

# 香港教育的明天：改革與教學

鄭燕祥

研究及國際合作中心

香港教育學院

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

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，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，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，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。

## 香港教育優勢

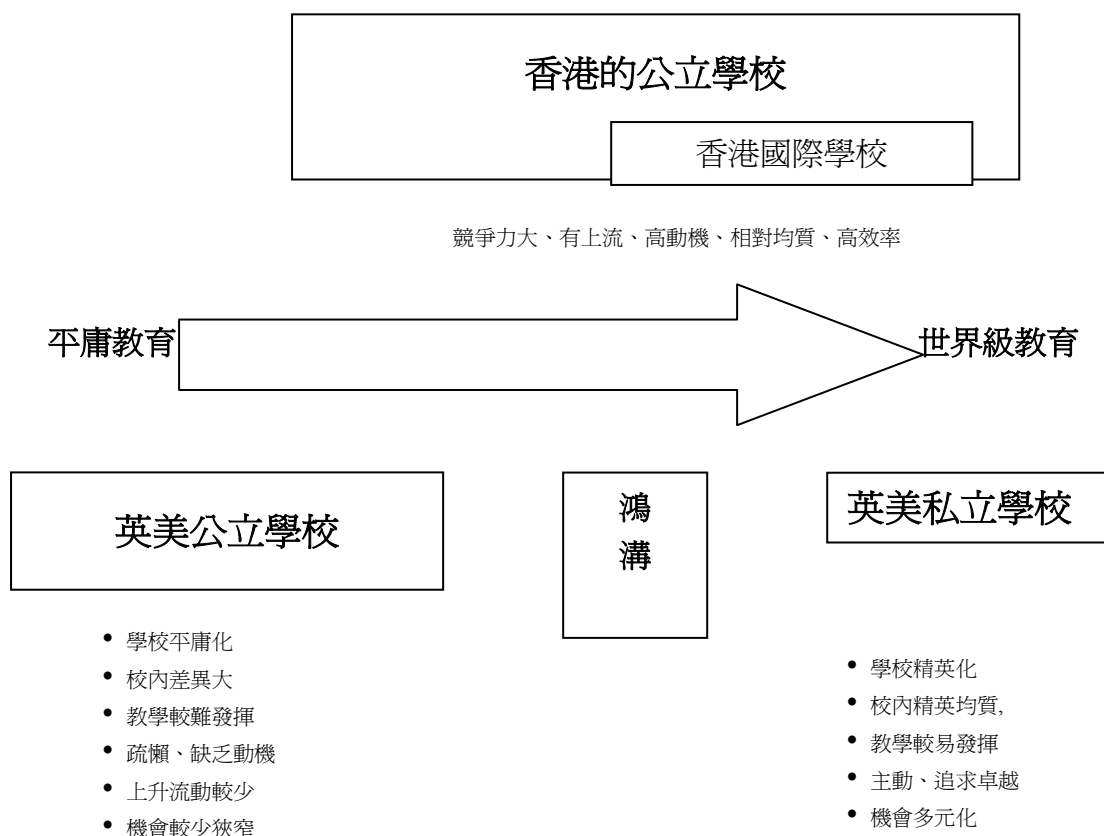
(1) 優秀學校系統: 香港有非常優秀的公立學校系統，提供最平宜的世界級教育。香港彈丸之地，出了不少世界級人才，數學家、科學家、工程師、商界領袖、學者等(例如徐立之、丘桐..)，他們的學校教育就在香港。每年，世界最著名的大學如哈佛、牛津、劍橋、史丹福等都提供獎學金，特別向香港中學優秀畢業生招手。現在星加坡每年也向香港優異生「挖角」。在國際的學生學業成就比較研究中(e.g. TIMSS)，香港學生表現也相當出色。

香港公立學校系統最能推動社 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 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 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 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



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 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 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？

(2) 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 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。

(3) 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 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 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？

(4) 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 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 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 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。

(5)文化、人才 聚: 香港教育和香港本身一樣，有 世上非常獨特的優勢。香港是位處東西文化交 點的國際大都會，人才 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 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 遠遠偏低，我們可大加 展這方面。

如何開發及運用這些龐大的文化人才 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 展 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，既然調 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 本身的文化條件和現 需要，好像不攪就落後，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。 校無 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 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 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， 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 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 ：

