

香港教育改革的大圖像

鄭燕祥教授

研究及國際合作中心

香港教育學院

修訂自：

第一屆香港校長研討會 2004 年 3 月 19 日教育政策論壇上發表的論文，

及在明報論壇版 3 月 29 日至 4 月 5 日連載的文章

教改的樽頸危機

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

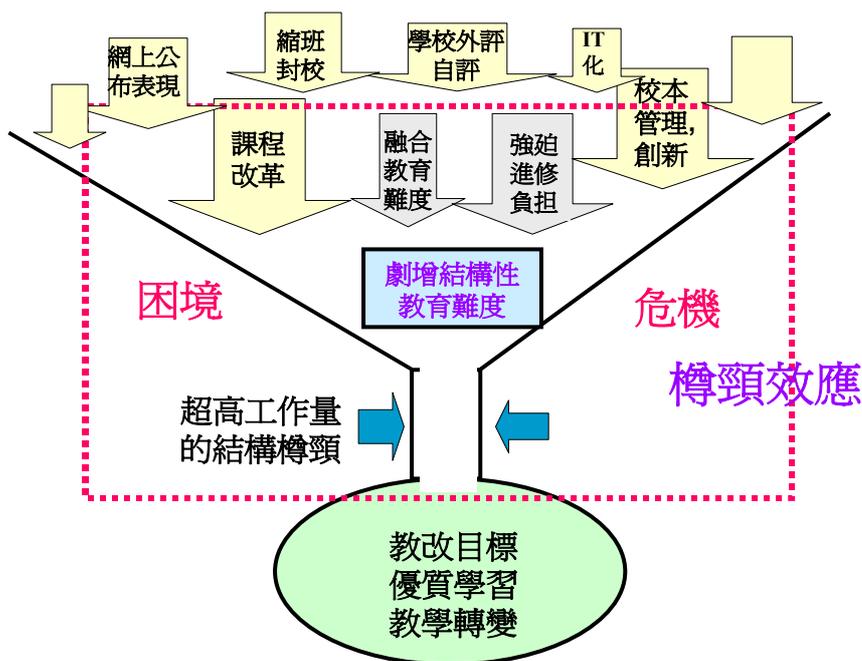
到了數年後的今天，我們是看到一些進展和成效。但是，家長及社會人士對學校教育卻仍普遍不滿失望，有能者盡快送子女出國；教師校長比以前更忙碌不堪，多感到極大壓力而無奈，不務「正業」，失去信心，單在這數個月內，已有三位教師跳樓身亡；教育官員及決策人士更加努力，推出各種補救性及問責性政策和措施，希望有所作為，解決不斷湧現的問題。加上近年財赤困擾、人口與教育規劃錯配、縮班封校、教師校長人人自危。看來整個教育界陷入無奈的困境，教育生態環境漸趨惡劣，嚴重地影響香港教育的未來。我非常痛惜。

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？我們各在不同崗位努力，忙於應付自己日常工作 and 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？

樽頸效應：教改危機

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。為什麼會這樣的呢？

圖一： 教改大圖像：樽頸危機



樽頸結構的形成

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現，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。

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。

背道而馳

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。這就是樽頸效應。

樽頸危機的解救

教育改革的問題是相當雜複的。目前在香港教改形成的結構性樽頸危機，正將教師、校長及學校教育系統陷入困境。要找出方案完全突破，並不容易，仍需大量研究工作。但是，我們仍可初步由樽頸危機的「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)

