

QSIP

通訊 第十一期
02/2022

夏震陳
King Chan Chun Ha Secor

聖公會聖提摩太小學
田少斌校長

明愛粉嶺陳震夏中學
鄭俊榮老師 李敏明老師

學校專訪

前瞻教育 制定策略

善用專業支援
發展領導角色

最新消息

「遽變環境中的承傳與創新」分享會現正接受報名

教育視點

中層領導培育的新趨勢

科主任的領導角色和科組PIE策略

Rethinking Curriculum Review: Let's Begin with the End



優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

[編者的話]



近年教育環境的變化越趨急促，由教育政策、課程發展、到教學模式的探討等，各種發展和轉變都為教師的專業角色帶來新挑戰。加上不少學校當前正面對前所未見的人才流動，教師團隊之中，新任中層教師、由他校轉職的新教師及全新入職的教師的比例大增，使「教師團隊的專業發展」成為學校的關注點。

本期 QSIP 通訊環繞「教師專業成長」作探討，包括專訪本地中、小學的校長及中層教師，一探他們由前線教師升任領導人員的成長歷程，了解當中如何糅合校內外的人力資源，從實務工作中提升領導專業能量；「教育視點」繼續分享由 QSIP 團隊撰寫的專業文章，本期集中探討中層培育的新趨勢，以及科組領導推動科組改進及提升教師教學能量的要素與策略。QSIP 團隊亦將於 4 月 1 日舉行「遽變環境中的承傳與創新」分享會，期望為教育界分享更多培育中層與推動教師成長的實踐經驗。

[目錄]

最新消息 >

- QSIP 學校改進專業分享 「遽變環境中的承傳與創新」現正接受報名 03
- 賽馬會「校本多元」計劃 推動適異教學的校本實踐經驗 04

學校專訪 >

- 前瞻教育 制定策略 善用專業支援發展領導角色 05

教育視點 >

中層領導系列

- 中層領導培育的新趨勢 09
- 科主任的領導角色和科組 PIE 策略 12

照顧學習多樣性系列

- 「照顧學習多樣性」的校本多元管理（二） 15

科組改進系列

- Rethinking Curriculum Review: Let's Begin with the End 19

有效教學策略系列

- 「學問」這門學問原來是一門技能 III：如何能運用提問建構新知？ 22

現正
接受報名

QSiP 學校改進專業分享

遽變環境中的

承傳與創新

面對現時遽變的教育環境，學校領導層、中層教師，以至前線教師面對變革的心態及其專業能量，是成功讓學校持續發展及推動改進的關鍵。學校領導層如何規劃學校發展藍圖及善用內外資源，搭建不同平台培育中層教師團隊，推動教師協作及專業成長，使團隊既能承傳已建立的優良傳統及文化，又能有充足的新能量應對急促多變環境？

日期：2022 年 4 月 1 日（星期五）

時間：下午 3:00 至 5:00

形式：視像會議（以 Zoom 進行）

對象：中小學校長、副校長、助理校長、小學課程統籌主任、教務主任、各科科主任

流程

時間	分享主題	講者
3:00 – 3:30	遽變環境中的承傳與創新	中大 QSiP 總監 陳鴻昌博士
3:30 – 4:10	不一樣的支援，不一樣的成果	伊利沙伯中學舊生會小學分校 梁潤蓮校長、數學科科主席李翠凝老師 及岑麗貞老師 中大 QSiP 學校發展主任 呂斌博士、柯志明先生
4:10 – 4:50	如何配合學校發展的關注事項，善用內外資源推動學校作全面改進？	保良局胡忠中學 陳廣堯校長、楊偉捷助理副校長 中大 QSiP 學校發展主任 胡翠珊博士、周富鴻博士
4:50 – 5:00	問答及總結	

