
優質學校計劃與學校改進

執行總監 趙志成
學校發展主任 陳可兒 黃家聲 趙李婉儀

優質學校計劃是一個學校改進計劃 (School Improvement Project)，希望透過大學與學校的協作，全面提升學校教學能量 (capacity)，建立良好的學校文化，令校內人員持續改進，不斷自我完善，使學童在各方面都得到出色的學習效果。

這個學校改進的意念，與只以量性指標式評核學習效能的取向雖然在改善的時間、策略和成果的類別 (achievement outcomes) 上不一樣，但學童的長遠學習效果一定豐碩，因為在他們的學習過程中，身處於一個不停持續上進的學習型機構 (learning community) 內，和受教於一群不斷自我改進和反思的教師中。

一個大學與學校夥伴協作的學校改進計劃

計劃是一個大學與學校協作、為期兩年的計劃。期間，大學的學校發展主任會到校與前線教師共同攜手，協助學校改進。負責計劃的學校發展主任會先協助參與的學校進行情勢檢討工作，讓學校對自己的教學和管理情況先有充分理解；進而以不同主題的互動校本教師工作坊，協助學校同工確立共同目標、建立團隊文化和有系統地發展學校的自我完善機制；同時亦會透過工作坊為學校同工介紹和實踐各種教與學的新意念，如「拔尖保底」教學策略、愉快有效學習的方法，以協助學校發展自己的特色，提升教學質素。

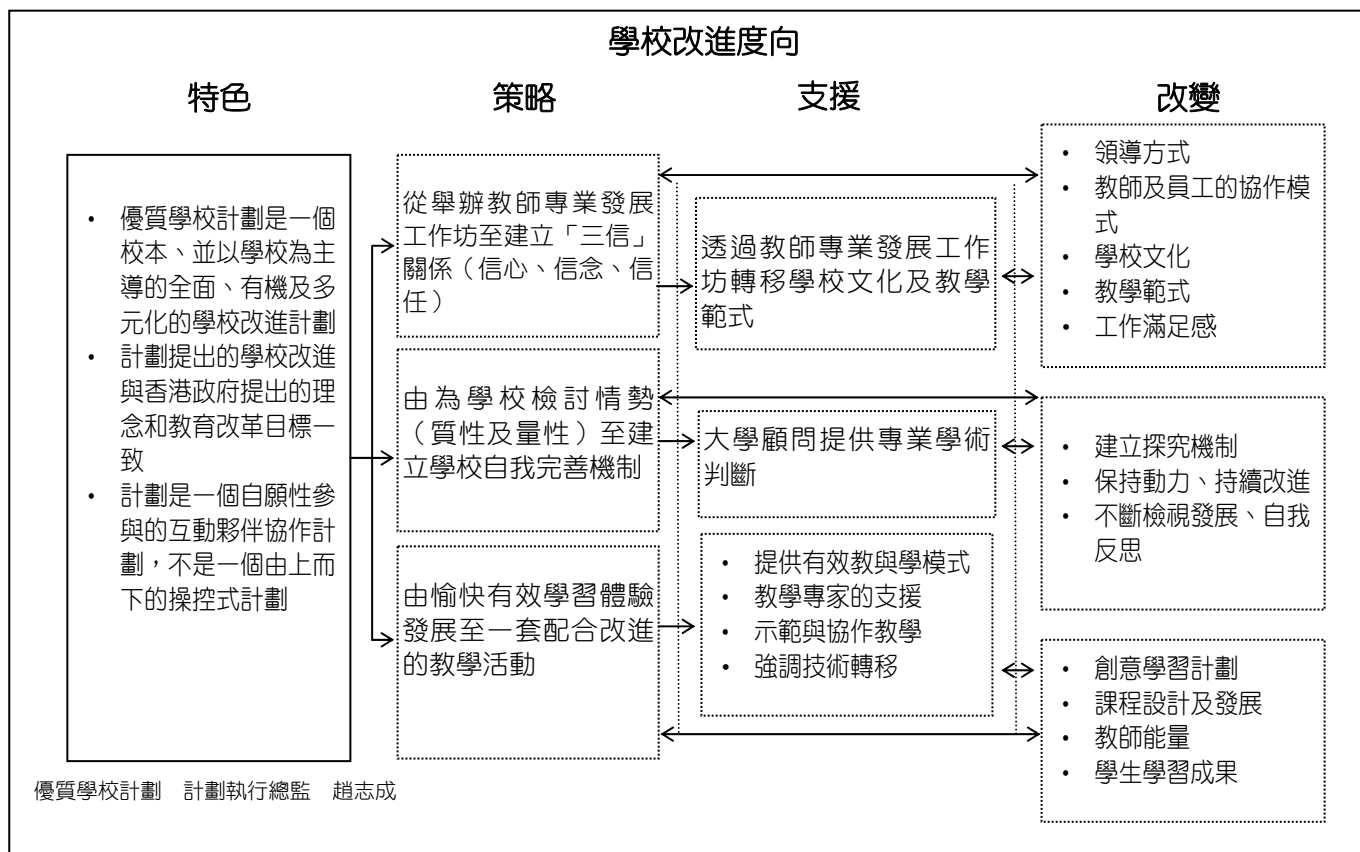
學校改進是持續和長遠的，所以這個兩年的學校改進計劃，只能發揮「起動」作用，而究竟學校的改進能否持續和產生效果，完全倚賴校內人員在這段期間從夥伴合作中的成長和所見到的效果，這些效果包括：

