



整全式學校改進（三）： 裏應外合

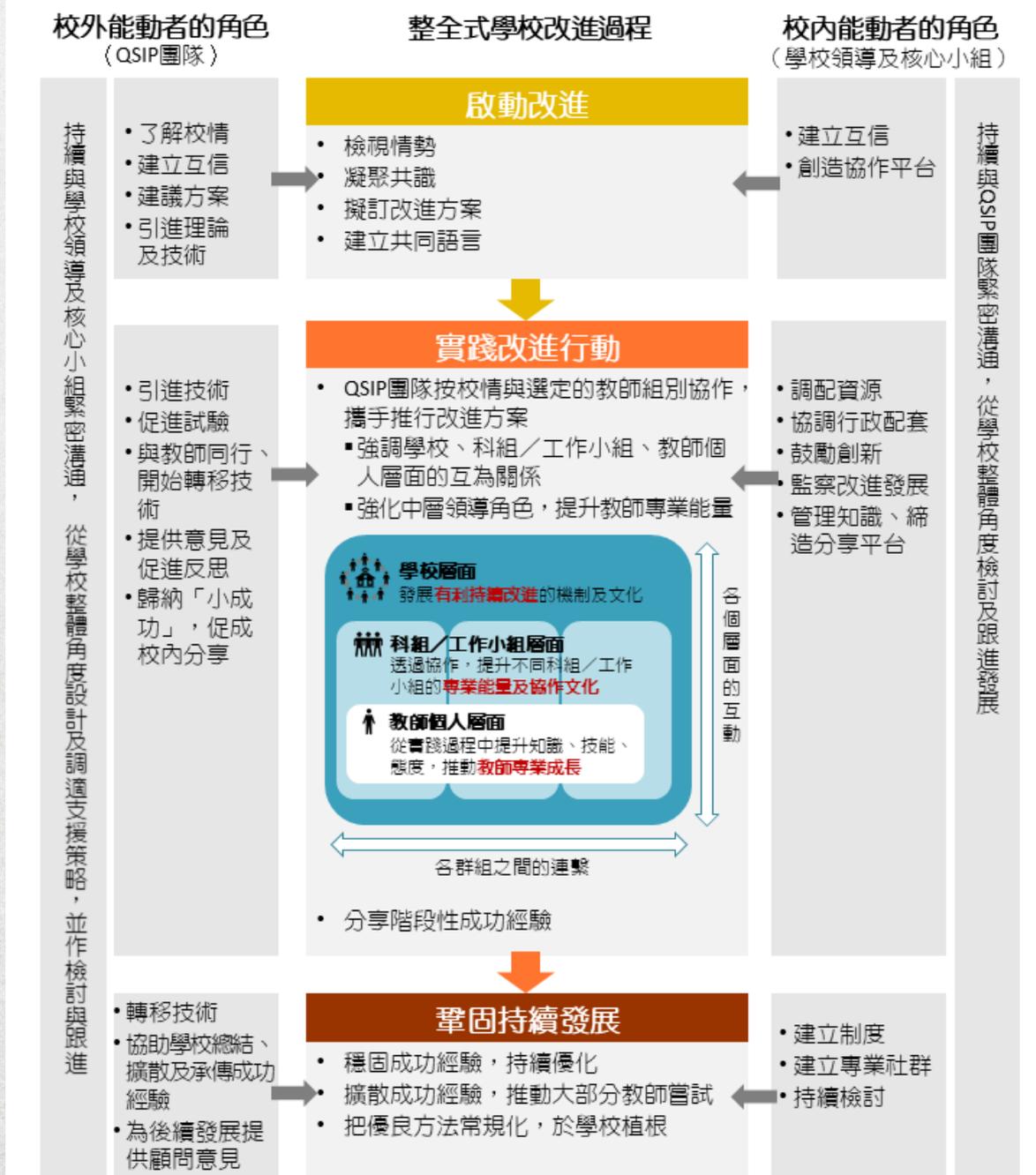
陳鴻昌

本文承接上期¹，結合文獻與QSIP的實踐經驗，討論校內能動者（internal change agents，簡稱ICA）與校外能動者（external change agents，簡稱ECA）在推動學校改進的過程中，分別擔當的角色。