報名方法：掃描右方二維碼或登入連結：

<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/projects/psdp/>

截止報名日期：2022 年 3 月 28 日（星期一）

查詢：馮俊禮先生（3943 5050）



賽馬會「校本多元」計劃 推動適異教學的校本實踐經驗

賽馬會「校本多元」計劃（第一期）匯聚不同專家團隊從多方面推動學校發展「校本多元管理模式」（School-based Diversity Management Model）。其中的「拓展選擇」項目由中大 QSIP 團隊負責進行，與中小學前線教師協作，於四個核心科目（中、英、數、常識／通識）實踐適異教學（Differentiated Instruction）的理念，協助教師在不同科目的課堂教學上善用有效的教學策略，以照顧不同性向及能力學生的學習需要。

QSIP 團隊總結期間的校本實踐經驗，透過刊物及影片與前線分享：

科組領導手冊：帶領科組發展適異教學

作為科組領導，如何帶領教師組織課程、設計教學策略和評估方法，照顧不同學生的需要？

總結 QSIP 團隊支援夥伴學校實踐適異教學的經驗，展示科組領導推動科組照顧學習多樣性的具體策略與校本例子，從七方面作深入探討：

- 規劃校本課程
- 帶領共同備課
- 推動觀課議課
- 檢討教學設計
- 進行課業查察
- 保證擬卷質素
- 善用評估數據



瀏覽及下載

<https://www.jcschooldiversity.hk/maximizingchoices-toolkits/>



「適異教學專業分享系列」影片

專訪多所與 QSIP 團隊協作的夥伴學校教師，輯錄成十段影片，以中、小學不同學科為例子，分享如何實踐適異教學的理念，在課堂上照顧不同能力及學習特性的學生。



瀏覽影片

<https://www.jcschooldiversity.hk/maximizingchoices/#evideo>



賽馬會「校本多元」計劃詳情



計劃網頁

<https://www.jcschooldiversity.hk/maximizingchoices/>

明愛粉嶺陳震夏中學
教務主任
鄭俊榮老師

明愛粉嶺陳震夏中學
人文學科統籌主任暨
通識教育科科主任
李敏明老師

聖公會聖提摩太小學
田少斌校長

前瞻教育 制定策略 善用專業支援 發展領導角色

學校就如社會的縮影，不同崗位各司其職，才能讓學校持續地發展，實踐理念。因此，學校領導及中層人員的角色非常重要。從前線教師升任至領導人員的發展路途上，在實際工作要求以至視野方面都有種種轉變及挑戰。聖公會聖提摩太小學田少斌校長、明愛粉嶺陳震夏中學教務主任鄭俊榮老師，和人文學科統籌主任暨通識教育科科主任李敏明老師以過來人身分，回望自己的發展路，分享與QSIP團隊協作的歷年間，從實際工作中得到的啟發，發揮領導角色，帶動科組以至學校整體持續改進，令學生受益，創造三贏優勢。



■ 鄭老師和李老師指出，教學團隊內有不同資歷的同事，資歷較淺的同事未必敢於表達意見，而 QSIP 支援人員剛好擔當起「中間人」的角色，引導他們說出心中所想，從而整合出更完備的課程設計。（左起：鄭俊榮老師、QSIP 學校發展主任胡翠珊博士、李敏明老師）

升任領導層，是個人實力之認可，也是新一輪挑戰之序幕。

中層領導挑戰重重

對於中層人員的挑戰，鄭俊榮老師和李敏明老師有着深刻的感受。李老師說：「科任教師可能較關注自己任教的科目、班別、學生，當升任為科主任後，關注的層面擴闊至課程設計及調適方面能否照顧到不同能力的學生。過程中，面對比自己資歷較深或較淺的同事，作為科主任要帶領所有科組成員共同合作，一起朝着相同的方向前進。」鄭老師也有同感，認為中層人員的責任跟教師不同，除了要「教好書」外，還要懂得善用課程設計、學校優勢、團隊成員的專長等，讓整個團隊發揮出最大效能。「升任中層人員後，要讓校內不同單位了解學校領導層的理念，又要向領導層反映教師的想法及難處，增加雙方溝通的透明度，建立共識，並推動整個教學團隊一起前進，那是作為中層人員的重要職責及挑戰。」