- (一) 改善教學效能的行動計劃的學習效果；
- (二) 教師團隊的視野和識見，工作上的互動、協作和反思，以增強教學能量；
- (三) 學校的團隊文化的改善，目標能否趨向一致，校內各成員有否「賦權承責」的承擔，和能否發揮分工合作、各展所長的優勢。

總的來說，增強教師能量 (enhancing teachers' capacity) 及建構良好的學校團隊文化 (establishing school culture)，使學校邁向一個學習型機構，是本計劃的目標。

學校改進架構與策略

優質學校計劃是大學與學校協作的夥伴計劃，大學的同工雖然有著穩實的理論與知識基礎，但如不能掌握和體諒前線教師的工作情況，不能在實踐中使學校同工認同及內化學校改進的理念和步伐，不能有系統和有效地展示或示範各教學計劃及策略的效果，學校是沒有信心進行改進的，下表乃優質學校計劃改進架構：



以下就學校改進計劃的策略及支援上加以解釋：

一、建立「三信」關係（信任、信心、信念）

我們首先透過一連串的教師培訓發展工作坊，以「面對變革」、「建構團隊」、「溝通與協作」等主題設計、創作和改編不同規模、針對不同對象和目的的模擬活動(simulation)和遊戲(games)，再配合各學校發展主任的觀察、分析和解構學校團隊文化，刺激及裝備老師迎接改革，這種以經驗為本(experiential learning)的培訓模式，能使老師自然地投入和參與，成效亦遠勝過一般單向的理論灌輸和演講，希望既能取得老師的信任，又令他們學以致用，有機會運用於課堂教學中，老師信任增強了，又對本計劃有了信心，我們才著意開展與實際教學活動有關的介紹和示範，以改變教師的教學信念和範式，進行以學生為本、並建基於學生生活經驗的學習活動。

二、建構改進的「知識基礎」

1. 初步情勢檢討

初步情勢檢討為優質學校計劃的主要步驟。初步情勢檢討分為兩部分，首部分為量性數據報告，以問卷調查形式，搜集量化數據，以供分析。第二部分則為質化訪談，本計劃的學校發展主任及研究主任到訪成員學校，與校內各成員進行訪談。為學校進行初步情勢檢討，其主要目的是發掘學校的長處、瞭解學校的情況和所面對的困難，建立基線資料，令學校改進有堅實的知識基礎。

