

整全式學校改進（一）

陳鴻昌



香港中文大學於1998年把美國的「躍進學校計劃」（ASP¹）引進香港，成為「香港躍進學校計劃」（ASQEP²），開創了本地「整全式學校改進」（Comprehensive School Improvement，以下簡稱為CSI）的先河。經過二十多年的蛻變，成就了今天的「優質學校改進計劃」（QSIP）團隊。本系列的文章歸納過去二十多年的本地經驗，配以學校實例，簡要地介紹CSI的理念與實踐，以供學校參考。

學校改進的兩種取向

香港教育界面對過去二十多年的教育改革，學校領導層在校內推動改革大致有兩種取向。第一種是在外間尋找一些優良方法，期望校內教師學習及作出微調。比如說，甲校的中文科教師自行研發了一些寫作教學方法，並在校內取得明顯的效果，於是公開分享。乙校聽了甲校的分後，計劃引用其方法。這種改革可能有效，但亦可能徒勞無功。究其原因，可能是甲校有一些獨有條件，是其他學校未必具備的，甚至連甲校的教師也未必察覺得到。這些條件，可能超出中文科的權限，而是有關學校層面的政策，以及學校歷史造成的文化。除了科目為本的方法，也有一些學校引進在全校層面推行的教學策略，其成敗因素也類同。

第二種取向是審視校本現有的強弱，在自身原來的基礎上尋求進步。而現有的狀況包括了學校對各科組的支援與監察、各科組內教師的專業能量、該校學生的特性等，然後在原有的基礎上找到進步的方法。從審視到革新，很多時都會邀請校外的專業人士參與。這些「外人」，在沒有利益衝突的條件下，一方面透過訪談、觀察及檢視文件等平台，了解學校及科組的部分狀況，另一方面帶着不同學校的經驗作對比，融合不同的策略，並與校內教師商討，共同制定改革方案。

上述第二種取向，正好凸顯出「整全式學校改進」的意義。即使原本想改進的只是中文科教學，但過程中很大機會涉及學校政策及個別教師的意識和技術等因素。因此，學校、科組及個別教師三個層面之間的互動，對能否改革中文科甚為重要。這好比中醫的理論，鼻敏感未必只是醫鼻，還可能會治理肺部甚至身體其他部分。QSIP在過往支援數百所學校的經驗中，發現這種取向可能適合更多學校。

整全式學校改進的理念

不同的西方學者（Hopkins，2001，頁13；Harris，2002，頁10；Morrissey，2000，頁1；van Velzen et al.，1985，頁48）為CSI提出了異曲同工的定義，美國教育部門更列出了十一個符合CSI的條件（U. S. Department of Education，2002）。在這些定義及描述中，有幾點值得大家注意：

- 一、學校改進是一個過程（process），而非一項單次行動（event）。
- 二、CSI涉及學校不同層面、不同範疇及不同持分者的互動，最終希望提升學校專業能量，以改善學生的學習效能。
- 三、CSI既重視提升校內能動者（internal change agents）的專業能量，也同時重視與校外能動者（external change agents）的合作。

下文及下幾期的文章，將繼續闡釋上述要點。

整全式學校改進的實踐要點

學校領導層若希望在整全式學校改進的理念下推行改革，宜進一步了解以下兩項要點：

一、學校改進有循序漸進的階段

整全式理念雖然既廣且深，但全校各範疇的改進不一定要同時起動。正如先前所述，學校改進是一個過程，也意味着有不同的階段。籠統來說，改進過程可分為「啟動」（initiation）、「執行」（implementation）、「延續」（continuation）三個階段（Fullan，2007），每個階段包含一些重要元素。

二、校內與校外能動者的配合

要在校內推行改革，單靠校內能動者可能有「慣性盲點」。因此，尋求校外能動者的協助，並不一定代表學校「有病」，也不表示校內教師比不上外人，而是同行者可助校內人士突破盲點及吸收外來技術，讓學校發展更上一層樓。有一點要注意的是，打算把學校改進全部「外判」給專家團隊是不切實際的想法，校內及校外能動者必須相互配合，才能達到最佳效果。

筆者將在往後幾期，透過理論與實例，詳談以上要點。

註[1]：全名為Accelerated Schools Project

註[2]：全名為Accelerated Schools for Quality Education Project

參考文獻：

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

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. RoutledgeFalmer.

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

Morrissey, M. S. (2000). Comprehensive school improvement: Addressing the challenges. *Issues... about Change*, 9(1). SEDL. <http://www.sedl.org/change/issues/issues91/>

van Velzen, W. G., Miles, M. B., Ekholm, M., Hameyer, U., & Robin, D. (1985). *Making school improvement work: A conceptual guide to practice*. Acco.

U. S. Department of Education. (2002). *Comprehensive school reform (CSR) program guidance*. U. S. Department of Education. <https://www2.ed.gov/programs/compreform/guidance/guidance2002.pdf>



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電子報



優質學校改進計劃 - QSIP



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