過往一些大型的整全式學校改進計劃（如美國的ASP、英國的IQEA、香港早年的ASQEP及QSP等），都期望學校於啟動階段便能成立具代表性的核心小組，成為主要的ICA，與ECA保持緊密的溝通，推動及監察施行改進方案，在不同時段提供行政支援。

根據QSIP的經驗，在學校與QSIP合作的過程中，一般而言，學校領導層及一些因應校情而挑選的核心小組成員，便是主要的ICA。然而，近年亦有一些學校校長或副校長本身有較清晰的構思及部署，他們會以個人方式主導聯繫QSIP，然後根據不同時段的發展需要加入不同教師參與策劃，這種彈性而浮動的核心小組，也是有效的。在這種情況下，校長或副校長作為ICA的角色，便更為突出。而作為ECA的QSIP團隊，一般會擔當多重角色，主要包括技術專家、促導員、評友及知識傳遞者等²。下文將沿上期的思路，依據下圖，簡述在整全式學校改進的三個階段，ECA及ICA分別擔當的角色。

學校與QSIP合作的整全式學校改進過程



啟動改進

在啟動改進的階段，QSIP團隊會擔當技術專家的角色，為學校把脈。由於團隊沒有校內人士的各种工作關係，能較中立地看出問題，更準確地排列問題的優次，從而提供初步的改進方案。而學校領導的優勢，是高度熟悉校內的人事關係及歷史因素，知所進退，能減低發生各種不必要衝突的風險。因此QSIP與學校領導聯手制訂學校改進方案，方為上策。

正如上期談及QSIP團隊會把握機會，在啟動階段初步透過全體教師工作坊及會議，輸入有關技術。這時，QSIP團隊仍主要擔當技術專家的角色。而核心小組的角色，便是在事前作行政配套，例如安排教師發展日，以及初步商討教師工作坊的主題及流程。不過更重要的是，核心小組在事後推動教師，嘗試實踐教師發展工作坊的意念，或推動科組領導或功能組別負責人帶領其組別作試驗，這是外人無法替代的。

實踐改進

踏入第二階段，QSIP團隊會按校情與選定一個或多個組別協作，以實踐在第一階段引進的理念及技術。校內核心小組會調配資源，例如減低主要參與教師的其他工作量，為會議、共同備課等活動規劃時間，鼓勵選定組別教師作出新嘗試。在試驗過程中，QSIP團隊會因應教師的前備知識、技能及態度，遊走於技術專家與促導員的角色之間，逐步進行技術轉移。在QSIP的個案中，一些學校發展主任（SDO）保持外人的中立身份，方便解決或舒緩各種內部矛盾；另一方面，一些SDO會融入作為校內的一分子，與教師一起面對由試驗產生的困難，成為他們的同行者。

在試驗期間，學校領導適宜擔當監察者及行政支援者的角色，一方面確保選定的教師走在試驗的軌道上，另一方面要為試驗列車除去路軌上的沙石，例如各項工作的「撞時」及「撞人」等，以增強他們對試驗的信心。而SDO則會擔當諍友的角色，為教師的試驗提供意見及促進反思。更重要的是，SDO會比校內人士更敏感於捕捉「小成功」以及歸納其成功因素，並促成校內分享階段性的成功經驗，以鼓勵更多教師參與試驗。

附註

註[1]：可參閱〈整全式學校改進（二）：改進的階梯〉 <https://cutt.ly/ZxDmOpN>

註[2]：根據外國文獻（Ainscow & Southworth, 1996; Harris, 2001; Kuijpers, Houtveen, & van de Grift, 2019; Smeed & Bourke, 2012; Tajik, 2008）及本地著作（梁歆、黃顯華，2010；陳可兒、李文浩、黃顯華，2010；黃琳，2013；Chan, 2009；Chiu, 2004；Lee, 2004），以及QSIP的經驗總結，ECA擔當以下主要類別的角色：