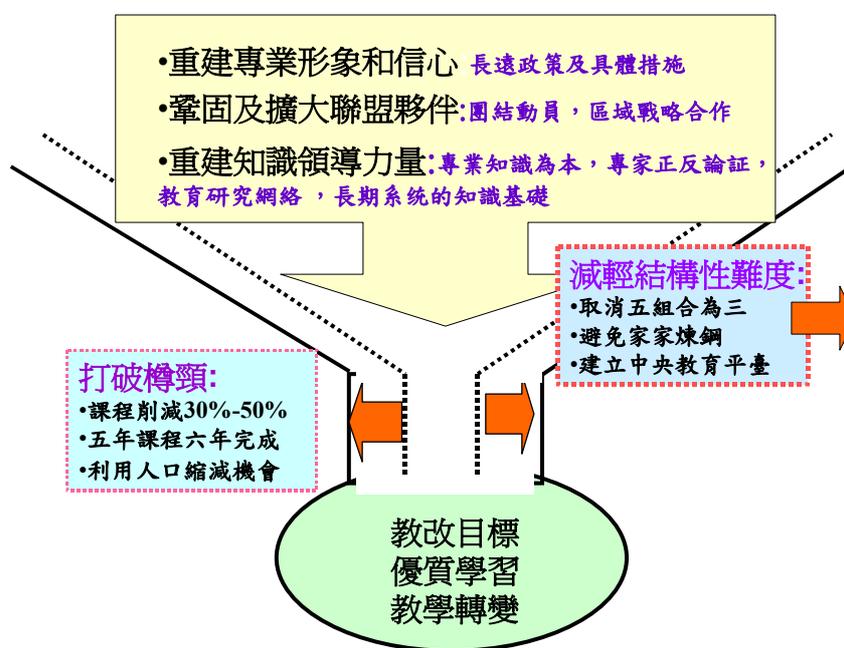
打破結構性樽頸

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：

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。我們需要的是課程、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，故此，目前繁重的課程內容和數量，應有大量削減的空間。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，因為課程數量的減少，在技術上或理念上，都應較課程內容、特別是跨學科的整合來得容易些。進一步來說，沒有數量減少而騰出來的空間，課程統整也實行不來。

圖二：改革的前路



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」, 與中國及國際主要地區的學制接軌, 讓我們的學生擁有最大的學習及發展機會。這也是一個重要時機, 進行改變中學課程。我知道, 學界相當憂慮中學課程變革引起的動盪。為避免課程匆忙大變動產生混亂, 我建議將目前五年制相當擠迫的課程, 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, 又可以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。經過一段時期後, 我們才逐步將這課程改變深化和完善。

利用人口縮減機會: 在外地如上海、台灣、韓國及日本等, 都是利用學齡人口減少的機會, 將多出來的巨大教育資源, 來提升和改善教育體系。同樣, 香港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, 訂下具體而長遠的策略及配套, 去逐步改變教育的樽頸結構, 消除教育系統的危機, 認真減輕教師的超工作量, 幫助他們有效進行教學改革, 真正

以學生為中心，推行小班教學，照顧個別差異和需要，達成教改的目標。

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：

取消將學生五組合為三組的做法。如前文所論，這政策將整個中學教育系統，劇烈地增加結構性難度，嚴重地破壞了香港傳統公營教育系統的優勢。進一步而言，我們應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；

放緩推行校本課程發展：課程發展及統整本身是專門的工作，有如高智力技術軟件開發工作，需要有大量時間、團隊合作及專家隊伍的支援，才能做出高質素、高水平的課程、教材及有關套件。過去三年，當局在小一至中三實施課程變革，要求每間學校老師放棄課本教學、各自設計並編製課程及教材，雖然，已大量安排培訓教師，並增設課程統籌主任一職。顯然，這是遠不足夠的。這種「家家煉鋼」的做法，大大虛耗教師的精力，而所做出來的課程水平和質素，難以保障。最近，已有不少教育工作者指出了其中的各種弊病，如「教師亂打天才波」，或「表面創新、實是泡沫」。在缺乏一個智力及科技密集的中央教育平臺支援下，我們應盡量放緩校本課程發展的做法，只在有能力的學校作有限的嘗試，以避免惡化了目前的超高工作量的樽頸危機。

