



從百校協作中 看學校改進的需求及 成功要素

陳鴻昌



最近幾個學年，QSIP團隊每年皆與約一百所學校協作。從當中的協作重點，可與社會發展趨勢互相引證，從而推算當下及未來幾年學校改進的需要；此外，從團隊與大量學校協作的過程中，也發現一些共通的難點及改進的成功要素，可與業界分享。



學校改進的需求

一般而言，多數協作學校都會以一、兩個主題作為入手點，以推動學校改進。在眾多協作學校所選定的發展主題中，我們發現有相當多的學校以其中兩個主題入手，另有兩個於近兩年需求突增的主題。

若以學校數目來衡量，以中層培育為主題的協作學校，是最近兩個學年佔最多的，約佔整體學校數目的40%。其實，這種剛性需求與近年人才流動有密切的關係，主要源於部分教師退休或離職出現空缺，繼而引發轉校潮，形成了不少學校在最近兩年有相當多新升任或新加入學校的中層人員，同時也有不少新入行的教師。有不少中層教師未有充分時間作心理及技術上的準備便要上陣，要自行學習打理一個部門，同時肩負起培訓新入行教師的責任，因而感到困難重重。此外，在教師全面學位化後，學校在機制下可升任中層人員的名額隨之上升，以致業界對中層人才的需求也隨之而增加。

其次，學校對傳統學與教改進的需求不少，例如近兩年以「評估素養」為改進旗幟的學校，佔整體協作學校數目超過25%。這主題分別在最新的《中學教育課程指引》及《小學教育課程指引》中也有強

調，而學校也日益重視課程、教學及評估三者之間的連繫。

另一發現是在最近一、兩年增加關注度的主題——班級經營。還記得在2000年教改之初，QSIP在整全式學校改進的模式下，與不少學校一同重建校本訓輔制度，以及強化班級經營、設計班主任課等。而隨着教改漸趨成熟，教師已掌握相關理念及技術，這方面的需求在疫情前已是甚少。但經過三年疫情後，校內的社、學會及班級等群體組織的凝聚力驟降，師生關係及生生關係變得疏離。因此，部分學校隨着復常而重新檢視全校的培育政策，並以較廣泛接觸的「班級」作為平台，希望重建群體氣氛。然而，在後疫情時代下的班級經營，非但有過往建立班內師生及生生關係的目標，同時也要重建學生在面授課堂的學習習慣和技巧，可謂突破了「學與教」及「學生支援」兩大範疇的界限，班主任也需要重新適應。

此外，學校隨着持續更新的課程政策，投放更多資源在與時並進的關鍵項目，包括價值觀教育、跨課程閱讀、跨範疇的全方位學習等，這些項目的共同特徵是跨科及跨組別，涉及教師人數也多，在推行



上有一定的難度，成為前線的挑戰。因此，以這些項目為協作主題的學校，在最近兩年也顯著增加。

學校改進的要素

以下引用四類發展主題作例子，配對上文提及四方面學校改進的需要，以闡述 QSIP 團隊在與學校攜手前進的過程中發現的一些有利發展的要素。

一、中層領導的培育

在發展較順暢的學校，學校領導層通常有較清晰的培訓對象，並能賦權，讓有關中層教師透過一些小目標，在實務工作中與外間支援人員相互交流，從中學習。我們發現，中層人員到外間進修後，若能再接受這種在地培訓，成效更加顯著。當然，這些中層教師的個人取態（例如他們是主動想當中層，還是在無奈中接棒）也是成功的關鍵。

二、傳統學與教的改進

這類改進過程，大多以全體教師工作坊來建立共同語言，其後由一些科組作重點嘗試。我們發現大多數改進成效良好的學校，有部分科組成員會與 QSIP 團隊一同發展校本教材、課堂教學策略或擬卷政策，並能適時安排有關的同儕觀課、隨後議課或試後檢討等專業交流機會。更重要的是，有骨幹成員成為主要的「載體」，以吸取 QSIP 團隊的經驗，自行優化，並引領擴散。這樣才能在學校或科組文化中植根。

