

## 獨家專訪

朱榮得

陳鴻昌

### 從校情出發與學校同行 學校發展主任以貢獻教育為己任

學校發展主任 (SDO) 總是給人一份「周身刀張張利」的印象，不管談到學與教發展、中層領導培育抑或學校整體改進等課題也好，他們都能從校情入手出謀獻策，一方面提升教師的專業水平，另一方面協助學校向前邁進。能夠肩負起推動學校改進使命的 SDO 都是擁有遠大抱負及熱愛挑戰的有心人，是次專訪請來總監陳鴻昌博士 (Morton) 和學校發展主任朱榮得 (Geo) 跟各位分享 SDO 與學校同行的經歷，無論工作或個人事業發展上，他們同樣追求專業精神。

作為兩代 SDO，Morton 和 Geo 的入行經歷不盡相同，然而，他們對教育均抱有一份熱忱。

#### 宏觀視野

出身自中學數學科教師、科主任及教務主任的 Morton，當年巧遇 QSPIP 第一任總監趙志成博士，一拍即合，於 2005 年加入 QSPIP；其後加入教育局課程發展處，先後出任高級課程發展主任及總課程發展主任，推動新高中學制及全方位學習的發展，直至 2014 年重返 QSPIP 至今，期望為教育界貢獻更多。

從前線教師到成為 SDO，他直言個人視野擴闊了很多。「擔任教師時，我集中於思考如何通過課堂鋪排及個人表達來向學生傳授數學知識；後來當上了科主任，我着重帶領整個科組的發展，及至擔任教務主任期間，主力負責整所學校的教務行政運作，由此可見，在學校工作時，我的注意點都是集中於一所學校的內部運作及發展。直到加入 QSPIP 後，每年面對數十所計的不同背景的學校，眼前的天地比以往寬闊了很多，我要代入每所學校的管理層或教師的角度，按校情來協助他們做得更好。」

當日在教育局工作，讓他進一步以政策體制層次來探討全港學校所面對的實際情況及教育界的整體發展，因而對教育界發展建立起宏觀的視野，彷彿為他後來重返及帶領 QSPIP 而裝備。



現時帶頭籌 QSPIP 發展，Morton 除了在早年引入與私人基金會合作的概念外，早前更團隊推出「專業學校改進計劃」，以學校自資的形式為學校度身訂造全堂式改進的支援工作，是為 QSPIP 發展的一個重要里程碑。

#### 見證成長

修讀社會學出身的 Geo 起初加入 QSPIP 擔任行政工作，由於工作上不時跟 SDO 到校作支援，經常聽到 SDO 分享工作點滴，令他覺得教育是一個意義十足甚具挑戰性的專業崗位。於是，他邊工作邊修讀學位教師教育文憑 (PGDE) 課程，畢業後到中學任教，其後重返 QSPIP 擔任 SDO。

他說：「以往在學校裏，只能跟團隊裡的幾位教師探討如何教得好，加入 QSPIP 後，我

有機會跟不同學校的教師研究切磋，互相啟發下，研究出不同的教學策略。」隨著經驗累積，除了學科支援工作外，他所負擔的項目愈來愈廣闊，如中層領導培育、全方位學習、專題研習、學生學習技巧工作坊等，由以往專注於如何教好一堂課，到後來協助提升教師能力及科組改進，並根據校情來全面推動學校改進，最終目的就是藉着培訓教師來為學生帶來正面的影響，學有所成。

「記得幾年前有份參與 QSPIP 屬下的「優質學校在香港」計劃，此計劃的其中一個主題是全人發展，當時，我們要跟學校一起構思優化校內的服務學習活動。我們與老師一起檢視過往服務學習活動的成效，希望把過往的活動重新「活化」，讓參與學生拾回學校提供服務學習機會的初心。因此，我們決定把服務學習活動連結正規課堂，在設計中加強學生主導的角色，如與老師合作透過課堂輸入，讓學生了解如何探索服務對象的需要，並提供適切的幫助。後來，在成果分享環節中，聽到有學生分享探訪獨居長者後的體會，如他見到長者家中的電飯煲太大會浪費電力及食水，因而想找一個小型電飯煲給長者使用；見到長者家中有較多雜物，因而想到要協助長者進行收納，使長者生活得舒適一點。從旁見證耆耆與老師協作一起「課程化」活動，讓學生結合經歷與反思，從而學習和成長，令我很感動！」相信，這正是 SDO 的工作意義所在。



Geo 直言年輕的 SDO 有一個優勢，就是較容易掌握學生的需要及興趣，可為教師提供實用的資訊不進行教學設計。

#### 度身挑戰

每天為學校出謀獻策，拆解難題，SDO 的工作可謂挑戰性十足。

Morton 直言在不同的事業發展階段中，SDO 都要面對不同的挑戰。「起初擔任 SDO 時，最大的挑戰性莫過於根據不同學校的校情來制定協助學校的策略，若是前線教師，工作經驗再豐富也只不過任職過幾所學校，但 SDO 卻不同。以我為例，加入 QSPIP 的頭三年面對超過 40 多所中小學，每所學校都有不同的校情，所面對的困難也不同，我要思考不同的方法來帶動學校作出轉變，過程中並沒有標準答案。經過多年經驗累積，才能慢慢地建立起自己的資料庫，能迅速而有效地回應學校的實際需要，這可說是 SDO 的必經階段。」

他強調，每所學校的校情不同，源於很多歷史及文化因素，SDO 要抱持開放性態度，深入了解每所學校所走過的道路，才能對症下藥，為學校度身制定最合適的改進策略。

#### 團隊力量

縱使每天面對林林種種的挑戰，SDO 從不畏懼，皆因他們背後擁有一個龐大而專業的後盾，這股 QSPIP 團隊獨有的專業力量令 Morton 感受至深。

他說：「首先，團隊裏有恆常的專業交流，讓 SDO 能持續學習，自我提升。此外，當我作為「校主」，負責統籌一所學校的支援工作，並與學校領導人員合作推動學校改進，其時，我會按校本發展焦點，邀請在不同學科或範疇有專長的 SDO 合作提供支援，互相配合和支持，令我深深感受到團隊合作的重要性。再者，以我今天推動整個 QSPIP 團隊發展的眼光來看，團隊合作更為重要，就是因為有這個「非常」的團隊組合，才可

以實現整全式學校改進的理念，發展學校改進的策略，以協助不同學校踏上改進之路，並把影響力擴展到香港以外的地區。」



團隊支持是 SDO 工作上的最強後盾，Morton 和 Geo 互相分享工作上的實踐經驗，研究切磋，為學校設計出最合適的改進策略。

#### 貢獻教育

QSPIP 現正聘請 SDO，Morton 認為這是一個教師尋求事業突破的良機。

他說：「假如大家在事業發展上想衝出目前任教的科目，見識不同學校的發展情況，因應不同校情來協助學校改進，並期望為教育界帶來貢獻的話，可考慮加入 SDO 行列。這是一個可令人於短時間內成長及擴闊眼界的機會，同時協助教師整理過往的教學經驗，對於將來從事教育界不同的崗位都很有幫助。」

Geo 建議新入職的 SDO 要時刻抱着力求進步的心態。「即使已累積了多年教師培訓及支援學校的經驗，我依然會思考怎樣才做得更好，這始終是對人的工作，每位教師及每所學校所面對的情況皆不同，我要持續地提升個人專業水平來協助學校改進。」