優化學校行政的行動學習

An experience of a school using action learning as a strategy to enhance school administration

胡少偉

香港初等教育研究學會

徐國棟

香港教育學院

曹潔芬

香港教育學院賽馬會小學

摘要

在推行教育改革的環境中，學校改善是一個經常被討論的課題；本文旨在分享一所學校優化行政的歷程。這所學校因應「外評報告」的建議，制定了提昇中層人員為發展策略之一；該校透過參與香港初等教育研究學會主辦的「優化小學學校行政」計劃，引入專業支援，進行適切的校本培訓及以行動學習方法去檢視學校的行政和溝通。小組同工在過程中以改善校務的學習心態，提高了對學校的歸屬感和得到專業成長。本文以敘事方式去回顧這個行動學習的經歷，並透過整理相關文獻、計劃資料和深度訪談，讓讀者了解個案的實踐知識。

關鍵詞

香港小學教育，行動學習，學校改善

Abstract

School improvement is one of the heated themes frequently discussed in the current educational reform context. This paper shares the experience of a school using action learning as a strategy to enhance school administration. Based on the recommendations stated in the External School Review report, this primary school decided to strengthen the capacity of its middle-management as one of the school development strategies. In order to bring in professional support and expertise, the school joined the “Enhancing the school administration of primary school” organized by the HKPERA. It provided the school participants with relevant school-based training to conduct an action learning project on reviewing the school administration and communication. The school participants were eager to learn throughout the action learning process. Upon the completion of this project, the school participants gained improvements in both professional growth and a sense of belonging. This paper used the narrative inquiry approach in reviewing the experience and knowledge gathered by the school practising the action learning project.

Keywords

Hong Kong primary school, action learning, school improvement

個案學校的背景

在全球一體化的情況下，各地都不約而同推行教育改革以提昇學校教育質素，從而促進學生的成長和發展；在這個教育變革的大環境中，學校的發展和改善是落實教育改革中一個經常被討論和分析的環節。在本地學校發展與改善的文獻中，李榮安、麥肖玲（2005）曾指出「校本改革，不論是內容或過程，都很複雜，包括面對起動的困難、千絲萬縷的人事互動及資源的制肘等，一經理論化或以簡圖代表，便容易流於空論，以致失去其應有的意義。實踐的質素是優是劣，成效如何，關鍵在於當事人的不言而喻的知識及當時的取捨」。這說明了校本需要是學校發展的關鍵因素；故此，一所學校若要在教育改革中得到更好的發展，校內同工便要先分析學校情境，思考發展策略，再落實改善措施。

香港教育學院賽馬會小學於2002年9月成立，是全港第一所附設於高等院校的全日制資助小學，本著「共享學教喜悅，盡展赤子潛能」的理念，促進師生的發展和成長。學校至2006學年時，只有三位主任負責大部份的學校行政工作；在這情況下，雖然該校校長已把一些行政工作交由有潛質的教師分擔，但中層管理架構發展仍未成熟。故教育統籌局質素保證分部於2007年度的該校外評報告中，建議該校要：「加速培訓中層管理人員，強化中層管理架構，並認為這是值得學校優先發展的」。學校於2008年開始向外招聘具中層經驗同工加入管理團隊，並明確指出學校發展策略是提昇中層人員的能力；可見，該校領導層在當時是知悉校內中層人員能力有待提高的需要。正如資深校長甘艷梅（2005）指出：在教育改革中「學校不應被牽著鼻子走，校長應認識環境轉變，考慮校本以配合改革，不斷反思，為學校改革定下優先次序」；看來，該校制定提昇中層人員為發展策略之一是合乎校情的。

「在推展各項教育改革的同時，教育局及不少機構均設立支援項目，在各學科、單項層面支援學校，如語文科、通識教育科、校長領導、同儕參與、校外評核等，給予學校外來動力及資源，紓緩各改革項目所帶來的壓力，協助學校發展工作」（趙志成、麥君榮，2011，頁43）。香港初等教育研究學會作為一個教師專業團體，於2009-2010年得到優質教育基金撥款，主辦「優化小學的學校行政」計劃，分兩期向17間小學提供專業支援；香港教育學院賽馬會小學是該計劃第二期的其中一所參與小學。該校同工經商討後決定參加這個計劃，目的是透過引入校外專業支援，促進校內中層人員管理能力的提昇和優化學校行政架構。為了分享這個優化學校行政的個案經驗，筆者三人以敘事形式來回顧這個行動學習的經歷。正如學者指出，這種「分享故事幫助教師以新的方式認識自己的經歷；因為在分享的時候，教師必須對發生了什麼有所理解」（張濤譯，2007，頁176）。筆者三人冀透過整理相關文獻、計劃資料和深度訪談，可讓讀者了解這個行動學習個案的實踐知識。

