



變革能動者的 角色與互動

呂斌

學校個案背景

學校A歷史悠久，學生主要來自區內屋邨家庭。由於學生學業水平尚可，且校風良好，因此受到區內家長歡迎，生源穩定。但學校領導及教師皆認為學生被動，因此，期望QSIP到校支援，協助教師提升學生的學習興趣及動機，促進自主學習。QSIP團隊和學校領導層商討後，為學校設計了一個為期兩年的協作計劃¹。

檢視校情、建立互信

與學校協作初期，SDO首先透過與核心小組會晤，了解學生的學習情況及學校情勢。在會談

在學校改進的過程中，除了QSIP團隊中的學校發展主任（SDO），學校教師亦是重要的「變革能動者」（change agent），兩者均是推動學校持續改進的關鍵能量。本文將以一實例（按：因篇幅所限，只以第一年的協作為例），分享這些校內、外能動者（internal change agents and external change agents）在推動學校改進期間的互動，展現他們帶動教師專業成長期間扮演的角色。

中，核心小組成員坦言教師團隊對自主學習的理解有很大差異，對如何執行更有不少疑慮；同時還表示教師間的團隊精神需要強化。由於得到核心小組成員的信任，讓SDO在正式啟動改進工作之前對學校所處的狀況、校內文化、領導風格、教師能量等有較深入的認識，有助釐清學校面對的困難及需要。其中學校文化是長久積存且影響深遠的，若把握不當，很容易為學校改進工作帶來莫大限制。但有了核心小組成員充當SDO進入學校的盲公竹，就能有效避免「撞牆」，減低發生各種不必要衝突的風險；亦協助SDO更準確訂出改善的目標。

引進技術、凝聚共識

另一方面，核心小組成員在進一步了解QSIP可提供的支援範疇後，主動增加原本未在預算之內的要求——讓中一至中四級學生參與「自主學習問卷」的調查。這是一個重要的決定。學校借助SDO的專家身份，在向全體教師介紹自主學習的理念與實踐策略相關的工作坊中，以問卷結果分析²，更針對性分享如何協助學校A學生建立自主學習習慣及技巧的校本策略。這種建基於憑證上（evidence-based）的改進計劃，有助教師理解改進工作的「校本」意義，而不是外加的行動。另外，SDO還可以借助這些校本的學生學習特性及需要，引導全體教師共同探討如何在課堂融入促進學生自主學習的元素，讓全體教師對如何增強學生的自主學習能力有一共識，促進團隊合作。可以說，核心小組的這一果斷決策行動對之後建立學校上下的共識有莫大幫助。

推動多個科組實踐理念、鼓勵部分教師先行試驗

之後，QSIP團隊的中、英、數、人文、科學不同學習領域的SDO陸續進入學校舉行科本工作坊，具體分享自主學習在不同學科內的實踐例子；並為任教中一級的教師開展促進自主學習的教學活動或為課業設計提供支援。由於參與科目具代表性及涉及人數眾多，為第二年更全面開展改進工作奠定了基礎。隨後SDO再透過焦點式觀課³，觀察中一學生在課堂實踐自主學習策略的情況，並藉觀課回饋與教師共同探討如何優化策略。在此過程中，SDO注意到這些中一級的教師普遍投入，亦樂於學習。原來，這群被觀課的中一級教師都是校內改進準備度（readiness）較高的，事前學校領導亦曾對是次行動方案透徹解說，鼓勵他們作為先行者，參與是次改進計劃。有些教師還坦言，若不是學校領導層的這些事前工夫，他們未必會自願加入。由此可見學校領導的推動及游說的重要性。



強調技術轉移、協調行政配套

第一年的協作，還有另一重點是由SDO為學校中一級學生舉行一系列的學習技巧工作坊。SDO配合校情訂定培訓重點，讓學生掌握不同學習技巧及策略⁴；同時亦要求學校安排該級的全體班主任及科任教師列席工作坊作觀察。而學生大課後，SDO還會留下全體參與教師，解說活動設計理念，並建議教師在日常教學及班級經營中，提供機會、示範及指導，讓學生實踐工作坊所學，強化自主學習的態度和能力。這一安排，SDO事前已與核心小組溝通。但是，在第一次工作坊時，竟只有一半教師出席，而課室、物資等程序上的支援亦未符合理想。

