



新聞稿

港大研究發現學校多層領導建立同工互信、協作和創新文化 為「新常態」網上學習和教學準備成功關鍵

香港大學（港大）教育學院教育應用資訊科技發展研究中心副主任羅陸慧英教授，與教育學院教育政策與社會學部副教授陳鐘榮博士帶領的研究團隊，於今天（1月19日）發佈數碼素養 360 第四期的研究報告，重點分析一系列學校領導層的決策和實踐如何影響教師的網上教學準備度和成效。研究結果表明，學校不同層次領導的角色，在建立同儕互信、協作和開放創新文化方面都起著關鍵作用。這是「新常態」下，學校能有效運作不可或缺的素質。

主要研究成果

研究團隊於 2020 年 6 月中至 7 月中期間，向香港中、小學的學生、老師及學校領導層進行問卷調查。研究共收回超過 500 份有效領導層問卷，包括 120 位學校高層領導、302 位中層學術領導及 114 位中層非學術領導，以了解他們對於校內整體領導方向、電子學習領導策略、校園文化及為準備 2020-21 學年將會作出的規劃。

- 1. 校園內的協作、互信及勇於創新的文化氛圍，是「新常態」達至有效網上教學準備度的關鍵**
研究團隊於 2020 年 11 月發表的第三期研究報告中指出，影響教師網上教學準備度的三個關鍵因素為：同儕協作推動及分享網上教學法、同事就網上教學的各項安排進行分工協作，以及網上教學的自我效能感。透過結構方程模型（Structural equation modelling, SEM）分析，研究團隊從學校領導層問卷回應所歸納得出，最重要的影響因素，就是校園內存在互信、協作和創新文化的程度。研究結果顯示，如果一間學校的領導表示該校老師（1）在停課期間展現出高度的正能量、協作及互信，致力減低停課對學生在學習時遇到的困難；及（2）在停課前勇於嘗試創新的教學法，善用資訊科技及參與校本協作的創新計劃，則該校的網上教學準備度會較高。

另一個有助提升網上教學準備度的因素，就是學校領導對為其校老師提供不同形式的專業發展機會的重視程度，當中尤其以透過讓學校教師參加校本或聯校的教學創新計劃特別有效。另一方面，學校領導在停課前實施電子教學所遇到的困難，對網上教學準備度有顯著的負面影響。

- 2. 學校領導對總體學校發展安排的優次及策略，是造就學校正面文化氛圍及開展 2020-21 學年網上教學準備工作的最強因素**

研究團隊根據學校領導於 2020 年首次停課前、停課期間及復課後對校內網上教學狀況的看法進行了 SEM 分析。結果顯示，對停課期間校內能建立正能量、信任和協作等校園文化氛圍的最有效因素，包括下列三項停課前的整體學校領導策略、優次及措施：

- (1) 學校提供以學生為中心的教學環境和支援措施的程度；
- (2) 學校領導對於提供不同類型教師專業發展活動的重視程度；及
- (3) 為達成學校目標而作出的策略和恒常工作安排及實踐程度；

在停課前的電子學習策略及實踐對建立正面校園氛圍亦有些微影響。然而，在停課前實踐電子學習時所遇到的困難，是停課期間導致教師出現負面情緒的一個重要因素，當中包括對網上教學成效的焦慮、感到不勝負荷及缺乏社交及專業支援等。

3. **學校高層領導及中層非學術領導面對挑戰時更為樂觀及有信心，常視失敗為「有進步空間」**
在面對急劇改變的社會、經濟及科技環境，香港以至全世界的學校領導，需要應付一系列不可預見的情況。如何確保學生在重重挑戰中仍然獲得最佳機會，是教育界面對的一大難題。問題複雜多變，不能單靠少數高層學校領導，而是需要一整隊專業的團隊同心協力，才能隨機應變。

研究顯示，即使在同一間學校擔任不同領導角色的同事，對於校內的發展狀況看法都不盡相同。整體而言，在受訪學校中的高層領導（包括校長、副校長及教務主任/課程統籌主任）通常對校內的情況看法最積極及正面，而其感受到的困難程度亦較低。

