

從「發展」及「評估」以建構學校為學習型組織

聖公會天水圍靈愛小學 陳榮熾校長

聖公會天水圍靈愛小學，創校迄今已踏入第四個年頭了，期間遇着不少的阻滯，但那影響不了我們向前邁進的決心。新校的前身，是一所由聖公會創辦並服務元朗區居民的小學，已有近七十多年歷史；因着舊校學位需求日增，而學校整體發展空間的局限（只有 12 個課室的小型校舍），我們在 2001 年 1 月遞交了計劃書，申請於天水圍區開辦一所三十班的全日制小學，而原校則逐年蛻變為一所十二班的全日制小學。送審的計劃書得到「評審委員會」的認同，結果於天水圍第 111 區，獲分配一所 30 班的千禧校舍。

當年，搬遷入天水圍區居住的居民，其對學額的需求，遠超乎同區小學學額可以供應，為此「學校管理委員會」應教育統籌局「提前開校」的要求，借用了天水圍一所中學三個樓層內的十八個課室和一個特別室，臨時開辦了一所十八班半日制的小學。我們從辦妥了借用校舍手續的一刻起，只有短短兩個月的籌備時間，但卻奇蹟地可以順利開課。

那年，由於是借來的地方，借來的空間和時間，容納了來自國內、香港、九龍和新界共約 700 多個學生的關係，在場地運用上，資源調配上，都是捉襟見肘的，限制既大，在教學效果上的差強人意，亦是我們預期之內。

2003 年 7 月，學校管理委員會接收了校舍；進駐新校（一所有 30 個標準課室的千禧校舍）的同時，我們亦接到教統局的「壞消息」——由於學位緊張，計劃中原由舊校分拆下午部到新校上課的 10 班學生，必須留於舊校上課，好騰出學位，供搬遷到天水圍北而未能找到學位的學生入讀。校管會無奈地接納了擴班的編制，故學校在 2003 年 9 月開課時，一下子擴展至 31 班；學校的「所謂行政班子」，最資深的，都只有一年多的行政經驗；接到這個「短促擴班」的任務，同一時間內，同步要處理不斷的申請入學要求，又要招聘擴大了編制的教職員，更要為新校眾多的傢俬校具進行招標工序……。那種狼狽的境況，實不足為外人道。2004 年 9 月，我校再擴展至 32 班，共 1200 多名學生。

筆者有廿多年的教學經驗；先後在聖公會小學監理委員會屬校，港島、新界不同地區，

不同學校任職校長年資亦超過十七年；要帶領這樣一間擴展迅速的學校，雖感狼狽，但亦頗具信心；自問亦是一個能緊跟教改步伐的教育工作者。適值當年教統局發表了《基礎教育》、《學校表現指標》等政策文件，是以帶領着新校的同工，以學校表現指標內的 4 個範疇，23 個範圍內小學適用的最高成功準則的各個細項，嵌入了新校的《五年發展計劃書》中，並向學校管理委員會誇言期以五年，我們會在水天圍北區成為一間受歡迎的學校。

可是，在筆者帶着這套引以為傲的《五年發展計劃書》進駐新校，開展正式的創校工作後的第一年（第一年的借校生涯，在中學校舍內，限制頗多，並不能作準），方始發現，在新發展社區如天水圍北，教育政策的策劃和調遷的流動人口，並不配對地融合，致使學校內各級均嚴重地超額收生；在這樣惡劣的環境下從事教育工作，吃力而不討好；加上由教統局轉介來的縮班教師、新聘任的教師，在「教擔」和科目配搭上、在教學年資上的行政安排，都是頗費思量的考驗；而因着舊校資深的行政人員，都沒有「過檔」到新校工作，在領導層、中層管理的架構組織，是極端薄弱的！而學校校址所在，弱勢社群聚居，特殊的家庭結構模式，薄弱的家庭支援，對學生的學習、對教師的教學，都有着不可預期的困阻。面對如此「困局」，筆者只好硬着頭皮，每天都悶聲不響地，硬啃着粒粒大小不一、苦澀程度不同的黃蓮子！

2004 年的某天，在香港中文大學利黃瑤碧樓與何添樓間的斜路上，碰到不少中、小學校長，他們都是剛出席完，或將要出席有關「學校自我評估」計劃的發佈會。熟悉的面孔走在一起，閒話間，都對計劃有熱切的期望！在該發佈會前，筆者原計劃申請參加作為一年的「學校自我評估」計劃學校成員，及至了解過後，知道學校可以參加另一個為期兩年的「優質教育基金計劃」——「建構學校為學習型組織」（下稱「計劃」）。回校與同事商量後，審時度勢，結果，我們改變了主意，並決定參加該「計劃」。

「計劃」為時兩年，目標為讓學校校長、教師在參加「計劃」後，經歷五個「修煉」而將學校轉化為一個「學習型組織」；當學校成為「學習型組織」後，我們的願景是：

- 1、能在日常管理和教學上作出「範式的轉移」；
- 2、能啟動學校變革的持續性；
- 3、能面對不斷「遷變」的「教改」浪潮；
- 4、能提供優質的服務予學生和持份者。