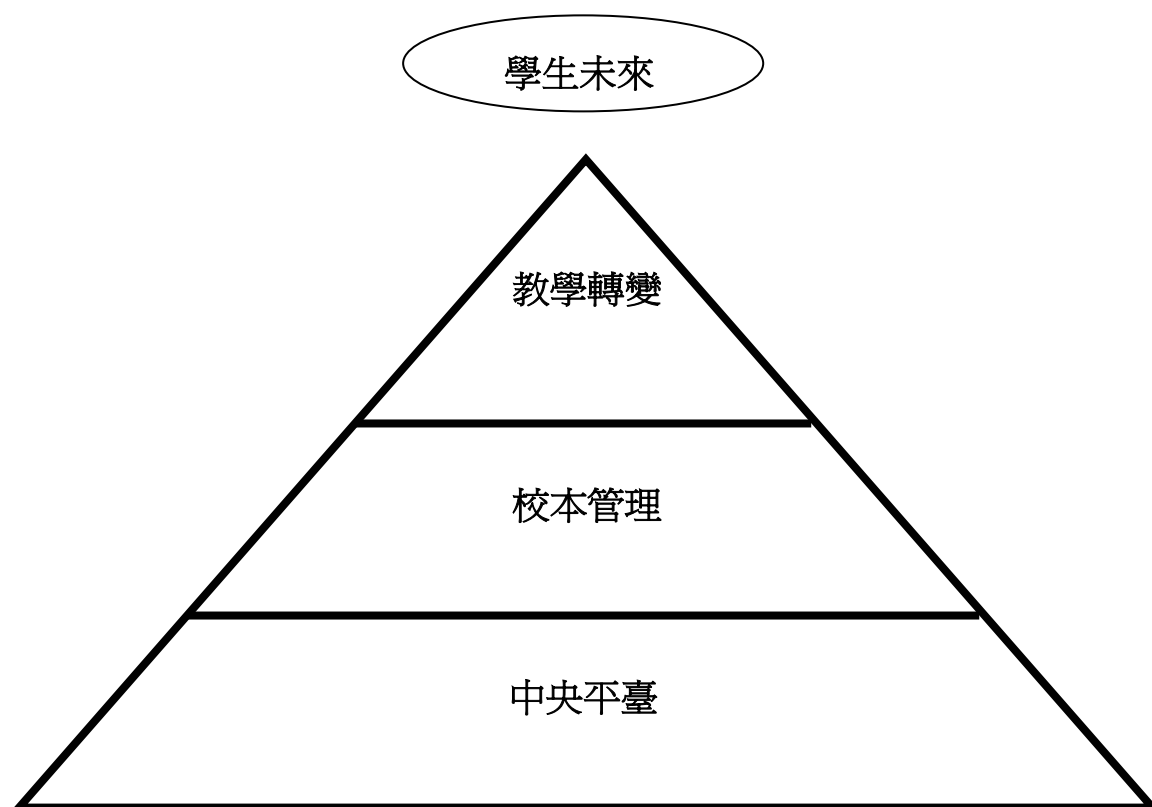
- 1.協助教師的教學轉變與提升
- 2.發揮校本管理、教學平臺的功能
- 3.建立高水準的中央教育平臺，支援教學和校本管理。

## 中央教育平臺

上述三者的關係如圖二所示。高水準的中央教育平臺，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；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神，實感可惜。所以，這個中央平臺，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



## 校本管理與教學平臺

香港在 1992 年已開始實行校本管理，經過多年實踐，1997 年的教 會第七報告書最後確認，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 ，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 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「校本教學平臺」：外接中央教育平臺及全球網絡，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臺，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臺？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 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？