中層非學術領導（包括：德育及公民教育主任、輔導主任、訓導主任、全方位學習/課外活動主任等），相比同校的高層領導，看法正面但稍遜，同時就執行電子學習策略時感受到的困難亦較多。

相比上述組別，學校內的中層學術領導（包括科主任、主要學習領域主任、電子學習協調統籌及 STEM 統籌）對學校整體及電子學習相關的政策及策略所帶來的成效最有保留，所感受到的困難亦最多。其中一個解釋可能是中層學術領導在學校策劃、執行、監察及評估電子學習/網上學習或其他教學創新所扮演的關鍵角色。在執行的層面上，這批中層學術領導在管理及支援前線執行課程變革時，相對另外兩組學校領導有較大機會面對困難或阻力，當中包括領導前線教師從面授課堂轉至全面網上教學。

研究團隊按學校領導對整體學校發展的優次及策略的看法進行潛在類別分析（Latent class analysis, LCA），結果顯示他們大致分為兩種類型：

- 1) 樂觀堅定進取型及
- 2) 務實穩妥型

團隊同時根據學校領導對校內電子教學發展的判斷，按 LCA 結果把學校領導分成三種類型：

- 1) 電教成熟型
- 2) 電教發展型及
- 3) 電教起步型

超過一半的學校高層領導屬於樂觀堅定進取型以及電教成熟型，只有 6% 的高層學校領導屬於電教起步型。另一方面，只有少於 40% 的中層學術領導屬於樂觀堅定進取型，有 13% 同時屬於務實穩妥型及電教起步型。與中層學術領導相比，處理非學術事務的中層領導認為學校就學生為中心的各樣安排及教師專業發展所給與的重要性較高。

建議

根據研究結果，研究團隊就學校於新常態的教學環境下作出以下建議：

1. 學校須靠外力提高學校的網上教學準備度，不能僅靠「從失敗經驗中學習」來實現。參與促進創新文化、提升校園積極協作互信的校本專業發展項目，最為有效。
2. 學術及非學術領導及支援，對於在新常態下，網上教與學及學生的學習經歷和學習成果，同樣重要，並鼓勵多層領導參與有關以學生為中心的聯校創新教學項目。

3. 高層領導須支持中層領導解決改革創新中遇到的問題，從了解校內學與教（包括網上教與學）的具體實踐情況，加強高、中層領導間溝通和共識，以提升學校的領導力。

關於「數碼素養 360」

長時間的抗疫和停課，讓學界歷盡挑戰。學校和家長為學生網上學習所提供的機會和支援，不但可以克服社交距離，達至「停課不停學」，亦啟發了復課後重塑教育的機遇。「數碼素養 360」以 360 度全方位開展研究調查，並已得到學術界、家長、專業和社會團體的支持，旨在匯聚香港中、小學於停課期間及復課後的經驗和需要，以發展整體行動的能量，讓身處數碼年代的中、小學生，提供更佳的教育機會，包括數碼能力和學生的身心健康，並能在不斷變化的數碼科技世界，應付生活每一個環節。

是次研究結果是基於在 2020 年 6 月至 7 月復課期間，從「數碼素養 360」研究計劃所收集得的數據。首三期研究結果分別於去年 7 月 20 日、8 月 25 日及 11 月 3 日發表。

有關「數碼素養 360」計劃的詳情及報告，請瀏覽其網頁（<https://ecitizen.hk/360>），並請登入 <http://web.edu.hku.hk/press> 瀏覽網上版新聞稿，以及下載相關圖片及發佈會簡報等參考資料。

傳媒查詢，請聯絡香港大學教育學院高級經理張可恩女士（電話：3917 4270 / 電郵：emchy@hku.hk）或香港大學教育學院「數碼素養 360」項目經理殷慧君女士（電話：3917 0366 / 電郵：dcitizen@hku.hk）。

2021 年 1 月 19 日