我校是十間被邀請參加該「計劃」的小學之一。在審視參加的學校名單時，發覺都是享有聲譽、歷史悠久的名校；他們的學生都是來自中產或以上的！由是，深自體會到「學校」在計劃中的「腳色」——是一個大型研究中的比較組——一間新開辦，沒有歷史包袱，生源參差而校舍又座落在弱勢社群聚居的區域內，正好是蒐集數據作比較的上佳樣板！同事們明知「學校」是實驗中的「白老鼠」，仍卻毫不猶豫地一頭栽進「計劃」去；究其原因，我們對「中文大學」這個「嚟頭」有信心，預期在參加「計劃」後，透過理論的認知和技巧的修煉，我們可以：

- 1、在不同的發展階段中，都能掌控學校自我學習的內容和進程，以追求「自我超越」；
- 2、在經歷和學習過五個修煉後，都能從中擷取得「學習型組織」的建構特徵和規律；
- 3、增強一己「專業」的認知。在任何時刻，都能表現出專業素養：是「能耐」的、是「自信」的、是具真知卓見的。
- 4、在教改的勢頭下，不單要走在前端，同時在社會和環境的遷變中，作出帶領，甚而改變持份者對我們的期望。
- 5、最終建構學校為一個學習社群，提高學與教的質素！

「計劃」為時兩年，預期在創辦新校的同時，除大量的建校工作外，又要奔走於香港中文大學與天水圍間去接受訓練，舟車勞累自不在言，學校更須委派五人（連校長在內），作為接受訓練的核心成員，預期各成員受訓完畢後，可以回校充當教練員的角色，推動相關的「修煉」和「工作坊」，務令學校在轉化中成為「學習型」的組織。

回憶我們在討論應否參加「計劃」時，大家都總結出一個共識：學校新、同工教師年資淺、「學」與「教」的技巧亦十分稚嫩，參加「計劃」，有欠「自知之明」的感覺，但我們相信自己的選擇，亦深信「計劃」執行者的經驗和資歷；年半下來，苦頭委實吃了不少！第一年的學習內容，主要在訓練同工們掌握自我評估的技巧，蒐集和分析數據的方法，亦為學校準備外評，做好裝備的功夫……

當一年過去，各持份者的問卷分析結果都出來了；在學校發展及評估組學校發展主任的引領和分析下，同事們對結果都十分吃驚，學生的負面情感、父母們的管教模式、學生家庭的社經地位……所有數據，都是使人沮喪的！而當學校發展及評估組將我們蒐集到的數據，

與「計劃」的其他九間小學的數據，經整理比較後，在不同的演示中、在不同的分析圖表內，充份的反映出學校各方面的「強」、「弱」、「機」、「危」，那是——不足的、薄弱的多，可堪「告慰」的卻絕無僅有！在工作坊的討論中，老師們根本看不到一線曙光！

教學生涯中，時間是最易溜走的。我們在迎接 2005/06 學年來臨的同時，香港中文大學的「計劃」亦同步開展；在學期初第五個星期六的下午，開始了「計劃」的第二個年頭的學習——那可以用金庸武俠小說內的練功過程去形容：那是一種密集式的心法修煉；我們五個核心成員，強記硬啃彼得·聖吉學習型組織的五項修煉：系統思考、自我超越、心智模式、共同願景及團隊學習。筆者十多年的校長工作崗位中，接受過不少關於建立團隊、模擬願景的訓練，故對修煉中的個別項目內容，因有涉獵，頗有心領神會的感覺；但證諸我的其他幾位同事，她們都說，十分受用，但過於濃縮，須要時間消化、咀嚼，方敢應用和作出校內的帶領！

我們的學校是一所基督教學校，個人亦是一位基督徒校長，在帶領學校成長中，與彼得·聖吉的「心智模式」、理性和「系統」分析略有矛盾，因為許多的看似巧合的現象，冥冥之中又似有天父恩手的安排：在剛過去的一年中，我們學習了為自評作好準備；又在核心成員的「修煉」完畢後，就接到教統局質素保證視學分部的外評通知。有了去年的自評數據，又有了各種心法的修煉，在帶領同事準備教統局的外評時，個人所見，核心成員們真個駕輕就熟，處變不驚，令同事們都驚訝自己可以在「平常心」中，作好了準備，亦安然地渡過了外評隊伍駐校時的不安時刻！

現在外評報告的初稿已在手中，可說毀譽參半；以一間倉卒開辦的新學校言，座落於問題叢生的社區內，外評報告的內容和結論，都在我們預期之內。我們深明學校的功能和角色，外評的報告，正好反映了同事們的遠見——「知不足而後知自省」、「知自省而後知自強」；惟有透過學習，才能發展自己的專業，才能回應社會轉變和學生、家長、社區各方面的訴求。面對未來，老師們的信心回來了，相信在「計劃」尚餘的半年訓練中、在工作坊裏，在我們共同的努力下，我們都有信心將學校建構成為一個學習型組織，以「苟日新，又日新，日日新」的心態去迎接未來的挑戰！這點個人覺得是參加「計劃」以來最大的得着！