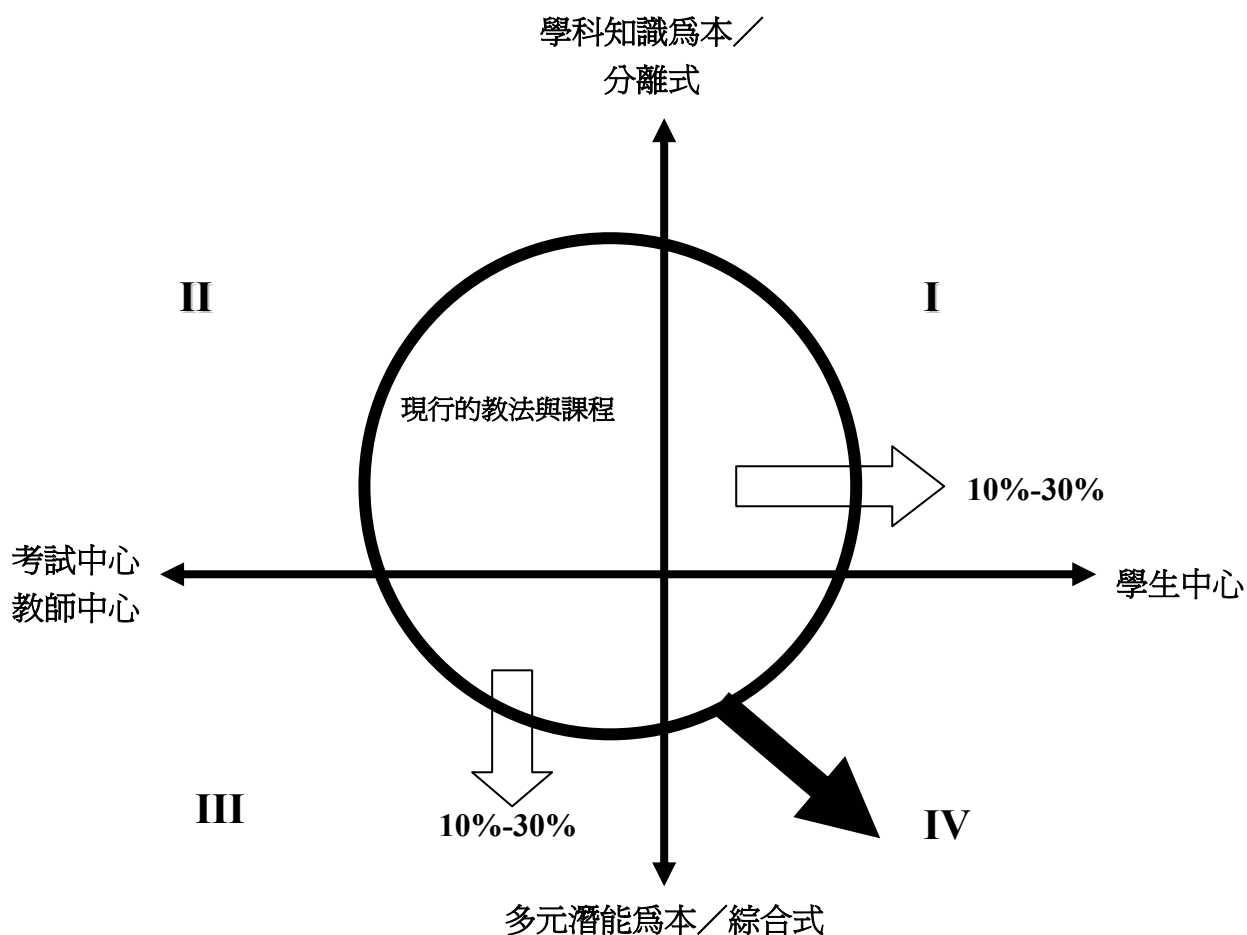
目前有不少提議，一些認為要將教師教學方法澈底改變，由教師中心轉變為學生中心。這提法數十年如一日，人人都知道，而且政治上正確，一定口頭上支持，但永不做到。這是有現實的原因的。另一些則認為要將課程大改革，將一些科目或課程作統整，希望藉此培養學生的綜合能力，目前香港的課程改革正向這方向走，但遇到反對聲音不少，質疑其可行性。過往 TOC 課程改革的失敗，教訓實在大，浪費不少寶貴的資源和無數老師的精力。理念通，也要配合實情，立足於現有基礎，才有成功機會。

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 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，知識和智慧同樣需要，但長遠來說，智慧更為重要，因為有了智慧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 在很有限。故此，削減課程的學科知識量 30%-50%，但增加學生多元智慧的培養活動至 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 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慧呢？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，

有如一個連續譜，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。

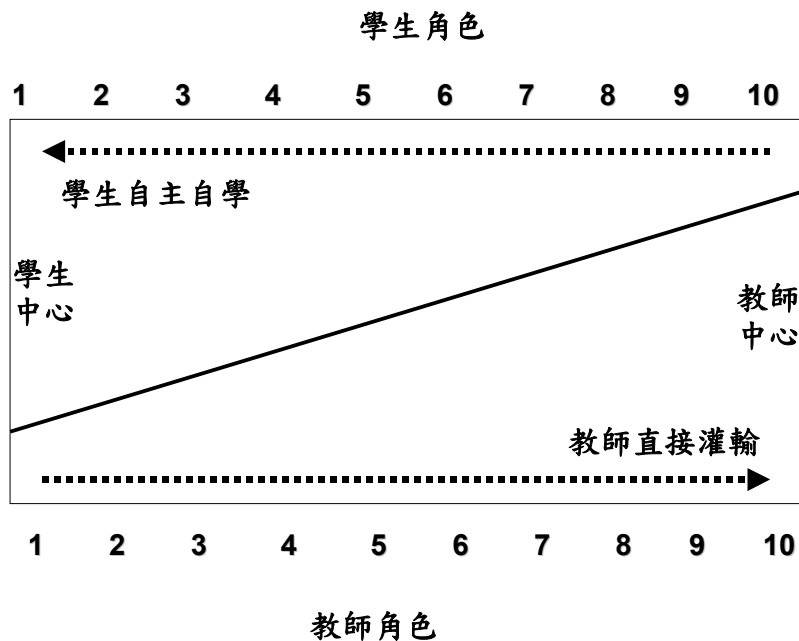
表一：教師角色與學生表現的學習過程、角色及素質

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. 夥伴	參與	夥伴	負責
3. 贊助者	製造	設計者—創作者	創作性
4. 嚮導	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 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 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 ，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

## 参考文章:

- 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.