見證教學文化轉變

眼前充滿挑戰，猶幸身旁有位同行者恰如指路燈，為往後的中層領導工作奠下穩健的根基。他們不約而同地提及當年以通識科教師的身分與 QSIP 首次協作，共同籌辦公開課的片段。李老師說：「學校以往未有共同備課的文化，記得籌備公開課時，我們跟 QSIP 學校發展主任（School Development Officer，下稱 SDO）透過共同備課預備教學，發現這有助教師掌握不同班別學生的學習情況，並提供

了一個教師交流的平台，一起商議教案，使課程設計能照顧學生的學習多樣性，教學效能更高，教師教得更投入。」經歷公開課後，整個通識科組開始積極地分享教材、開放課堂、互相觀課，漸漸發展成科組內的共同備課與觀課文化，從而建立起一個擁有共同理念的科組團隊。她補充：「校內現時觀課仍參考當年 SDO 在公開課時提出的觀課原則，就是觀課不是為了批評教師的表現，大家只想在觀課時發現一些需要改善的地方，可即時作出調適，令教學設計更完備。」

升任教務主任後，鄭老師自言工作上的挑戰更大，從 QSIP 團隊身上學到的知識與技巧可謂大派用場。「我慶幸自己在事業發展的初階段已經遇上 QSIP 團隊，由於我早年已經從協作中掌握一些照顧學習多樣性的教學策略，現在作為教務主任，跟教師進行教務或共同備課會議時，都會分享照顧學習多樣性的點子，讓他們掌握如何照顧強生及弱生的需要。」他現正努力地總結過去幾年在通識科組實踐得來的成功經驗，將共同備課及觀課文化擴散至其他科組，在學校層面推動教學發展。

全面拓闊中層視野

要成為稱職的中層領導，談何容易！與 QSIP 同行十年，鄭老師認為從早年學習教學技巧、課堂設計及觀課備課策略，後來參加中層管理培訓，及至前幾年透過提升評估素養推動教學發展，可說是經歷了一個完整的教務主任培訓進程。他說：「幾年前從 QSIP 的中層領導工作坊中掌握了很多實用而『貼地』的中層管理策略，如協助新入職同事提升教學技巧、

與年資較深或較淺同事的溝通方式、為同事觀課的前中後準備、試卷設計等，所有點子對建立團隊和帶領學校的教學發展帶來重要的影響。」

李老師指出，教師和科主任對試卷設計的角度有很大的分別，前者集中於構思一份試卷須包括哪些題目，後者除關注試卷內容，同時集中觀察一份試卷的題目是否能配合學習目標及深淺適中，並在考試後作出數據分析，以了解學生的學習效能及調適將來的教學。她於四年前參與教育局的借調計劃，在資訊科技教育卓越中心當了三年借調教師，負責推動電子教學，舉辦講座外，還到訪不同學校提供技術支援。「我本身很積極於科組內推行電子學習，而 QSIP 團隊會善用電子學習的特點，為學習增添新元素，吸引學生注意力之餘，也提升學習效能。」

此時，鄭老師提到一堂與 QSIP 團隊共同設計的難忘網課。「當時在中一級生活及社會科教授『貧窮』，為讓學生深切感受貧窮差距的情況，SDO 建議以 VR（虛擬實境）技術帶領學生參觀豪宅及劏房。學生平日在網課裏沒有多少回應，然而那一課卻收到熱烈的回應，同時，我們善用電子教學平台來讓他們按能力回答題目，照顧學習多樣性，令學習更有效果。復課後，他們仍然積極地討論那個課堂，令我們印象深刻，在適當的時間善用合適的工具，真真正正地做到令學生投入課堂、學得有效。」

專業培訓強化信心

自 2006 年與 QSIP 結下不解緣，從教師到中層人員，及至現時出任聖公會聖提摩太小學校長一職，田少斌校長直言每個階段都獲得 QSIP 的啟發，循序漸進地建立起校長要具備的領導層視野。

