

# 強化校外專業支援的效能：學校領導的角色

岑安邦

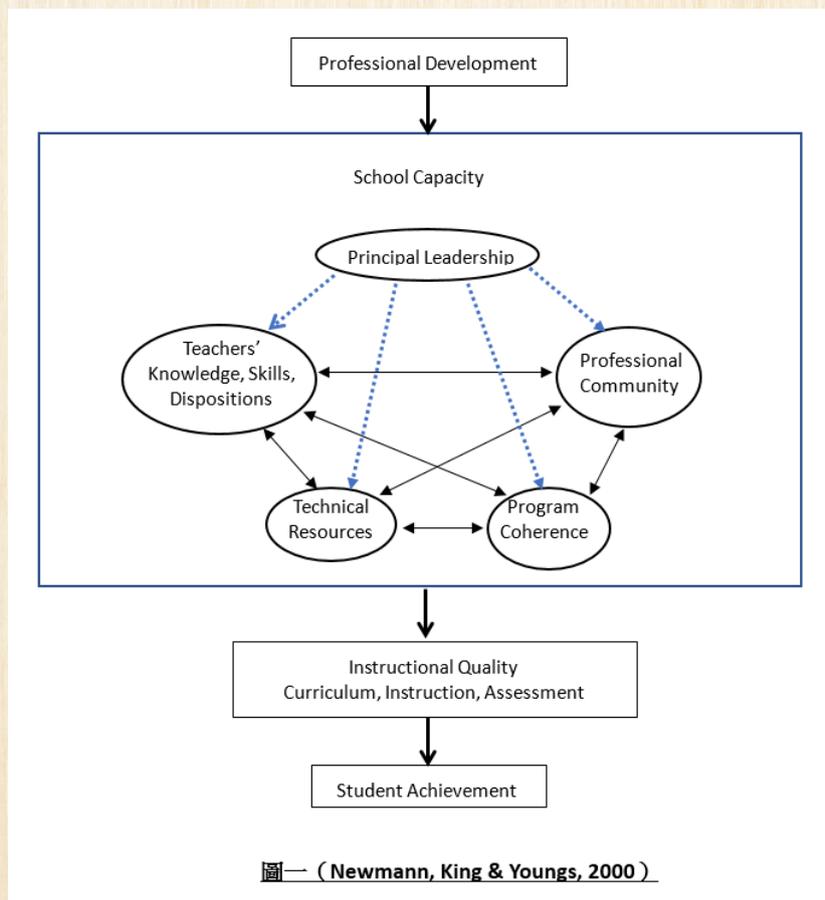
某一天，一所已經與我們協作了一年多的學校，校長親自到中文大學與我們負責支援的同事開會，目的是了解「優質學校改進計劃」（QSIP）支援工作的進度及情況，同時亦清楚地與我們解說他在這一學年於不同科組及行政工作上，如何從內部推動學校發展。透過這次坦誠的對話，我們能更深入了解學校的發展狀況，促使我們快速修訂來年各科組的支援策略。



雖然在以往的學校支援工作上，學校的領導層大多會與我們保持溝通，但這位校長對學校專業發展支援的重視程度比一般學校高得多，筆者認為這是促成這所學校成功改進的第一步，亦與 Newmann, King & Youngs (2000) 提出的「學校綜合能量」（School Capacity）息息相關。

## 學校綜合能量（School Capacity）

Newmann, King & Youngs (2000) 提出，學校綜合能量主要由五個不同的層面組成，分別是「教師知識、技能、性格」、「教師專業社群」、「教學資源及配套」、「發展計劃的連貫性」及「校長的領導」<sup>1</sup>（見圖一）。



圖一的分析帶出了一些良好學校綜合能量的基本要素：

1. 專業教學能力：教學團隊應該具備專業能力，包括能評估課程內容是否適合學生的需要，掌握不同教學及評估策略，有良好的課室管理技巧，並對學生的表現有着高度的期望。
2. 專業社群：除個別教師的教學能量外，如果能夠結合整體學校的教師，建立不同的專業社群，便能發揮團隊的優勢，更有力地提升學校整體綜合能量。一個良好的專業社群包括以下特點：
  - i. 成員之間有共同的教育信念
  - ii. 有良好的互信，並能有效地協作及完成目標
  - iii. 面對困難時，團隊會以專業手法探討各種可行的解決方法
  - iv. 專業社群對學校決策有一定的影響力
3. 學校發展計劃的連貫性：這是指計劃能夠以學生及教職員學習為目標，並能廣泛地讓不同的教師參與；此外，計劃能夠持續一段時間，不會只限於單次活動或在短時間內完結。
4. 教學資源及配套：包括高質素的課程設計、課本及教材、評估工具、實驗室儀器、資訊科技配套等。
5. 學校領導：校長的能量和領導風格對提升學校整體的能量有着最關鍵的角色，對以上四項均有正面的影響。

