

整全式學校改進（二）： 改進的階段

陳鴻昌、何碧愉

上期¹談到，學校改進是一個過程，也可自然地分為數個階段。綜合西方有關學校改進及組織變革理論的文獻（如：Fullan，2007；Harris，2002；Hopkin，2002；Lewin，1947；Rosenbaum et al.，2018），加上QSIP團隊協助學校推動改進的實踐經驗，歸納出整全式學校改進大致可分為三個階段：「啟動改進」（Initiating Change）、「實踐改進」（Implementing Change）及「鞏固改進」（Sustaining Change）。本文略談每個階段的重要元素，並以實例闡釋其深層意義。

啟動改進

自教育局推行「學校發展與問責架構」以來，學校一直以「策劃（Planning）、推行（Implementation）、評估及檢討²（Evaluation）」（簡稱為PIE）的循環運作。若學校到某一個時刻，因應各種需要，期望有一些突破性發展，首先宜由檢討做起，基於當時的強弱機危及發展需要，去制定合適的改進方案。因此，啟動改進的首要任務，是「檢視情勢」。在實際經驗中，具質素的情勢檢視往往會透視出不少改進焦點，學校領導需要排列優次，並盡量取得校內教師的共識，隨即訂定改進方案。

我們都知道方案是死物，要推動教師攜手執行，才會產生意義。比如說，某學校檢視情勢時，發現不同持分者都認為學生在

學習上較被動，需要提升學習習慣和技巧，因而決定以「促進學生自主學習」為發展焦點。QSIP團隊在過往大量實踐經驗中發現，這類「旗幟式」的主題在每位教師心目中可能有不同詮釋，以至在執行時未能凝聚共力，有時甚至互相抵銷，浪費各人的精力。因此，QSIP過往與學校協作時，都會把握在啟動改進階段的機會，透過全體教師工作坊或會議等平台，初步輸入相關主題的理念及技術，在教師團隊中建立共同語言，為推行改革奠下基礎。

實踐改進

過往與QSIP協作的學校，不少在這階段都會選取一、兩個對協作準備度較高、願意作新嘗試的科組或功能組別作起動，並以某一

小範圍（例如某一級或某一學生培育項目）為起步點，應用啟動階段時輸入的理念和技術。有趣的是，就QSIP過往與學校協作的經驗中發現，科組的問題未必能單靠科組自行解決。比如說，筆者曾與一所學校的數學科組合作，檢視當時科組的改進焦點，發現其中一個問題是功課制度上有較大的不足，但科主任指這是跟隨教務組的決定，科組不能自行改變。因此，要解決這個問題，便需同時優化學校層面的政策。

整全式學校改進的理念，就是以整所學校發展的角度來規劃及推動改革工作。學校與外間支援人員合作的優勢，在於外間支援人員可以較客觀地剖析問題及提出不同的對策，也不會預先把自己鎖定在細小的範圍，而「避開」超出已劃定範圍的問題。相反，團隊往往積極利用這些機會，由科組改進作起點，倒轉過來影響學校層面的政策，從而推動學校改進。這正是我們強調學校層面、科組層面及教師個人層面之間的互動，也同時涉及跨組別的聯繫。

一般而言，當教師在實踐上取得階段性的「小成功」後，宜盡快安排教師在科組內作分享。待時機成熟，再向全體教師作分享，以校內的成功經驗促使更多科組及教師作試驗。如是者，在若干循環後，便會積累一定的成功經驗，同時從失敗中學會調適策略。這個階段，一般歷時一至兩年不等。過程中，QSIP團隊與教師攜手合作，並開始逐步把技術轉移予教師，讓教師在實踐中掌握相關的理念、策略及方法，更引導教師檢討，從而歸納成功及失敗要素。

鞏固改進

累積足夠的成功經驗後，教師一方面可重複及優化這些經驗，另一方面可擴大試驗規模



至更多的組別及教師。例如某學校擬於中文科發展能力導向的教學，在前階段只於其中一級作嘗試，到這階段，可在這個發展基礎上，推展至更多級別作較大規模的試驗。

這階段除着重持續優化和推動，更重要的是把一些成熟的改革策略及優良方法常規化，成為學校及科組的政策、以至學校文化的一部分。比如說，若QSIP團隊支援學校培養學生的學習習慣，起初大多由QSIP團隊主導，為中一新生舉辦學習技巧工作坊；到第二年，QSIP團隊會與部分教師攜手合作優化學生工作坊內容及一同主持培訓；到第三年，則由教師主導，QSIP團隊擔當觀察員，事後與教師一起檢討。在三年的進程中，除了逐步優化學生的培訓內容外，更重要的是把這類學習經歷納入中一新生必經的培訓活動，往後教師每年可自行舉辦同類工作坊，成為學校常規課程的一部分。

此外，在這階段，透過校內分享擴散成功經驗顯得更為重要。一般而言，QSIP團隊會盡量把握機會協調校內的分享機會。但我們近年發現，有些學校領導已主動地推動分享及擴散，反映他們有較強的持續發展意識。從學校改進使命的角度看，這實是可喜的現象。在合適的情況下，QSIP團隊還會安排跨校交流，進一步把良好做法傳揚出去。