引入外界資源促進學校發展

在香港，近年有不少學者就大學支援學校發展的專業活動寫成學術文章，其中梁歆、黃顯華（2010，頁122）指出「學校改進的最終目的就是，當外部的支援人員撤離學校後，學校仍舊能夠利用自身的力量進行持續變革」。與此同時，張素貞、吳俊憲（2012，

頁 25) 的研究則發現「轉型團隊要持續發展，光是依靠校內原有的教學資源是不夠的，一方面有新進教師的加入可以注入新血，另方面則需要與大學教授建立專業夥伴合作關係。這是因為大學教授可以提供專業和理論建議，幫助教師拉近理論與實務的鴻溝」。上述這兩篇文章肯定了大學學者與前線學校人員的合作，可有效地促進學校發展和教師的專業成長。這個「優化小學的學校行政」計劃，由香港初等教育研究學會內的師訓學者和資深校長合作，為參與計劃的小學提供多樣化的專業培訓服務，支援前線教師面對急劇轉變的教育環境，進行適切的情境分析再去優化學校的行政工作。

表一 架構重整與中層人員職責的培訓課程

日期	課題	主講
1月9日	中層人員的角色與成長	香港教育學院教育政策與領導學系 余煊博士 聖公會油塘基顯小學 李少鶴校長
1月16日	重整學校架構的功能	香港教育學院國際教育與終身學習學系 胡少偉博士 李志達紀念學校 胡鳳群校長

香港教育學院賽馬會小學是這個計劃第二期參與學校之一，是期的系統培訓課程主題為「架構重整與中層人員職責」，於2010年舉行的課題內容和安排見上表一；期間，該校校長帶領課程發展主任及四位中層人員一同參與相關培訓，對中層人員成長和學校架構重整的相關理論和實踐經驗都有一個共同的學習。而為了深入了解參與計劃學校的校本需要，計劃籌委會派出專家於2009年11月24日到訪學校，與參與計劃的學員進行校本診斷，共同設計兩個培訓課題和行動學習的題目；商議後，該校確定行動學習是設計一個適合校情的行政架構，以提升學校的行政效能。同時，雙方並確定第一個校本培訓的主題為「專業發展與學校發展」，讓全校教師可一起思考和討論學校情境和了解教師專業發展與學校發展的關係；第二個培訓對象則針對中層人員，以「團隊領導」為題，讓校內中層人員反思團隊領袖的角色與掌握中層人員的技巧。與此同時，參與計劃的幾位學校同工亦於2010

年3月及4月參觀計劃籌委會安排的兩所小學，以了解友校優化學校行政架構的經驗。

校本培訓的學習

內地學者張爽（2006）指出「在以往的教育改革過程中，學校往往是改革的對象，由政府提出目標和要求自上而下地進行調整與改革，忽視學校的傳統、現實情況及具體存在的問題」；參考了相關學者的建議，香港初等教育研究學會的校本培訓重視全校同工的參與，該校教師參與於4月舉行校本培訓，主題是分析學校情境，內容包括全校教師共同評估學校的優勢、弱點、機會及威脅；通過校本教師工作坊，校內大部份教師對學校發展方向形成一致的看法。這體現了教育局質素保證分部（2010）的觀察，「大部份學校採用集體議事方式，能夠安排會議讓教師及專責人員等檢討校情，商議關注事項措施」（頁4）。再者，該校很多同工在培訓中分享了自己對學校的觀感，並認同學校有檢討行政架構的需要；這有利於學校推展優化學校行政的行動學習。

「在這個校本管理和民主化的年代，在世界各地包括香港皆有迫切需要，去讓校長及準領袖反思有關課程領導與管理的方法，尤其是去鼓勵同工有更強的團隊精神」（Lee, Dimmock & Au Yeung, 2009, p.25）。因應國際校本管理和課程發展的趨勢，提昇中層對建立團隊的認識和領導力的培育，逐漸被香港小學管理層的關注。在校本中層人員培訓中，培訓者聚焦於讓中層人員明白團隊發展的階段和認識不同角色在團隊的重要性。正如學者余煊（2010，頁39）指出「團隊是由幾位到十幾位獨立的個人而組成，要凝聚這批人成為一個團隊，首先要有一個清晰的共同目標；而為了有效達成這個團隊的目標，過程中成員需互相溝通、承擔和付出，以爭取團隊所期望的較大成果」。透過這個校本「團隊領導」的培訓，該校的中層人員得到充份的溝通和互相理解，從而增強了帶領團隊的信心和對學校的凝聚力。受訓中層在評估中寫下了自己的學習成果：

