶貴的資源和無數老師的精力。理念通，也要配合實情，立足於現有基礎，才有成功機會。

請容許我提出一個較簡單的做法，協助校內教師的教學轉變。目前香港課程內容實在太多，教師學生都沒有空間作為任何實質的轉變。加教師或減學生，政府的財政也應付不來，亦未必有效果。其他教改所增加的資源，能為師生創造的空間實在非常有限，作用不大。所以，最簡單的做法就是削減課程。

我提議 3 至 5 年內，逐步削減課程 30%-50%，教和學的空間就會同步增加 30%-50%；同時只要求老師逐步轉變教學法 10%-30%，那麼他們便有足夠時間和空間，作準備、學習和實踐所需要的改變。我們重視的是，課程、教學、及學習的質素轉變(quality change)及範式轉變(Paradigm shift) (Cheng, 2000)，以培養學生的新時代品質和高增值才幹，而不是靜態知識的數量。現在有些國家已逐步削減他們課程，星加坡也要減 30%。所以，我們不要憂慮課程的減少。我認為是必須的。相對來說，我認為課程削減比課程統整，更為可取。進一步說，只有透過課程削減，才能騰出空間和時間進行有效的課程統整。

若有了空間，教學及課程的轉變又應是怎樣進行呢？如圖三所示。在新世紀，知識和智能同樣需要，但長遠來說，智能更為重要，因為有了智能就可進一步找尋知識、創造知識、和應用知識，以應付不斷變動中的情境和挑戰。反過來說，知識會過時，知識在爆炸，無窮無盡地增加，可以教到的、學到的實在很有限。故此，削減課程的學科知識量 30%-50%，但增加學生多元智能的培養活動至 10%-30%，也應合理而且可以做到。

圖三：教師的教學轉變



既然知識傳遞的重要性漸減，教師中心或考試中心的傳統做法就可以慢慢改變，在教學上逐步增加學生中心的含量，如圖三所示。若沒有學生本身的思考和探索，怎樣可以培養出學生的智能呢？雖然如此，也不需要翻天覆地大變。三年內，轉變 10%-30%也可以，例如在教法和評估上，多用一點專題項目研習法(project learning)，解難學習法(problem-based learning)，小組研習法(group seminar) 等，讓學生享受自我探究、開放學習、尋找知識、及創造的樂趣，養成終身學習的精神和技巧。就我所知，有些香港學校已朝這方向大步邁進。

根據 Weaver (1970) 和 Cheng (2002b) 的研究，在教學過程中，教師扮演的角色不同，學生所受的影響有異，因而表現的學習過程、角色及素質也有分別，有如一箇連續譜，可由十分被動的記誦模仿到活躍的自學或自我實現(self actualization)，如表一及圖四所示。