2. 量度團隊文化

移風易俗，改變及建構學校文化是艱鉅的任務，卻是本計劃的挑戰、職責及良好願望。作為一個「外人」，學校發展主任在學校沒有任何利益關係和歷史包袱，可以扮演更積極的推動角色，要幫助學校建立一致的目標，首先要讓學校同事共同面對及了解學校現存的文化真相。計劃會在一些校本教師工作坊，以「同工眼中的學校文化——四色藍圖」這個活動，作為幫助量度全校團隊文化的工具。

三、為學校建立自我完善機制

優質學校計劃，需要有系統的步驟，最終希望能為學校建立優質文化及自我完善的機制，以提高學生的學習效果。具體的步驟如下：

1. 檢討情勢 (Stock-taking)

本計劃首先會為學校進行詳盡的情勢檢討，包括量化的數據資料和質化訪談，為制訂學校工作計劃建立知識基礎。接著學校如需要進行全面而完整的情勢檢討，需要以校為本，並調動校內全體工作人員的力量，作有針對性的探索。

2. 建構遠景 (Vision-building)

透過互動模式的工作坊，讓全體老師在平等的基礎上，參與討論，共同制訂學校教育目標。在建構遠景的旅程上，校董會、校長、管理層及教師的專業判斷非常重要，並考慮家長、學生的期望和意見，上下一心，實踐辦學宗旨和使命。此個過程其實相當重要，因為建構遠景並不只是學校領導小組的責任，而是所有佔份者 (Stakeholders) 皆需要參與。

3. 排列教育目標及關注事項的優次 (Priorities-setting)

將知識基礎、教師的專業判斷、家長及學生的期望、全體員工的自我反思等資料加以分類整理，經討論後共同制訂教育目標的優次。

4. 探究目標與計劃的配合 (Goals & Actions Mapping Exercise Model)

列出大型目標與計劃的矩陣，全體老師各自把負責計劃與目標配合，審視整體學校工作計劃情況，探究各計劃與目標的關係及其成效。各老師分組討論評估計劃效能時所應考慮的因素，再具體檢討每一項工作計劃的成效。這探究過程是繁複和仔細的，亦是

提升教師對教學成效關注程度的必經步驟，使在制訂工作計劃時能有充分基礎。同時亦提供多一個機會讓老師們了解其他同事的工作，打破以往「各自為政」所造成的隔閡，從而減少內耗。

5. 「保、改、開、停」(Keep, Improve, Start, Stop Model)

經上述探究過程後，全體老師考慮未來計劃時更會就教學成效、服務對象、人力時間的投資等因素上進行計劃的「保改開停」。

6. 撰寫工作計劃 (Formulating School Plan)

在訂立學校來年工作計劃之前，優質學校計劃發展主任為學校進行了有系統的探究過程並讓全體老師共同參與各項活動和討論，務求使工作計劃能因應學校的實際需要及針對現時的教學情況，同心協力，有效率的提升教學質素。校長及行政小組需要教師建立共識，並制訂工作計劃的大方向和原則，各工作小組根據各原則撰寫具體工作計劃。

7. 對工作計劃進行系統的檢討和評估 (Systematic Review & Evaluation)

在計劃進行期間或完成後，老師們要關注及檢討工作計劃進行情況，不時作出修改，並建立自我完善的機制。

四、教學實踐

負責計劃的學校發展主任會透過工作坊為學校同工介紹和實踐各種教與學的新意念，如「拔尖保底」教學策略、愉快有效學習的方法，以協助學校發展自己的特色，提升教學質素。同時，學校發展主任和老師會透過夥伴合作形式開展各類教學活動，共同設計課程，以致「優化」課堂教學等，以達到提升各項共通能力。主要目的是希望教學的意念及技巧能轉移到前線教師，增強其教學能量及培養校內追求進步的文化。