建立智力及科技密集的中央教育平臺。如前所述，目前有不少校本創新和課程發展，但因缺乏外來有水平的支援，要花費大量寶貴精力。以香港作為一個國際城市，我們應有能力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「人人煉鋼」。

檢討教改、重新上路

教育改革已推行三數年，現行多項各有善意和理念的教改新猶，互相干擾或淤塞，出現了上述的困境。我建議當局或教統會應盡速成立一個「教改檢討委員會」，開展以下的工作：

- (1) 對當前教改的發展，作全面而深入的審視及檢討；
- (2) 重新評估及反思當前香港教育的形勢，對已出現的結構樽頸及困境，將別是對整個教師隊伍打擊的教育生態，作更深入的分析；對存在的或將出現的危機，作出有效的評估及應對的策略；
- (3) 基於(1)和(2)的檢討，對現行的或將行的教改新措施或政策，作一個全面的盤點，整體地重新評估其迫切性、優先次序、規模、及成本效益。
- (4) 在初期，若有利消滅樽頸效應及減低教育難度的措施，應優先盡快實行；若會惡化樽頸效應及劇烈增加教育難度的措施，特別是大規模的系統性變革，應盡快停止、放緩實行、或重新調整。

根據目前香港課程變革的宏大規模，無論廣度、深度和難度都有結構性的極大改變，影響深遠。作為教育學者，近十多年我一直在香港及不少國家或地區，鼓吹教育改革及教學範式轉移，我深知課程變革和教學轉變的重要性。但是，根據我的觀察和現已呈現的結構危機，這項非常關鍵性的課程變革，卻在各方面未有足夠準備條件全面開展。台灣過去十年的教育改革經驗，尤其是「九年一貫課程改革」與香港的有頗大相似的地方，他們付出的沉重代價，正好給我們非常珍貴的一課。我希望，香港的教改檢討委員會盡快出現，讓我們好好地檢討、反思、整裝，然後再昂然上路。

教育泡沫、家家煉鋼

目前香港教育改革的推行太過立足點在負面上，忽略香港教育系統本身的優勢，又無視現存的結構特性和樽頸限制，往往簡單地套用外國的一些做法，未能配合香港實情；在理念上，又缺乏全面而有深度的理解，故此，在政策製訂和實行策略上，易使用錯誤的假設，雖有善意，也產生極大的惡劣效果。

假設學校不問責

不少決策者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專業判斷，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，是以公眾鞭撻人人審判，代替專業判斷討論及法制性問責，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，嚴重者甚至進行處分；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，並保護兒童受教育的心理環境。我建議重新檢討目前的學校問責制度及機制，應加強以專業知識為基礎(Professional Knowledge-based)及以辦學社團(或學校管理委員會)負責的問責制度，故此，應防止任何對學校產生「人人問責」、「公開鞭撻」的粗暴傷害，也避免使用「網上問責」的方法。若視學証實，學校有不足地方，需要改善，則教統局應明確責成辦學社團，在有一定時間內改善，這才是真正的有法制有管理的問責，對教育發展才有好處。

迷信競爭、教育泡沫

香港人及決策者一般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。教師假日週末落區擺宣傳攤檔、四處派街招，中學教師到小學、小學教師到幼稚園，各出奇招以廣招來。甚至不理會教學理念及效果如何，只求新鮮獨創可以標榜，而放在栽培學生成長的心血和時間就會愈來愈少。在目前的政策鼓動及縮班危機下，教師無法安心教學，卻催生了另類的「教育泡沫」現象，正危害我們的教育系統和下一代。更痛心的是，有些學校老實地專心做好教學工作，而少做推銷及市場推廣，卻要面臨收生困難而學校被封的危險。

我呼籲教育當局，應嚴肅正視目前的惡性競爭及過度市場取向帶來的教育災難，採取一系列「宏觀調控」措施，減低市場競爭及縮班危機，控制目前的教育泡沫，讓學校教師可以在一個較安定的環境，做好實實在在的教學工作。而我們教育工作者，也應警惕泡沫的禍害，做好自己的專業工作。