技術專家 (technical expert)	分析資料、判別學校的強弱項、提議具體的改革策略及方法、為學校注入新理念及技術等。顧問 (consultant)、權威指導 (authority) 也屬於這類別。
促導員 (facilitator)	引導學校領導人及教師找出問題及尋求解決方法，而非直接提供答案，過程中培養教師對新方法的擁有感，以促使教師發揮創意及提升教師工作動機。
諍友 (critical friend)	有技巧地給予學校領導人及教師建設性的回饋，或促使他們自行檢討，以認識他們自身的問題所在。
知識傳遞者 (knowledge transferrer)	這可分為兩類：第一類是促成校內教師分享，第二類是跨校交流。除了刻意創設交流平台，ECA在各校工作的過程中吸收及衍生大量知識，到其他學校工作時，已無形中帶着這些知識和技術到校支援，形成隱性的知識傳遞。

註[3]：可參閱〈變革能動者的角色與互動〉 <https://cutt.ly/0xDmDI0>

鞏固改進

踏入第三階段，SDO更著重技術轉移，為「撤退」鋪路。SDO一般會與有關教師合作總結經驗，繼而在校內擴散優良策略。另一方面，學校領導層需要把握時機，把優良做法制度化，成為日常工作的一部分。與此同時，學校領導要團結各試驗小組，發展成為一個或多個學習社群 (professional learning communities)，以持續檢討及優化各項工作。SDO也會抓緊時間，為後續發展提供顧問意見。

結語

上述只是大概地描述ECA及ICA的主要角色，這些角色皆沒有必然的公式，而是因應校情及當時各人的互動而變化，也可能出現更多不同的角色。然而，神髓不在於ECA及ICA角色的多少，而是ECA及ICA分別發揮各自的優勢，並因應情況而相互配合，才能促進持續的學校改進。讀者可參考本團隊另文〈變革能動者的角色與互動〉³，透過實例去了解當中描述的角色。

參考文獻

- 梁歆、黃顯華 (2010)。大學與學校協作下學校發展主任的理念、策略與角色——香港優質學校改進計畫的個案研究。《教育研究集刊》，第56輯第1期，頁99-126。
- 陳可兒、李文浩、黃顯華 (2010)。大學與學校協作下學校發展主任的角色：「專家」與「夥伴」的再探。《教育學報》，第38卷第2期，頁41-69。
- 黃琳 (2013)。影響持續學校改進的因素：變革能動者的角色 (未出版博士論文)。香港中文大學，香港。
- Ainscow, M., & Southworth, G. (1996). School improvement: A study of the roles of leaders and external consultants. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(3), 229-251. doi: 10.1080/0924345960070302
- Chan, H. Y. P. (2009, May). *Expert? Collaborator? Or a pair of hands? Autobiography of an external change agent accounting for the process of role negotiation in the context of university-schools partnership*. 3rd Cross-strait School Improvement and University-School Partnership Conference, Macau, China. Retrieved from <http://www.fed.cuhk.edu.hk/~cthk/paper/issue2009/04.pdf>
- Chiu, C. S. (2004). *School improvement through a university-school partnership: A case study in a Hong Kong primary school* (Unpublished doctoral dissertation). University of Durham, England.
- Harris, A. (2001). The role of external change agents in school improvement. *Improving Schools*, 4(1), 20-23.
- Kuijpers, J. M., Houtveen, A. A. M., & van de Grift, W. J. C. M. (2019). Effects of professional support in school improvement. *Educational Studies*, 45(1), 113-130. doi: 10.1080/03055698.2018.1443798
- Lee, J. C. K. (2004). Accelerated schools for quality education: Initial experiences of school change. In J. C. K. Lee, L. N. Lo & A. Walker (Eds.), *Partnership and change toward school development* (pp.53-79). The Chinese University Press.
- Smeed, J., & Bourke, T. (2012). Teachers' perceptions of the use of an external change agent in school curriculum change. *The Australian Educational Researcher*, 39(2), 207-220. doi:10.1007/s13384-012-0059-7
- Tajik, M. A. (2008). External change agents in developed and developing countries. *Improving Schools*, 11(3), 251-271. doi: 10.1177/1365480208098390



陳鴻昌博士

香港中文大學優質學校改進計劃總監，曾任教育局總課程發展主任，策劃超過六十場全港性學校領導人研討會，以及為百多所學校進行教師專業培訓，推動新學制發展。在QSIP服務多年，曾深度支援數十所學校。

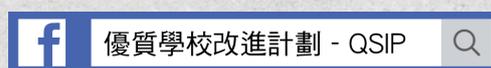


QSIP網頁

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



訂閱QSIP通訊



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