於是，SDO及時向核心小組反映，特別強調教師不能以「外判工作」的心態看待本學生工作坊活動，籌辦工作坊的其中一個重要目的，是為了日後技術轉移（transfer），讓教師將來自行籌辦，因此必須強調教師參與的重要性。經過及時溝通，核心小組很快重新妥善規劃、騰空參與教師的工作安排。結果第二次學生工作坊，教師的參與情況明顯好轉。核心小組成員還以身作則，每次列席參與，且用心聆聽和撰寫筆記。由此可見，在改進的過程中，校外能動者亦需要扮演諍友角色，即時指出過程中的不妥及改善建議。而校內能動者既要正面支持，亦需不時監察執行情況，這樣才能讓行動方案有較好的貫徹。

總結成功經驗、促成知識傳遞

經過一年的協作，學校A在促進自主學習的實踐已略見成效。期末，SDO協同核心小組成員及時邀請不同學科的中一級教師，對該年的各項行動作深入討論，嘗試從實踐中總結經驗。之後又安排他們向校內全體教師分享本年度的實踐經歷與成果。而校長亦在分享會結束前再次公開肯定這些教師的努力，並宣佈下學年將由部分該年參與的中一級任職教師主導，延續及優化這一年中一級學生工作坊的做法；同時選定中文科及綜合人文科為切入點，由SDO協助帶領，通過共同備課探討如何更好設計教學活動和課業，以深化推動學生成為自主學習者。

這是SDO與學校核心小組成員事前協商的，並請校長務必在分享會當天宣佈。這種刻意為之的階段性成功經驗分享，主要是想為第二年進一步推動全校的改進做好鋪墊。而安排學校教師第二年就自行帶領學生工作坊，是見到學校教師的準備度較高，希望加快「技術轉移」。當然，SDO仍會從旁協助，提升教師持續發展的能量。

結語

綜合上述，學校A第一年的改進協作歷程可算是頗順利的。這一切有賴學校核心小組對SDO的信任及支持、對行動方案的配合及周詳部署，尤其是在推行的過程中對教師的充分支援、認真的監察、專業的分享和發展性的檢討，有助累積經驗，創造校本知識。而SDO則由最初擔當技術專家的角色，嘗試針對學校特性提出推動自主學習的具體發展工作建議並主導啟動及推行改革；進而與校內教師同行，

通過學生工作坊及科組協作與前線教師建立互信基礎，啟動教師的改革意識，為日後的改進工作奠定基礎。當然，未來學校改進的成效，很大程度與教師的投入程度有關，因此，第二年SDO繼續與校內能動者攜手共同推動，在校內擴散有關理念和技術，讓改革植根成為學校的制度文化。

附註

註[1]：首年主要由QSIP團隊示範及引導，啟動改進；以中一級為發展焦點，推動各科組共同探討如何在課堂融入自主學習元素，以助學生發展自主學習能力。次年配合校情，於部分科組進行較深入的支援，並進行技術轉移，為學校培養更多的校內能動者，期望新方法可長遠在學校發展。

註[2]：學生問卷分析學生的自我效能感，又從認知策略、執行策略及元認知策略三方面綜合了解學生的學習技巧。數據分析除呈現校本數據，亦以同類背景學校的數據作參照，以更全面和客觀地檢視學校A學生的學習特性。此外，問卷調查亦檢視學生所感知的課堂狀況，例如課業設計、課堂參與機會等，了解教學安排是否有助促進自主學習。

註[3]：焦點式觀課主要包括中、英、數、科學及生活與社會五個主要學科，每科觀察兩節課堂。

註[4]：學習技巧及策略具體包括訂立個人學習計劃和約章、做筆記方法、溫習技巧等等。



呂斌博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學中文科科主任及教材作者，致力推動中、小學及幼稚園的學校改進、教師專業發展、管理、課程研發與實施、及教學評估等方面的持續優化。



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



訂閱QSIP通訊



優質學校改進計劃 - QSIP
<https://www.facebook.com/QSIPCUHK>