

**官立及資助中學
學校效能研究（第二階段）**

跨個案報告

官立及資助中學學校效能研究（第二階段）

研究小組

2001 年 11 月

鳴謝

研究小組衷心感激各學校之校董會成員、校長、教師、學生及家長們的參與，令本研究得以順利完成。我們亦對官立及資助中學學校效能研究(第二階段)督導委員會和工作小組，及教育署教育研究組各成員對本研究各階段所提出的引導報以感謝。此外，本研究亦得到多位學者之協助，我們特別感謝 Bert Creemers 教授、Charles Teddlie 教授、Brian Caldwell 教授及 Michael Williams 教授對本研究之概念架構及方法、製定資料搜集工具及報告結構所提出之寶貴意見。最後，我們感謝香港中文大學教育學院及香港教育研究所各同工對本研究的支持。

官立及資助中學學校效能研究（第二階段）

首席研究員：

李子建教授 Professor LEE Chi-kin John (Associate Professor, CUHK)
鍾宇平教授 Professor CHUNG Yue-ping (Professor, CUHK)
盧乃桂教授 Professor LO Nai-kwai Leslie (Professor, CUHK)
黃顯華教授 Professor WONG Hin-wah (Professor, CUHK)

協同研究員：

曾榮光教授 Professor TSANG Wing-kwong (Associate Professor, CUHK)
Professor Clive DIMMOCK (Associate Professor, CUHK) (until 31.7.2000)
Professor Allan David WALKER (Associate Professor, CUHK)
彭新強教授 Professor PANG Sun-keung Nicholas (Assistant Professor, CUHK)
張慧真博士 Dr CHEUNG Wai-chun (School Development Officer, CUHK)
馬慶堂先生 Mr MA Hing-tong William (HK-ASP School Development Officer, CUHK)
鄧耀南先生 Mr TANG Yiu-nam (HK-ASP School Development Officer, CUHK)
高慕蓮女士 Ms KO Mo-lin Regina (HK-ASP School Development Officer, CUHK)
李麗梅女士 Ms LEE Lai-mui Frances (HK-ASP School Development Officer, CUHK)
(until 31.7.2000)
黎萬紅女士 Ms LAI Man-hong (Instructor, CUHK)

研究小組成員：

林永波先生 Mr LAM Wing-po (School Development Officer)
李玉蓉女士 Ms LI Yuk-yung (Assistant School Development Officer)
蘇義有先生 Mr SOO Yee-yau (Retired Principal)
麥熊婉章女士 Mrs MAK HUNG Yuen-cheung (Retired Principal)

研究小組支援成員：

黎佩炎女士 Ms LAI Pui-yim Ada
謝靜君女士 Ms TSE Ching-kwan Tammy (until 31.3.2001)
莫京喬女士 Ms Ada MOK (until 19.8.2000)
潘慧敏女士 Ms POON Wai-man Clarissa (until 27.9.2000)

其他協同成員：

張月茜女士 Ms CHEUNG Yuet-sai Louisa (HK-ASP School Development Officer)
趙李婉儀女士 Ms CHIU LEE Yuen-ye Stella (HK-ASP School Development Officer)

顧問：

Dr John Lindsay CLARK

摘要

研究的第一階段由教育署進行，目的是選出香港有效能的中學，篩選的準則包括：學生學業成績的增值狀況、分區教育主任的提名、學生的態度及自我觀調查，校長、教師及學生對課外活動的觀感，以及在教育署不同部門所獲得學生的情意和社群的資料。基於上述學業、社群和情意方面的準則，教育署選出了六所背景不同的學校，作為「有效能學校」，以進行第二階段的深入探究（*節 1.1 研究背景(第一及第二階段)*）。

第二階段的研究由香港中文大學教育學院與香港教育研究所的一隊研究人員負責，主要工作包括：鑑定這些有效能學校的特點、探討學校形成這些特點的過程、建議如何促進學校效能，及找出不同人士和團體在促進學校效能所擔當的角色及功能。這些因素並非獨立運作，而是在學校獨特情境脈絡下互動去發揮效能（*節 5.8 學校效能的特質：一個整全的動態過程*）。

第二階段採用個案研究方式，以質化為主，並輔以量化的探究方法。資料搜集分別在六所個案學校分兩段時間進行，每次為期約一周，方法包括問卷調查、實地觀察和訪談。訪談對象包括學校的各方代表（*節 3 研究設計及過程*）。