誤解校本管理、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擔更多事務性工作，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力，實感可惜。

正如前面所論，香港當局應為全港教師和校長的教學和管理，發展一個的專業智力和技術密集的中央教育平臺，讓他們可在高水平、高知識、高技術的環境支援下，進行更有效能的校本運作及創新，減除不必要的、非核心、重複的事務，更專心更專業地進行優質的教育工作。

專業尊嚴的破壞與重建

優秀教師隊伍

香港歷來有非常優秀的公立學校系統，提供最平宜的世界級教育。在過去十多年的國際學生學業成就比較研究中(e.g. TIMSS)，香港學生一直表現也相當出色。在最近一次由經濟合作及發展組織(OECD, Organization for Economic Cooperation and Development)主辦，有41個國家及地區參與的「學生能力國際評估計劃」(PISA, Programme for International Student Assessment, 2003)中，香港學生整體表現出色，在數科第一、科學第二、閱讀第六。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」。這些都充份表現出，香港有非常優秀的教師隊伍，我們香港人應引以自豪，好好愛惜，多多表揚。但非常可惜，我們聽不到多少愛護老師的聲音。為什麼呢？

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。教師隊伍的專業化，可說是近年教育教改的一項傑出成就，無庸置疑。

專業尊嚴的破壞

但可惜的，他們的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，讓學生及家長廣泛地看不起他們的老師，甚至在基準試事件中，引來家長與教師直接衝突，重創教師在學生及社會人士心中的形象，令人非常痛心。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不公平壓力，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。

過去十多年，英國政府對學校及教師取了一系列強硬管理措施，公開指責及鞭撻各種不是，令到整個教師行業士氣、形象及地位非常低落，打擊學校教育極大，年青人多不願意投身這行業，形成教師短缺及斷層，政府要大力向海外如印度、南非等發展地區招募。現在他們開始知道問題的嚴重性，逐步改變這種做法。英國社會在此付出非常沉重的代價，這對香港也是重要的教訓。故此，我呼籲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。

重建形象和信心

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(例如警訊)、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。

相比來說，顯然政府對教師這方面工作，遠遠落後。目前辦一天教師日或一些優秀教師選舉的零碎做法，並不足夠。我們希望，政府同樣有一系列政策和長期措施，例如設立專用的教師及教育節目和頻道，在社區中實在地為教師、為教育，重建專業形象和信心。

聯盟夥伴的紛爭與團結

香港社團辦學特色

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。

聯盟夥伴紛爭

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。

不幸的，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，在目前教育的困難情況下，不需強求全面改變學校管治的政治生態、以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。從上面的教育大圖像分析來看，這些爭論本來就不應是教改或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。近日，張文江議員提出的折衷方案，也是解決矛盾，而雙方可考慮的辦法。

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(例如在立法問題)及教師隊伍(例如在語文基準問題)卻在不斷增大角力，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。

鞏固及擴大聯盟

面對香港的困境及教改的各種挑戰，我們的教育工作者、辦學者和教育官員在教育系統中，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。此外，我們應要擴大合作的夥伴，有系統地進一步與不同界別(例如工商界)及社會人士建立聯盟或夥伴關係。

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

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。

教改智慧貧乏

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，多任教育署長的任期一般非常短，由數月到二年多不等。當然，這些社會精英領導者對教育的誠意和努力，一直是得我們的敬佩和尊重的。

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。

專業智慧的要求

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，所需的教育知識及專業，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，變成重重壓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推行時，實在使用了多少專業智慧來支持我們的教育發展和改革？

專業知識型領導

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。香港邁向知識型社會，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。

教育智慧網絡

在決策過程中，應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、大家同意否，也能對目前教改困境的討論、探索和突破，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恢復信心，共同建設香港未來。

(全文完)