三、班級經營

有些學校會從頂層設計入手推動班級經營，最重要的是設有級會組織，這樣才能有上述第二點提及的「載體」，並選取某一、兩個級別作試驗，重整班主任課或設計級本活動。我們發現推行改進較成功的學校，多設有級會統籌教師，會主動了解試驗級別學生的需要，從而與外間支援人員一起發展校本甚或班本課程，突破舊有「分豬肉」的模式。這些級會從學生需要出發，反客為主，聯繫不同功能組別，以在適當時間編配合適的課程內容，大大提升學習效能；班主任也願意與外間支援人員進行共同備課，以更靈活的方法教授內容。此外，學校層面的配套也十分重要，例如，在訓輔組及班級組織的協調下，放寬部分課後使用課室的規則，在有條件下容許飲食等，讓學生願意把課室成為課後聚腳之地，以提升班的凝聚力。而且，從過往經驗發現，由班入手培養學習小組及學習習慣，與科本課堂的訓練是相輔相成的，對提升學習效能有顯著的成效。

四、與時並進的教育政策

以價值觀教育為例，其成功推行的要素有點像班級經營的情況，是須重視頂層設計。例如，有規劃正規課時嗎？有收集不同級別的師生意見嗎？校本課程的長遠期望與目標是甚麼？有沒有成立核心小組負責規劃發展及跟進？學校領導層有參與其中嗎？而從教師發展的角度來看，學校設有合適的共同備課時段嗎（有些教師反映 35 分鐘的共同備課節太短，於是便傾向把時間花在處理行政事務上，而非教學

設計)？在開展時有先導試驗級別嗎？學校有為其後擴散設置內部分享的平台，以及安排核心小組推行工作嗎？

總結性建議

學校正在面對疫情遺下的問題、人才流動加劇，以及教育新政策的多項挑戰。有學者以「BANI」¹描述這個新時代。若要面對這瞬間千變萬化的境況，筆者有以下建議：

一、 正向心態：在這時刻，教育工作者的心態顯得更加重要。縱然人才流動、師生流失的數量有增加趨勢，但留下來的學生始終佔大多數，這些學生仍然等待我們的培育。因此，切勿因遽變的環境而放棄規劃。學校宜持守自評機制的意念，繼續從檢討 (evaluation) 入手，保持規劃 (planning) 的彈性，因時制宜；必要時，也要隨時準備修訂執行 (implementation) 期的期限。

二、 知識管理：在人才流動的時代，學校須加強承傳的意識，建立相關的平台，恒常地保存有較長遠意義的良好知識及技術，以減低人才流動的衝擊。

三、 善用共力：在着重跨科及跨範疇學習的時代，教師共力顯得份外重要。此外，學校亦宜從過往栽培個人，逐漸轉移為栽培小組，以應付不同工作的

需要，這與第二點所述的知識管理相關，能減低人才流動的影響。

四、 強化溝通：無論學校以哪些主題作為改進的切入點，我們發現發展良好的學校除了有較良好的溝通機制外，在過去的一段時間更混合使用實體及網上會議，以加強溝通效能。此外，已有不少學校避免召開過長的教師會議，及一次過單向地發放過多訊息，取而代之，因應討論內容而改以文件、即時溝通軟件、短會及網上小組會作為持續溝通媒介。在發放訊息後，負責人持續收集執行狀況的訊息，及時知悉問題及提供支援；這種雙向溝通機制，對推行新政策有莫大幫助。

五、 耐心應變：學校改進的過程並非線性地上升，而較多呈螺旋形 (Burke, 2018) 發展，有進也有退。學校領導層宜有心理準備，改進之路要經歷數年，而在過程中，須持續調整策略，才可有顯著成果。

附註

註 [1] : BANI 是指脆弱 (Brittle)、不安 (Anxious)、非線性 (Non-linear) 及難以理解 (Incomprehensive) 的境況，詳見 Cascio (2020)。

參考文獻

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory & practice* (5th ed.). Sage.

Cascio, J. (2020). *BANI: Facing the age of chaos*. <https://ageofbani.com/>

作者  **陳鴻昌博士**

香港中文大學QSIP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

