

## 學校改進與教學改善要有針對性

計劃總監 趙志成

十多年來，一直以大學及學校夥伴協作的形式，為學校改進作專業支援，屈指一數，可能全港有超過一半的中、小學有同等程度的協作，雖然改進項目的重點或有不同，但都強調改進行動是有針對性目標，有配合學校情況，有些憑證或數據來實施的。

本來這些以項目（project）形式進行的計劃，因資源關係，要惠及更多學校，多以一、兩年為限。我們的計劃算是異數，持續一段較長日子，經驗的總結亦較反映學校改進的實況，無論是進步，還是停滯不前的因素。

每次到兩岸四地作學術交流，以至接待海內外學者、教育官員、校長及教師的參訪，他們既羨慕我們有這麼多資源作專業支援及教師發展工作，卻詫異我們不交出一條成功的方程式，及一個可照辦煮碗的模型（model）。我們提出的仍然是要先理解在宏觀層面上（大齒輪），學校的目標，是為照顧及期望甚麼「樣」的學生，達致甚麼目標；及具體行動項目（小齒輪，尤其是課堂教學）有否針對性地改善學生哪一方面？是公開試成績？增值數字？還是學習狀態和學習含金量？而不是大鑼大鼓，藉支援學校改進的經驗，推出「優質學校運動」，列出成功指標、條件、策略、準則，向前邁進，不成功只因為執行不力。

擬此文題目時，自己也失笑，「學校改進與教學改善要有針對性」明明是常理（common sense），卻煞有介事的列出，其實是有感於很多學校的改進措施、策略及行動都不建基於學校本身的狀況，不明白學生的學習能力，不理解教師的教學能量，沒掌握具體成果及目標，勉強推行，又錯誤評估策略的效能，而不厭其繁的作提示。

相對其他地區，香港教師發展的機會非常多，除了是投放於教師發展的資源不少之外，亦因為教師通曉英語，資訊發達，容易接觸西方的教育理念及教學策略，近年又多到海峽兩岸作教學交流，學校亦較以往開放，互相觀摩分享，教學知識增加，都有摹仿、想改進的意識。這些「改進」，有時是由上向下推動，包括教育政策、辦學團體指示、學校領導督促；有時是來自西方的學理帶動，由學者鼓吹；亦有是因觀摩後而自發改變的。

這些學習和改進，其實是值得欣賞和令人鼓舞，不過在進行時，卻要面對一個很大的限制，就是教師的「能量」（capacity）能否配合，一是「時間」能量，因為教擔沉重，很難卸下教學習慣，包括要「完成」既定，卻不「恰當」的課程，亦鮮有在教學團隊裏，開心見誠，反思個人教學弱點，及教學效能。二是專業能量，每一個在教師發展場合聽到見到的，都會有令人雀躍，想摹仿的可能，無論是現在風行的「自主學習」、還是前些時的「合作學習」，較積極主動的校長或教師，多看到表面展示的成功，想推行及移植（transplant），倒模；其中一個最大的「心結」，是要全面「推」，才「動」，卻少有就學校的實況，教師與學生的能量及學科特性，而有針對性的目標。隔了一層的前線教師，也就只可為「應付」要求，為「推」而「動」。

當然，亦見到有些改進是恰當，有經調適（adapt）而轉移（transfer），但這種學習轉移，要有深厚專業教學知識和高敏銳度的教學領導，在校內仍比較缺乏。

反而，從學校本身開始，一同探討學習上出了什麼問題，在個人、科組內提出有針對性的改進行動，試行，看效果，修訂、再改進，更實在，是在學生及教師的「學與教」習慣及基礎上良性延伸，而不是全校要「推」什麼學習。

可惜學校都受什麼要撰寫三年發展計劃綁緊，以為每三年「搞」及「推」一個「新名詞」才符合要求，或被認為是進取，遲些再分析其問題所在。