- 知道自己在團隊中的角色及有效的領導方法；
- 加深自己對團隊領導的了解，及有助自己面對挑戰；
- 啟發「衝突」在團隊的作用；
- 提高了於監管方面的意識。

優化溝通和清晰架構

聖公會油塘基顯小學李少鶴校長與我們分享重整學校行政架構的經驗，學校因應學校環境的變遷及教育改革曾進行了五次重整學校行政架構，並為我們說明每次重整學校行政架構的誘因及模式。參與是次友校參觀及交流，讓我有機會體驗重整學校行政架構的需要、認識重整學校架構的不同方法及模式、評估重整學校架構時可能遇到的阻力及可行的應變方法。

（甲同工於友校參觀後的分享）

因應香港小學學位教師職系的建立，大部份小學在過去十多年來都有新增的中層人員；有些小學只安排晉升中層人員負責新增的學校工作，有些學校則因應校情不時檢視和重組學校行政架構。正如學者高洪源（2007）分析「對學校裡常規組織和基層組織的戰略管理包括兩種情況，一種是從學校戰略規則的任務變化和流程重組出發，改變學校常規組織結構。另一種是不改變原有組織結構，大力調整常規組織簡單、被動的執行職能，通過制度和任務的局部變化強化戰略職能」（頁154）。藉這個優化學校行政的行動學習，該校行動學習小組一起檢視當時的學校行政架構，並逐一檢視各中層人員的職責。上述一段分享則是該校同工在參觀友校的分享，從這段分享內看到同工理解到重整學校架構的必要性。在這個「優化學校行政」行動學習過程中，該校行動學習小組成員在全面檢視當年行政架構後，提出要將文化教育藝術組從非學術範疇編入課程發展組之內，這安排有利各科以滲透模式去提供文化藝術，讓學生在學科和課外活動中皆可接觸到文化藝術的教育；其餘各組的職能雖然沒有大的變動，但在檢討行政架構的過程，各小組負責人可了解同工對自己領導科組的期望和確認校內各組的分工，這有助校內中層團隊的協作。

「大多數績效改進計劃都伴隨在結構和系統方面的重大變革。在這些公司的經驗中有一個共同的主題，這就是強調跨職能的工作團隊；這些團隊的跨職能性有助於增加過程意識和對於變革活動的主人翁精神」（Dutta, S. & Manzoni, J. F. 著，焦叔斌等譯，2001，頁9）。在這次學校行政架構的檢視中，校內訊息溝通的流動性亦是行動學習小組的一個焦點；正如該校向籌委會提交的行動學習報告內指出，校內不少同工認為「只有由上而下又或者由下而上，都未能全面照顧全體老師的需要；校內縱向及橫向的溝通必須互動的」（曹潔

芬等，2012，頁 12）。因應同工要求學校要全方位溝通，該校即時加強有助橫向溝通的級本會議。為了進一步驗證學校資料，研究員在閱覽該校的行動學習報告後，再與負責同工進行了聚焦訪談，以三角檢定方法去核實該校報告所述的成效。期間雖然事隔多時，該負責同工仍記憶猶新地指出當時很多基層教師均認同加強級會的安排；級本會議每月舉行一次，由該級幾位班主任、所有相關科任和級主任組成。負責同工下文的分享證明了重視級會的安排，加速了各級教師團隊對優化教學的決策；而級會也可使各成員了解級內各班學生的概況，如遇個別學生在家庭背景或學習有異常者，也可藉這個級會讓相關教師掌握最新和準確的資訊。

當級會與班主任一起談時，其實級主任更加清晰每一班的情況。例如我們推行小班教學，原來同一班內不同科的老師在推行小班的一些口號或有不同，經過級會幾位主任確實同樣的口號後，對學生的適應較好。如果我們沒有這級會的話，就會未能找出問題，改善就一定會較慢。

（負責同工聚焦訪談的分享）

學校變革與中層人員成長

很多學者指出，組織或機構的體制轉型中，最深層的變革是要達至人的改變或人的價值觀的改變，制度的變革若缺乏了人的變革是不能持久的。教師是教育改革的關鍵人物，任何教育改革最終都要依靠教師才能得以施行。