以上五個層面是互有關連，亦互為影響。舉例說，如果學校透過教師培訓為某科組強化協作文化，建立「專業社群」，將有利於改善教師的教學技巧和知識，同時亦能帶動教學態度的轉變。然而，若要令已起動的校內專業社群持續發展，使共同協作發展的課程及教材、教學方法或評估工具等，可以在科組內進一步優化，學校領導必須加強「發展計劃的連貫性」。

### 善用校外專業支援提升學校綜合能量

因此，若以加入校外能動者（external change agents）的整全式學校改進的角度出發，有效的教師專業發展應同時與以上五個層面作出互動。以QSIP團隊與學校的合作為例，我們的專業支援工作絕非只集中在進行講座或傳授教學法，而是更着重在不同的學習領域或科組開展支援工作，當中包括共同備課、觀課及議課、同儕課堂研習等，並特意藉這些機會讓科組教師，通過不同的支援活動建立校內的專業社群；過程中，面對真實的課堂教學情境及教學問題，通過協作、探究、交流、反思、實踐、分享、示範及指導等，建構專業社群的知識。當中的關鍵是，參與者所得的知識是在真實情景中建構，並不是由中央政策指定單一教學策略。這種發展模式近似Darling-Hammond & McLaughlin（1996）提出的「由上而下支援由下而上的改革」（top-down support for bottom-up reform）。若校長能夠通過行政的安排，協助各科組進行共同備課及鼓勵教師進行同儕觀課，將科組內的支援活動與學校日常的教學活動及工作結合，善用教師在工作上遇到的真實情景，以反思及探究方式協助他們解決實際面對的困難，這樣提升教師個人及整個團隊的專業能量，才能做到最佳效果。

另一例子是按現時中學的班級及課程結構，在高中會出現很多不同的選修科目。就以科學教育學習領域為例，現時很多中學的生物、物理、化學科各只有一位教師，再加上兩、三位初中科學科教師，可能整個科學教育學習領域的教師人數只有五、六位，而且他們很大機會亦要兼教其他科目；若教師間未能組織有效的專業學習社群，而需單打獨鬥，進步及發展成效自然受到限制。在此情況下，若學校擬發展全方位學習，以整合不同科目的學習需要，便需要促進各個科目的協作，並加強初中科學科及高中不同的科學選修科課程規劃及銜接等。學校的整體教學發展需要由一個高效及能互相合作的團隊推動，故此營造機會讓不同教師共同參與科組內或學習領域內的專業協作活動，是提升學校整體能量不可或缺的項目。

## 結語

故此，若校長一方面能清晰了解我們的支援是以整全角度推動教師專業發展，同時能在內部建立教師對學校發展方向的共識，並強化教師間的互信，如此做到「裏應外合」的話，便能加強支援活動的廣泛性及連貫性，並能更好地回應教師的發展需要及提升支援成效（Young & King, 2002）。

總結而言，理想的學校支援並不只是針對教學知識及策略，支援活動與文中提及的五個層面的互動可能更為重要。

註[1]：現實中還有很多不同層面的因素可以影響學校綜合能量，包括管理與組織範疇中的教師的招聘及升遷制度、學校規模、校政自主權、學校財務狀況，學與教範疇中的課程設計、教學及評估策略，以及學生成長支援範疇中的學習氣氛、學生成長背景、家長及舊生的支援等。

參考文獻：

Newmann, F. M., King, M. B., & Youngs, P. (2000). Professional development that addresses school capacity: Lessons from urban elementary schools. *American Journal of Education*, 108(4), 259-299.

Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1996). Policies that support professional development in an era of reform. In, M. W. McLaughlin & I. Oberman (Eds.), *Teacher learning: New policies, new practices* (pp. 202-2018). Teachers College Press.

Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.



### 岑安邦先生

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學副校長、物理科科主任、通識科科主任、直資學校學校發展主任及行政總監，長期參與本地物理科課程發展，於推動STEM課程發展具豐富經驗。



QSIP網頁

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



訂閱QSIP電子報



優質學校改進計劃 - QSIP

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