

## 學校改進系列

遽變環境中的  
承傳與創新

陳鴻昌

筆者早前在另一篇文章〈中層領導培育的新趨勢〉<sup>1</sup>中，談到教育界的人才流動性大增，業界須以新模式培育中層領導。本文將延伸上文結尾的討論，探討學校領導如何在人才流動及外圍環境急速變化的新常態下，既可「承傳」——保留學校傳統優良部分，也能「創新」——激發團隊的創新思維，以新方法解決舊問題，以及勇於面對新挑戰。



## 承傳的意識

筆者幾年前曾支援一所學校，該校的共同備課、觀課及議課文化良好，不少科組已建立共同備課機制，同級教師並能就共同備課的課題互相觀課，及進行課後檢討。筆者參與其中，發現教師普遍具備開放性思維，同事間在議課時，能聚焦於共同備課的教學設計是否有效，並討論如何改善。筆者當時覺得美中不足的是這樣良好的討論，卻只有科主任及某級數位教師能參與其中。這個課題，要下一學年教這級的教師才會再接觸了，到時即使部分教師與今年相同，他們還會記得今天的討論和總結到的經驗嗎？若明年不是現在幾位教師任教的話，其他教師豈不是要從頭摸索？於是，筆者建議他們可選擇性地多走一步，對於較有成果的檢討，宜用半頁至一頁紙（因太長的話沒有時間寫，也未必會有人看），寫下幾個重點，包括最優良的點子，以及檢討時發

現要修訂的部分，以供明年再教這個課題的教師參考。只要各級共同備課的教師都建立起這個習慣，久而久之，這些筆記便成為科組的重要「資產」了。事實上，這正是科組知識管理的一種。

在今天人才流動性高的年代，上述所談的「承傳意識」便更加重要，學校領導宜推動各科組在日常工作中加強知識管理，且要貴精不貴多，切勿形式化地過量使用，要保證留下來的都是有質素的東西，才可減少因人才流失而造成的影響。

## 創新的思維

所謂創新，是以新方法解決舊問題，或做沒有先前經驗的工作。筆者曾支援過一所學校的數學科科組，他們遇上了兩個互相連結的難題。一方面，由於公開試成績不理想，學校領導層希望學生有較多練習，

因而在政策上要求教師給予學生更多家課，且要教師批改。可惜當時偏偏遇上校內學生蘊釀了大量欠交及抄功課的惡劣文化，這樣數學科教師所面對的情況便雪上加霜了。筆者當時提出，做家課的原意是期望學生多練習，並透過教師的批改，給予學生回饋，鼓勵持續改進。然而，依當時的狀況來看，增加家課這措施是近乎完全達不到目的。教師若想打破這個困局，可試以課堂內較頻密的小測，暫時取代家課。當然，隨之亦會產生一連串的問題，例如：沒有家課，如何跟家長交待？科主任也無課業可查察，如何符合校內的問責制度？因此，科主任便要帶領科組成員逐一破解問題。例如要教學生儲存起小測，無論對外（家長）或對內（領導層）都可展示教師的批改量並沒有減少，甚至增加了。其二，科內教師要探討如何善用課堂的時間，協助學生在有指導的溫習下，於小測中獲得成功感，讓學生重拾修讀數學的信心，這個策略背後的深層意義，是