（乙同工在參與計劃期間的讀後感）

該校行動學習小組在報告內指出「對於任何改變，我們大都喜歡抱着盡量維持現狀的態度，要使全校老師對着改變能抱有正面的態度也不是容易，欠缺安全感的心理包伏和不穩定的未來挑戰等，使大家帶着戰戰兢兢的心情去面對重整架構」（曹潔芬等，2012，頁 12）。這段分享充份體現了小組成員理解基礎同工面對變革的憂慮；而這次行動學習成功的因素之一，是在檢討行政架構中明確為學校來年的架構提供一個優化方案。正如張練成（2008，頁 68）指出「當我們能把注意力放在變革為我們帶來新的機會上時，再集中注意到我們可做的事時，我們便比較容易產生正面的自語，這有助我們去集中思索我們能夠做

的事」。而正如上文該校行動學習的一位成員，在香港初等教育研究學會安排的友校參觀後，深深地理解到同工價值改變是最重要的；在這個學校變革的過程中，該校行動學習小組關顧基層教師的心理需要，使大部份教師明白要共同面對變革的，並樂於接受和支持新學期行政架構的變動。

是次優化學校行政的行動學習歷程中，其中一個成果是該校中層人員的成長。下文是負責同工回顧經驗淺的中層人員在培訓中得到成長。透過共同參與工作坊的學習，該校中層更深入地了解自己的角色和領導團隊的技巧，過程中亦了解到跨科組溝通的重要性；在檢討和建立新的行政架構的過程中，提高了彼此之間的互信和合作，從而增強了學校中層的歸屬感和協作精神。台灣學者蔡進雄（2011，頁 74）曾指出「分散式領導認為領導應該是分散給每一個人，並非單一領導者的概念」；校內中層人員對自己作為一個領導者的覺醒，使他們在不知不覺間承擔了一個團隊領導的職責，讓學校也成為了一個分散式領導的團隊。

有時對於自己是否中層，有個別同事會有點混亂及不太肯定，透過這類的工作坊，是讓中層知道的角色，從而令到對自己的責任釐清。在工作坊亦提及到中層應該做那方面工作、怎樣監察，能讓同事知道這對工作會更順暢。

（負責同工聚焦訪談的分享）

行動學習的反思與啟示

「學校組織再造是指對學校教育過程的徹底再思考，及根本性巨幅再設計以促成學校績效的巨大改善」（洪祥編著，2005，頁 124）。相對這個定義，香港教育學院賽馬會小學在 2010 年所進行的「優化學校行政的行動學習」，並沒有產生一個巨幅變動的行政架構，而只是一個小修改的新行政架構；正如學者所言這個行動學習是一個「以鼓勵實務工作者探究自己的工作實務和分享結果與心得為宗旨的研究工作，這研究工作的目的是想協助人們感覺自己的實務工作，和對自己的學習歷程負責」（McNiff, J., & Whitehead, J. 著，朱仲謀譯，2004，頁 68）。該校同工為了提高中層人員的能力參與外間專業計劃，除了系統課程和校本培訓之外，亦有透過友校參觀和行動學習去提高中層人員的能力；在過程中

使校內同工亦增加了中層人員領導力的認知及提出了一個優化學校行政的建議。正如其中一位負責同工所分享參與這個計劃縮短了新舊中層人員的磨合，集結了推動學校發展的能量，從而得到一個不俗的學習成果。

如不參與此計劃或校長沒有提議我們去參與的話，可能主任之間確實需要一個磨合期；參與了這計劃，加速了整個行政會的凝聚，因為要完成行動學習，集結所有的能量，希望處理得好，並延伸至下一年。

（負責同工聚焦訪談的分享）

不少相關文獻顯示校本發展計劃會遇上一些困難和問題，香港教育學院賽馬會小學這個「重整架構提昇學校效能」計劃也遇上不少的困難，正如該校行動學習小組在其報告《2009-1010 年度「優化小學的學校行政」計劃》內，提及在行動學習過程中小組曾面對的困難包括：團隊建立、匯聚人才、轉變溝通模式、調節面對改變的心理和提昇反思能力等。而在前膽計劃的預期困難時，該校行動學習小組報告內指出未來的監察工作是不容忽視的（見下文）；當中，並提出這是對中層人員有一定的專業要求。也就是說，假若沒有中層人員在來年監察能力的提高，新的行政和溝通架構未必可以對學校發展產生應有的成效。而從這段行動學習的預估中，可看到這個小組是掌握從行動中學習及在反思中規劃未來行動的能力。

要使新的行政和溝通架構順利運作，監察的工作是不容忽視的，中層老師的角色起着非常重要的作用，他們一方面了解前線老師的推行情況，另一方面要監察新架構的實施，這對中層老師有一定的專業要求。

