

學校改進的七項原則

林錦芳



香港自2001年開始推行教育改革，一方面官方在課程與教學層面，引進不少革新方案，包括先後納入四個關鍵項目（德育及公民教育、從閱讀中學習、專題研習和運用資訊科技進行互動學習¹）、推行新學制及新高中課程等，另一方面民間也隨著教育改革的浪潮，採用適異策略以照顧學習多樣性（如合作學習、通達學習和分層課業）及以教學設計來促進學生的自主學習（如翻轉課堂、導學案、學思達教學法及各式認知和元認知策略）。這些方案各有特色，但學校不可能照單全收，全盤採用，而要因校制宜，決定優次和有所取捨。

Guskey總結的七項學校改進原則

美國學者Block、Everson和Guskey在1995年編有*School Improvement Programs: A Handbook for Educational Leaders*一書，邀請了多位專家就學校、教學、學習及評估四個層面，對西方社會當時最流行的十八個革新方案，分析其理論基礎和實施成效。Guskey為全書作總結時提出了七項原則，期望學校留意。這些原則對香港學校的革新改進，有一定的參考價值。

第一項原則是「大處著眼，小處著手（Think big, but start small）」。「大處」指學校的辦學宗旨和發展計劃，「小處」指革新方案在某個學科、某個年級或某個課題的實踐應用。對於陌生的方案，學校應有試點的觀念，透過較小規模的實施，總結經驗，解決困難，看其成效，再作推廣。學校改進是在頂層的規劃下，由點到面的逐步推展，不可能一步到位，也不適宜一下子就全面鋪開。

第二項原則是「轉益多師（Stand on pretty tall shoulders）」。學校改進不能「土法煉鋼」，胡亂推行。每種方案都有其理論基礎和實施細節，教師對理論要有所了解，對細節要有所把握，才能有效地執行工作。課程與教學改革，是科學化的煉鋼，而不是大躍進式的盲幹，否則費了氣力，得到的只是廢鐵。

第三項原則是「校本試驗，循證為本（Field-tested and evidence-based）」。由於每所學校都有其獨特性，改革必須聯繫實際情境，對引進方案的內容作出調整和修訂，並以實證來檢視成效。

第四項原則是「充實而非取代（Enhancement, not replacement）」。引進革新方案，是要彌補現行方法之不足，迎新不一定要棄舊，而是在新舊之間，取得適當的平衡點。近年有些課堂，盲目抄襲外來的教學模式，例如不理會課題的需要，隨便採用合作學習，課堂表面上熱熱鬧鬧，但學習的含金量十分稀少。

第五項原則是「博採眾長（Integrate innovations）」。革新方案的提倡者，每每揚己抑人，誇大自身方案的成效，而貶低其他方案的可行性。Guskey指出，學與教的過程涉及許多環節，每個方案在設計上，都會針對特定的環節（例如合作學習適用於議題討論、通達學習適用於基本知識的檢測），教師因應特定的課題和學習任務，採用合適的教學方法，才可提高學與教的成效。

第六項原則是「團隊協作（Work in teams to maintain support）」。在改革過程中，經常會遇到障礙，教師組成學習共同體，交流意見，集思廣益，效果勝於單打獨鬥。

第七項原則是「聚焦學習（Have a clear focus on learning and learners）」。學生在學習上的進步，是檢視學校改進成效的主要標準，這方面要有量化的資料（如學生成績及APASO等情意數據），也要有質化的分析（如教師對學生表現的恆常觀察）。

結語

教育局在2003年制訂的「學校發展與問責架構」，建議學校須以「策劃、推行、評估」（Planning-Implementation-Evaluation，簡稱PIE）循環，編訂和執行發展計劃，並定期檢視各項工作的成效。Guskey提出的七項原則：改革要有試點、有理論基礎、循證為本、新舊方法結合、課題與教學法相配、團隊協作及聚焦於學生的學習，可納入PIE循環之中應用，令學校得以聚焦、深化和持續改進。

註[1]：課程發展議會（2017）及後把四個關鍵項目改稱為：「德育及公民教育：加強價值觀教育」、「從閱讀中學習：邁向跨課程閱讀」、「專題研習：達至跨學科整合及應用知識與技能」、「運用資訊科技進行互動學習：促進自主學習」。

參考文獻：

Block, J. H., Everson, S. T., & Guskey, T. R. (1995). *School improvement programs: A handbook for educational leaders*. Scholastic.
課程發展議會（2017）。《中學教育課程指引》。課程發展議會。



林錦芳女士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任。英國特許語言學會名譽院士，教育及非教育機構員工培訓顧問，中小學英語課程總監及設計。曾任香港藝術學院主管、香港藝術中心課程總監、中學校長助理、訓輔導主任及英文科主任。



QSIP網頁
<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/>



訂閱QSIP電子報



<https://www.facebook.com/QSIPCUHK>