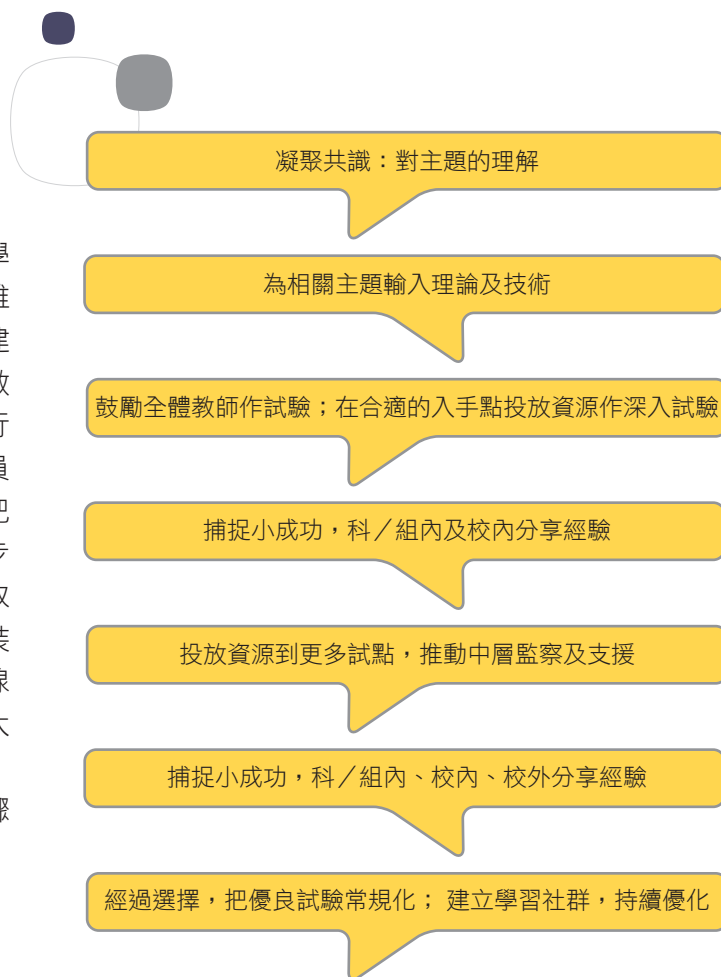
教師要在教學法上尋求突破，在教考相配的問題上着力。經過一段時間的實踐，當教師及學生都回復信心，便是時候再次引入適量的家課，配合小測，以達最佳效果。

以上小故事說明我們要打破一些長期困局，總要踏出第一步，而大多數新策略與傳統方法有較大差異，甚至是跳出了原有的思考框架。究竟是以傳統訓輔模式，對大規模欠交或抄襲功課行為進行糾正，還是嘗試新方法呢？當然還要校內教師仔細討論。但先決條件是要學校能鼓勵新思維，才有機會突破。Davidovich et al. (2010) 指出，鼓勵創新的組織需要具備四個條件：一、組織領導層勿選擇性地忽略問題，而須正面面對問題，才有機會解決；二、要檢討原則及政策，須審視現行做法是否有不足；三、若有新的想法，要在組織內傳揚，讓團隊成員持續思考；四、在新舊方法互相衝擊下，將良好的新方法植根於文化中。這其實與 Lewin (1947) 提出組織變革的三個階段不謀而合，即解凍 (unfreezing)、推動 (moving)、再凍結 (re-freezing)。概括而言，其意思即是「先破舊，後嘗新，再植根」。



## 創建型領導

要做到傳承及創新，另一關鍵是團隊成員的主動性。若事事只由校長及副校長提出主意，難成氣候。學校領導層若想建立一個由教師多主動提出不同解難方案的團隊文化，可參考 Haque (2009) 提出的創建者 (buildership) 理念。當中談到傳統老闆會叫人做事 (bosses say “go”)，領袖會牽頭、與團隊同行 (leaders say “let’s go”)，而創建者會吸引團隊成員來做事 (builders say “come”)。Jackson (2022) 把創建者的理念套用在學校，建議學校改進的四個步驟：一、創建者須闡明其理念及核心價值，以獲取最多人的認同；二、創建者不但要動人心，還須裝備團隊相關的技術才能成事；三、為改革制訂路線圖，並找出最大障礙；四、執行計劃，以除去最大障礙。在融合筆者團隊在學校改進的理念及經驗後，可把提升學校團隊專業能量及推動學校改進的步驟總結成圖一：



圖一

Jackson (2022) 提出的第二步正好說明教師培訓的重要性。而培訓中層人員的方法，讀者可參考筆者另文<sup>2</sup>。

### 附註

註 [1]：可參考〈中層領導培育的新趨勢〉<https://bit.ly/3tyCzCH>。

註 [2]：同註 [1]。

### 參考文獻

Davidovich, R., Nikolay, P., Laugerman, B., & Commodore, C. (2010). *Beyond school improvement: The journey to innovative leadership*. Corwin.

Haque, U. (2009, December 18). *The builders' manifesto*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/12/the-builders-manifesto>

Jackson, R. R. (2022, March 1). *Step by step / four steps to . . . build change in a school*. ASCD. <https://www.ascd.org/el/articles/four-steps-to-build-change-in-a-school>

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.

### 作者 陳鴻昌博士

香港中文大學優質學校改進計劃總監，曾為超過200所學校進行校本教師專業培訓。前教育局總課程發展主任，曾策劃多個系列共超過60場全港性學校領導人研討會，推動新高中課程發展。在QSIP服務期間，曾深度支援數十所學校，推動整全式學校改進。



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>