（曹潔芬等，2011，頁13）

Fischer & Hamer (2010, 頁 16) 總結學校改革計劃時指出「當教師和行政人員能以一個成熟的合作者參與訂定自己專業發展計劃時，學校便有教育質素、持續重整和改革努力的產生」。從上文顯示，這個行動學習個案能促進該校中層人員重視自己專業的成長；「透過行動研究的學習，中層人員可反思自己選擇課題的行動過程及其所產生的實踐智慧」（胡少偉、余煊、陳湛明，2010，頁 35）。這個個案有成功之處，其經驗可歸納為一所學校要

得到改善，便要作一個適切的校情分析，檢視現有行政架構，看一看學校的溝通可否有改善之處；而在這個校本變革的過程中，因引入適切的外力，使同工抱著以改善校務的學習心態，在透過校本培訓和行動學習去檢討學校行政架構。在這個案中，新的行政架構雖然變動不大，但過程中中層人員提高了學校的歸屬感和得到專業的成長，故值得關注學校發展的前線同工參考。最後，由於這篇行動學習分享文章是以說故事形式撰寫，行文手法與一般學術文章的習慣不同，焦點也不在於應用相關學理，而是向讀者介紹個案的經驗；再者，因幾位合著者包括了來自培訓計劃和學校同工，故當中存有一定的主觀性，讀者參考此文時亦要注意相關的限制。

參考文獻

- 甘艷梅（2005）。〈從創造條件到效果評估：改革實踐的全盤考慮〉。載李榮安、麥肖玲、黃炳文（編），《香港校本改革——前線的探索》（頁95-110）。香港，教育出版社有限公司。
- 余煊（2010）。〈建立團隊與團隊領導〉。載胡少偉、余煊（編），《小學中層人員學習指引》（頁38-45）。香港：香港初等教育研究學會。
- 李榮安、麥肖玲（2005）。〈香港校本改革的建構：前線的智慧〉。載李榮安、麥肖玲和黃炳文（編），《香港校本改革：前線的探索》（頁1-13）。香港，教育出版社有限公司。
- 洪祥編著（2005）。《教育行政》。台北：鼎茂圖書出版股份有限公司。
- 胡少偉、余煊、陳湛明（2010）。〈培訓中層人員領導的一個經驗〉。《優質學校教育學報》，第6卷，31-39。
- 高洪源（2007）。《學校戰略管理》。重慶：重慶大學出版社。
- 張素貞、吳俊憲（2012）。〈大學與學校專業夥伴合作之個案研究——以專業學習社群為焦點〉。《教育研究與發展期刊》，第8卷1期，1-30。
- 張爽（2006）。〈重新認識學校、推進學校改進〉。《中國教育學刊》，第8卷，22-24。
- 張練成（2008）。〈淺談變革管理〉。載余煊（編），《學校的領導與變革：中層人員的挑戰》（頁62-74）。香港：中華基督教會香港區會。
- 教育局質素保證分部（2010）。《視學周年報告2009/10》。2012年5月8日，取自 http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_756/qa_annual_report0910_c.pdf。
- 曹潔芬等（2011）。〈重整架構提升學校效能〉。載《2009-2010年度「優化小學的學校行政」計劃》。香港：香港教育學院賽馬會小學。

- 梁歆、黃顯華 (2010)。〈大學與學校協作下學校發展主任的理念、策略與角色：香港優質學校改進計劃的個案研究〉。《教育研究集刊》，第1卷56期，99-126。
- 趙志成、麥君榮 (2011)。〈「優質學校改進計劃」在香港教育改革下的作用：學校領導的視角〉。《教育學報》，第39卷1-2期，39-65。
- 蔡進雄 (2011)。〈論分散式領導在學校領導的實踐與省思〉。《教育研究月刊》，第2卷，64-76。
- Dutta, S. & Manzoni, J. F. (2009)。《工商管理經典譯叢·管理案例系統 過程再造、組織變革與績效改進》，焦叔斌等 (譯)。北京：中國人民大學出版社。
- Fischer, J. & Hamer, L. (2010): Professional Development and School Restructuring: Mutual Processes of Reform. *Middle School Journal*, (41), 12-17.
- Jalongo, M. R., & Iseaberg, J. P. (2007)。《是什麼讓教師不斷進步——教師故事啟示錄》，張濤 (譯)。北京：中國青年出版社。
- Lee, J. C. K., Dimmock, C., & Au Yeung, T. Y. (2009). Who really leads and manages the curriculum in primary schools? A Hong Kong case-study. *The Curriculum Journal*, (1), 3-26.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2004)。《行動研究：原理與實作》，朱仲謀 (譯)。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- Park, V., & Datnow, A. (2008). Collaborative Assistance in a Highly Prescribed School Reform Model: The Case of Success for All. *Peabody Journal of Education*, (83), 400-422.