回想早年以教師及中層人員身分與 QSIP 協作，讓他掌握到教育的核心精神。「QSIP 團隊讓我明白到作為教育工作者，除了向學生教授知識之餘，也要着重他們的學習態度與技巧的培養，這些都要做，並且做得到。」

他即席分享了一次深刻經歷。「有次學校設計『公園改造大作戰』的專題研習課程，我們苦思着該如何逐步引導學生從搜集得來的第一手資料中篩選出適合深入探究的資料，如何引導學生去『思考』及明白『這個過程』？那時，SDO 跟我們共同備課、釐清概念和指出盲點，但我們仍然信心不足，甚至有不肯定的地方，例如我們的設計和 QSIP 的建議不一致，難道我們的設計不對嗎？學生是否做得到 QSIP 的設計？我們更擔心各班老師因持有不同想法而產生不同的演繹、研習方向和成果。後來，SDO 為我們主持學生大課，親身示範如何引導學生建構學習，讓我明白到原來學生真的做得到，而且有理想的成果，強化了我們帶領教師發展課程的信心。」



■ 回想當年從教師提升至中層人員，田校長認為最感挑戰的是鼓勵教師作出改變。「人總是習慣處於安舒區，依循過往做法，要他們接受改變實不容易。每當我們感到困惑時，QSIP 團隊都會以『同行者』的角色從旁給予細心而充分的支援。」

度身設計專業成長

田校長指出，傳統的師訓着重教學法理論，很少涉及如何校本地發展學校、如何擔任領導人員等，故此，他的思維轉變以至專業成長都有賴度身設計的校本支援及實務形式的培訓。



■ 想成功推動學校改進，田校長認為有賴鐵三角發揮作用，校長先要認同及信任校外能動者（external change agent），然後邀請一些具備開放性思維的中層人員擔當學校改進的核心人物，這樣，校長、中層及 QSIP 便形成一個鐵三角攜手推動學校改進。

「與 QSIP 協作的過程，讓我了解到校長要懂得為學校發展而引入專業的校外資源。這個團隊會將前瞻性的視野及點子引進學校，當中有很多學校改進理念和新發展的教學法，在一般教師還未深入認識時，我已從他們那裏見識到，宏觀如學校領導關心的『大齒輪小齒輪互動』（指學校、科組、教師個人層面的互相推動），或探討各式教學策略如混合式學習、自主學習、評估素養、戲劇教學等，這些新鮮的經驗令我的視野變得具前瞻性，看到教育的未來。」

前瞻性視野是專業成長的一環，也是領導層需具備的重要條件。「領導層需為學校的當下，以至未來三至十年作出短期及長期規劃、實施、監察、評估、跟進、再優化和深化發展。現時我以校長身分從點、線、面不同層面去推動學校發展的策略，這種專業的領導視野是 QSIP 帶給我的。」舉例說，為了發展學校的音樂藝術課程，他於本學年展開藝術家計劃，邀請專業演奏家與教師協作為五年級發展音樂科課程，並計劃於下年度擴散至其他年級及邀請更多教師參與，其後逐步在全校推行，期望在教學層面上發掘更多可能性，可進一步拓展學生的視野、營造多元發展的氛圍。「這種由點、線、面逐步推動課程的策略，令我心目中有一個清晰的藍圖，逐步向長遠目標邁進。我一直都相信任何學校都可以做到學校改進，關鍵在於是否有合適的策略，為此，我邀請 QSIP 協作，一起制定支援方案，為教學團隊建立成長型思維，齊心協力去推動學校改進。」