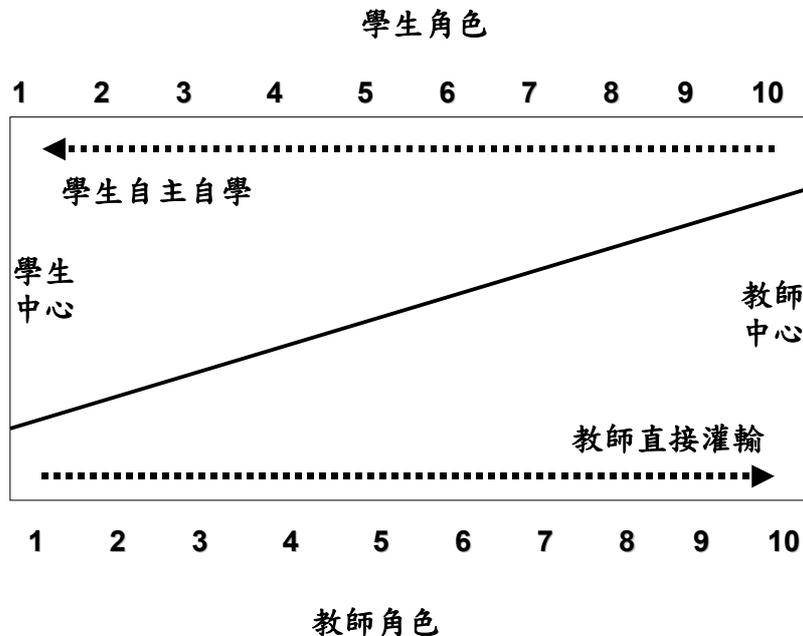
表一：教師角色與學生表現的學習過程、角色及素質

教師角色	學習過程	學生角色	產生的學生素質
1. 聆聽者	學生自決	找尋者	自決
2. 伙伴	參與	伙伴	負責
3. 贊助者	製造	設計者—創作者	創作性
4. 響導	探索，觀察	探索者	冒險精神
5. 提問者	實驗	找尋者	調查技巧
6. 導師	慎思	思想者	理解
7. 輔導者	在可接受情境中，表達感受	服務對象	頓悟
8. 造型者	條件化	對象	習慣
9. 講解者	資料傳送	記憶者	擁有資料
10. 示範者	模仿	受訓者	技巧

師生角色有著一種生態的關係。若教師傾向使用直接灌輸的教學方式(如表一的角色 8, 9, 和 10 所示, 或圖四連續譜的右邊), 則學生角色在學習上傾向被動, 獲得的素質則多為一些習慣、技巧及資訊。反之, 若教師傾向採用較學生中心式教學法 (如表一的角色 1 至 6 所示, 或圖四連續譜的左邊), 則學生會有較多機會自主自學, 發展出自我承擔、創造力、冒險探索、以及高層次領悟的素質, 這都是目前教育新範式所強調的, 對學生未來致為重要。

我們都明白, 教育目標及過程是複雜的, 教師角色應動態多元, 包涵表一由 1 到 10 的角色, 教育實踐的發揮可由全直接教學(total direct instruction) 到全學生自決(total student self determination)。重要的是, 教育工作者常記在心中, 什麼教育目標是我們應追求的。若為孩子的未來, 在多元的教師角色實踐中, 就應多些學生中心取向, 運用連續譜的左邊。

圖四：師生角色連續譜



從過往的研究及觀察，我有一個很強的信念：只要有空間，讓香港的老師們嘗試過教學法轉變的美妙效果，親身目睹學生的自我學習潛力發揮起來的喜悅，他們就會頭也不回，向前奮進。你訂下了 10%-30% 的轉變，他們會做了 30%-50%，到時校長們將要忙於為他們調協，恐防師生過分疲憊。

結語

過去五年，政府為改善香港教育的決心和承擔，我實在非常敬佩。目睹香港教育界的忙亂、信心失落、士氣低落的境況，我不無憂慮。平心細看，香港教育的優勢，足以所有香港人自豪。容我籲請各界熱心人士，將教改的動力立足於香港教育的優勢，用全新的國際視野，看破「教改症候群」的紛亂，根據本港的實情，營造一個較祥和進步的環境，讓教育工作者安心努力工作，教好每天的課；讓學校再充滿歡笑、朝氣、和夢想；讓學生享受不斷學習、健康成長的樂趣。香港教育自有美好的明天。

註：本文是修改自作者在明報論壇(2002年7月4-8日)連載的文章而成的



參考文章:

- Weaver, T.R. (1970). *Unity and diversity in education*. UK, London: Department of Education and Science.
- Cheng, Y.C. (2000). A CMI-triplization paradigm for reforming education in the new millennium. *International Journal of Educational Management*. 14(4), 156-174.
- Cheng, Y.C. (2001). *New vision of school-based management: Globalization, localization, and individualization*. Invited keynote speech at the National Conference on School-based Management organized by the Ministry of Education of the Israel Government in April 1-6, 2001 in Tel Aviv, Israel.
- Cheng, Y.C. (2002a). *Linkage between innovative management and student-centred approach: Platform theory for effective learning*. Invited Plenary Speech presented at the Second International Forum on Education Reform: Key Factors in Effective Implementation organized by Office of National Education Commission in collaboration with UNESCO and SEAMEO, Bangkok, Thailand, 2-5 September 2002.
- Cheng, Y.C. (2002b). *New paradigm of borderless education: Challenges, strategies, and implications for effective education*. Invited main keynote speaker at the International Conference on Learning and Teaching with the theme "Challenge of Learning and Teaching in a Brave New World: Issues and Opportunities in Borderless Education from 14-16 October 2002, Hatyai, Thailand.
- Levin, H. M. (1997). *Accelerated education for an accelerating economy*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Educational Research, the Chinese University of Hong Kong.