調查結果發現，六所學校的相異之處，較相同之處多（*節 4 跨個案主題：提供探討有效能因素的基礎*），這是因學校在教育理念、所在地區和收生情況上各有不同。每所學校也使用了不同的策略和方式，去適應各自的獨特環境，它們有自己的運作方式、人手、目標、動機、領導方式等。例如，某所學校會追求一致性、維持和諧的家庭氣氛，另一所學校則刻意鼓吹多元的意見；某所學校鼓勵學生的責任感和自律精神，另一所則較保護和管束學生。每所學校也有自己的運

作模式，所以本研究對各學校的運作模式作出了仔細的觀察、分析和比較（*節 5.6 獨特性*）。

各所學校的運作模式也截然不同，而且有各自的情景脈絡和教育理想，因此有一點是很重要的：達致學校效能是沒有一個放諸四海皆準的配方。然而，我們仍能在六所學校找到一些共同特點：校長強而有力的領導、教師高度的投入感和教師高度的穩定性（*節 5.7 共同特徵*）。這些因素令教師能在有利的環境下工作，也為學校提供了清晰的發展方向，結果教師能專注教學、支持學生和照顧學生的需要。校長招聘教師時，通常會找一些跟學校文化相近的教師，校長對教師文化的塑造，倒過來又幫助穩定教師隊伍；有些校長給予教師高度的自主權，讓教師自行運用專業知識和專業判斷。六所學校中，不少教師也能在工作上獲得很大的滿足感，也很投入工作，由此可見，這是成為有效能學校的重要因素。

六所學校重視學術成就之餘，也比以往更重視學生在社群和情意方面的發展，這尤見於收生組別較低的學校（*節 4.3 學習為本*）。這些學校很著重提升學生的自信心和成就感，也致力發展課外活動及學生的全人培育。

研究結果發現，六所學校的教育人員大多能接受挑戰，改進學校的效能；然而，部分資深教師似乎已失去教學熱誠，也有不少教師感到工作量大，壓力重重，他們要負擔額外的行政工作，並應付一連串幾乎同時推出的教育改革。研究結果建議，學校應小心推行改革，政府亦應提供額外人力和經濟資源，減輕教師的工作壓力（*節 6.1 對政策制訂者的啟示*）。研究亦發現，六所學校的全校性課程變革缺乏規劃和統籌，此外，不同層面也需要更多和更佳的专业發展。

教與學是學校的重心。六所學校的課堂觀察顯示，教學過程仍很依賴教師和課本，告訴學生思考甚麼，學生接收訊息後，教師便以封閉式問題和測驗評核學

生。雖然教學過程中有分組活動、討論、專題學習和師生之間開放式的互動（節 4.2 教學與教學效能），但六所學校更應著重學生自行探索和獨立學習、其他課業為本的活動、學生的個別練習、有素質的課堂互動、能力差異、運用多元化的教學技巧，及改善教室環境（節 6.2 對學校人員的啟示）。

雖然六間學校有不同的文化，但都是正面的文化，並提供有秩序的教學和學習環境（節 4.4 創造正面的學校文化）。然而，要令學校成為一個學習型的機構，學生和教師能培養出終身學習的習慣，六所學校仍有一段路要走（節 6.2 對學校人員的啟示）。

研究亦發現，有些學校並不注意監察學校本身的表現和發展。學校所作出的監察，大多只限於學科層面，並圍繞學生的學業成績（節 4.7 不同層面的進度監察）。以教育統籌委員會第七號報告書所提倡的自我評估和校本管理而言，六所學校均距離目標尚遠（節 6.2 對學校人員的啟示）。

研究發現，六所學校的校長和學校管理小組的領導模式都迥然不同，但各自有其達致效能的方式（節 5.7.1 校長強而有力的領導）。每位校長均採取了切合其本身性格、學校特色、理想、文化、環境的方式，各種方式均有其利弊。我們希望這研究的發現，能對參與學校領導專業培訓的人士有所啟發（節 6.3 對其他持分者的啟示）。

研究發現，少數學校實行學生賦權（給予學生權力，自行控制學習和表現），結果令人鼓舞（節 4.6 讓學生承擔責任）。在這些學校內，學生賦權似乎既能讓教師告訴學生想甚麼、做甚麼，亦能讓學生有機會發展自己的觀點、知識和行為，在兩者之間取得平衡（節 6.3 對其他持分者的啟示）。

總括而言，本研究顯示了六所學校提升效能的特點和過程，希望有助改善學校的工作。本研究也帶出了各因素之間的交互關係，但這些關係只是推斷出來，仍需進一步研究，找出它們之間的因果關係，以及測試這些假設（節7.3 未解決的問題和未來的研究方向）。