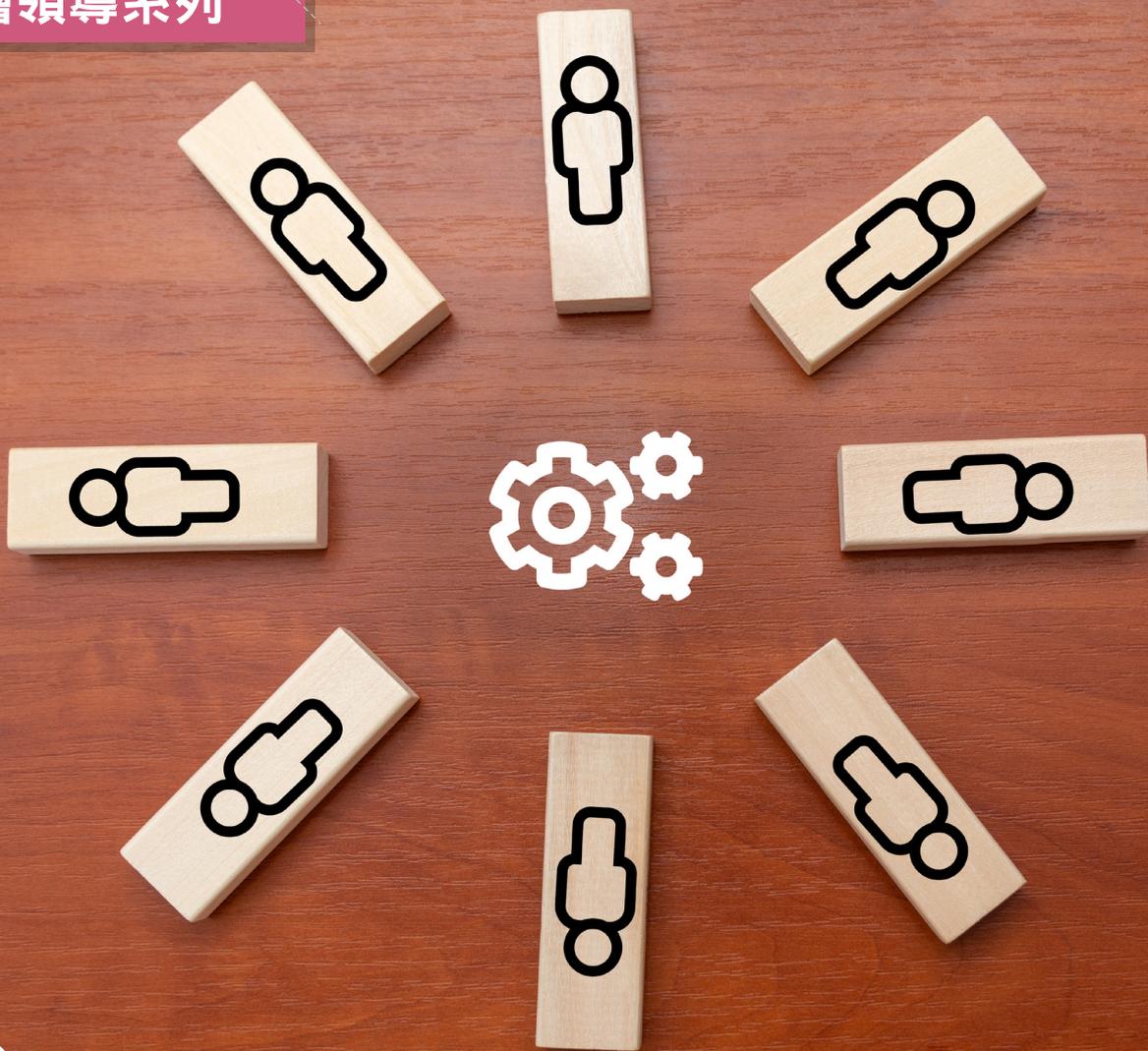
借鏡成為僕人領袖

與 QSIP 同行多年，田校長直言從 QSIP 支援累積而來的經驗可悉數應用於目前的崗位上。「QSIP 的支援讓我了解到學校領導的思維要有一定的彈性，要給予同事適當的發揮空間才行。」就如他早前訂定學校的發展目標，其中一環就是計劃提升初小學生的自理能力、強化中年級學生的社區探究能力、培育高小學生有國際視野。