總結

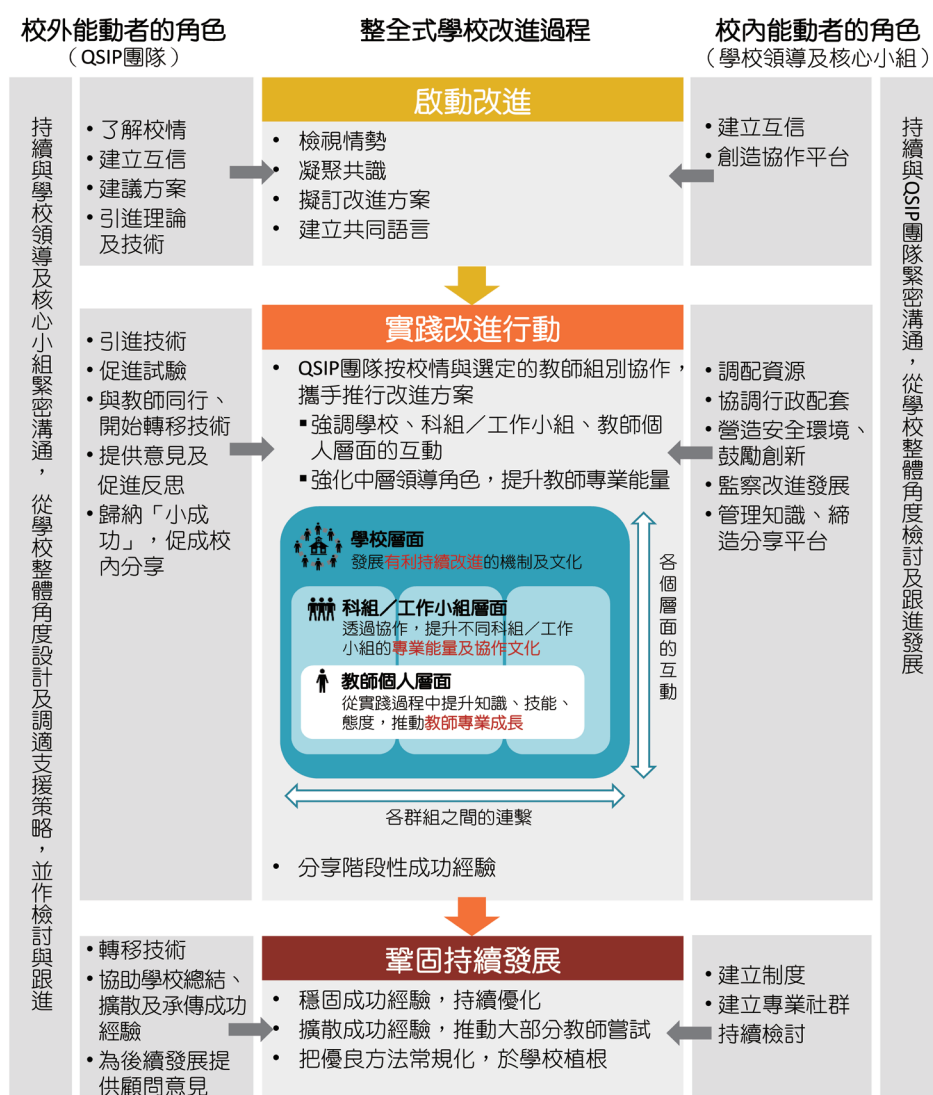
上述三個階段，可歸納以圖一表示。讀者可同時閱讀QSIP團隊另一篇文章〈以培育中層領導為焦點的整全式學校改進〉³，從完整的學校改進實例明白整個歷程。

筆者想強調，這個流程只是概括性描述，但在實際環境中，需要靈活配合校情而作出調適。比如說，若有些學校推行某項改革，並不適合一開始便高調面對全體教師，因而可

先在某一組別進行小試驗，待取得小成功後，再在全體教師的平台中建立共同語言。整全式學校改進的神髓，在於對校情的觸覺（context sensitive），而非因循流程。

此外，圖一還顯示了校內能動者與校外能動者的積極參與，在學校改進的路途上分別擔當重要的角色。筆者將在下期續談兩者如何「裏應外合」地推動學校改進。

圖一：學校與QSIP協作的整全式學校改進過程



註[1]：可參閱〈整全式學校改進（一）〉 <https://bit.ly/3aB4JT9>

註[2]：教育局文件以「評估」作為evaluation的中文名稱，但由於assessment的譯名也是評估，為免混淆，筆者於本文以「檢討」為evaluation的中文名稱。

註[3]：可參閱〈以培育中層領導為焦點的整全式學校改進〉 <https://bit.ly/2YWJjWU>

參考文獻：

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* RoutledgeFalmer.

Hopkins, D. (2002). *Improving the quality of education for all* (2nd ed.). Routledge.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.



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。



何碧愉博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任兼行政主管，曾參與多項有關中、小學學校改進、教師專業發展、課程實施的大型教育研究；專長於學校改進、教師專業發展、幼師培訓。



QSIP網頁

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



訂閱QSIP通訊



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