



促進學校改進的內在條件

趙志成博士

在這五年中，因有機會到很多不同的學校，以大學與學校夥伴協作的方式，進行全面而持續的學校改進工作，我希望能把某些經驗總結出來，與教師朋友們分享。

學校改進是「非常」「校本」的，每一個個案的改進都有獨特的因素和微妙的處理，不能一概而論，亦不能在這框框內詳細闡述。今天我先把某些原則性和具普遍性的改進條件記錄下來，日後我再針對不同類別的學校，把改進的策略、具體方法，以及限制等等給各位逐一介紹。

以下是促進學校改進的主要「內在」條件 (internal conditions enabling school improvement)：

(一) 專注於學生的「有效」學習上：

- 1) 長遠來說，學校的改進一定歸向於學習層面，管理架構的改善、訓輔制度的建立以至校風的培育等，都能令學校持續改進，但盡快把改進的重點集中於學生學得有效、教師教得有法上最能令學校改進。
- 2) 有效學習的意義在使學生對學習有動機、擁有感、歸屬感和滿足感，所以要為學生創造「強效」學習 (powerful learning) 的經驗，並時常回味、分享和反思良好的學習經驗。
- 3) 香港政府推動的教育及課程改革理念，與基層教師在有效學習的觀念上根本未趨一致，尤其是課改強調的「走出課室」、「打破科目框框」、「進行全方位學習」等項目，還未能使教師們準確使學習更有意義和效率，這與課改新增內容及概念的效能評核未有計劃有關，尤其是升學條件及要求不與課改同步。因此，學校改進要重視及釐清對「有效」學習的觀念，並在評核模式及升學標準上配合。
- 4) 大量行動計劃未必令學生在學習上有得著，無論是具宣傳意義的活動還是形式上引入某類課程，真正有助學生學習的課程計劃，宜在學生的現有基礎上作有系統的整理和設計，「借來」或「模仿」式的課程計劃，只可看成為一個可供共同體驗和討論的嘗試，所以蕪雜而大量的課程計劃弊多於利。
- 5) 學校的環境設施、裝置都需環繞學習，使校園充滿良好的學習氣氛。

(二) 注重校內教師能量的發展：

- 1) 在個人方面來說，隨著世界上對社會人才要求的改變，教師個人的技能、知識和對教育理想的取向，都不能囿於初為人師的時期，校內教師能否不斷追尋知識、終身學習、堅持上進的態度是學校持續改進向上的必然條件。
- 2) 教師個人的專業提升固然重要，但**如何使學校成為一個專業學習型組織應是教育機構內各佔份者的共同追求的願景**。一個學習型組織應出現以下情況：
 - 教師團隊間應常對教學策略及學生學習的對話和反思；
 - 團隊間應有分享教學策略的機會和共同協作解決困難的平台；
 - 同儕協作、共同參與及分擔工作已成為習慣，各自劃定工作範圍而不容踰越、經常強調分工策略的工作模式應轉化。

(三) 校內教師須建構對教育的共同目標及核心價值。要令這個條件成熟，學校要：

- 1) 有**轉化型的領導**，使能賦權同事及建立鼓勵、協調、合作的氣氛；
- 2) 建立探究機制及培養**反思的態度**，使團隊能不斷求進；
- 3) 常反思及**重塑教育使命**，使成為引領學校發展的導航目標，並在學校改進的過程中，秉持專業道德。

資料來源：<http://www.hkptu.org/ptu/director/pubdep/ptunews/454/mirco.htm>