作為一位新上任的校長，擔心同事只顧聽從建議而不自覺地隱藏想法，於是，他邀請了 QSIP 到校與中層人員開會，一同規劃專題研習課程。「當時，SDO 帶領同事進行腦震盪，檢視學生的強弱項，並結合他們的想法，最後定出『低、中、高』都以社區探究為主軸，再開展不同主題的跨學科專題研習。這是一個三贏局面，既保留了我的構思，又做到尊重中層人員的想法，讓他們有一定的發揮空間，對課程有更強的擁有感，更願意接受改變，學生有所得益，對推動全面學校改進很有幫助。」能夠引領團隊發現學校和學生的學習需要，共同決定未來發展方向，正是他當下的最大目標。

除了善用校外支援來增加同事的專業能量外，他更借鏡 QSIP 團隊的待人接物態度。「QSIP 團隊專業，但不會仰賴權威，而是通過講解和引導，手把手扶持我們，讓我明白甚麼叫僕人領袖和專業領導。多年來，他們幫助學校推展改進，我們見到真切成效，學生自動學、樂於學、投入學。他們的支援讓我明白到一位領導的理想面貌。」

中層領導系列



中層領導培育的新趨勢

➤ 陳鴻昌

近幾年，教育界的流動性增加，不少學校同時有原校新升任及由他校轉職到校的中層人員，因而對中層領導培育的需求持續增加，且預料這種趨勢將於未來兩三年持續，業界對如何培育中層領導的模式，需要有所革新。

過去不少中層人員，皆努力不懈，現今持有高級學位的科組領導，比比皆是，而且各大專院校及教育局也提供大量專業培訓，以回應時代的需要，這些傳統課程式的訓練，事實也有一定的作用。然而，我們近年發現，若能在這良好的基礎上，加上在職、在地的校本培訓，往往能事半功倍，讓這些負責不同職務的教師，更能發揮領導作用，推動學校改進。本文試總結有關經驗供業界參考。



培育科主任的技術輸入與影隨輔助

在學校裏，科主任在中層人員中佔了較大的比例，加上各科科主任的工作共性（universality）不少，因而較易進行校本的專業發展。筆者在過往文章中曾提及，科主任需要以周年的恆常工作為平台，推動科組改進。因此，在設計校本課程、帶領共同備課、推動觀課議課、進行課業查察、保證擬卷質素、善用數據檢討等工作上，皆可培育科主任掌握共通的領導角色和要素。這些工作，大致可分為微觀及宏觀兩個層面。例如觀課議課，科主任需要掌握觀課焦點、如何紀錄及如何議課等微觀技術，但同時要宏觀地思考如何能利用周期性的觀課，推動科組教學改進。最後，以科組「規劃—推行—評估」（PIE）的循環角度來連結起這些工作，配合學校發展。這些細節，可參考筆者及團隊過往的文章¹。

在設計校本培訓時，學校可先利用教師發展日或全體教師會議等平台，建立共同語言。例如不同科組共同探討「一堂好課」的共通要素，又或是擬卷的原則等。及後就要在科主任按計劃執行時，適當地介入。有些學校是以臨近退休而經驗十足的科主任帶領有潛質的接班人，有些由校長及教務副校長負責監察及支援，也有些學校邀請外間支援人員以「校外能動者」（external change agent）的身分協助，一方面給予技術輸入，另一方面影隨新任科主任執行部分工作，能在地、及時優化工作質素，也讓新手科主任從中學習，這種在職培訓，尤其見效。實例可見本團隊另文²。



培育功能組別領導的啟導支援

除了科主任，各校還有不少功能組別的負責人，包括傳統的教務主任、訓導主任、輔導主任，教改後期設立的生涯規劃主任，德育、公民及國民教育主任，以至一些校本委任的跨學科英語課程主任、STEM 統籌主任等，皆需要專門的中層人員作為領導，以帶領有關組別的發展。然而，有別於科主任，這些組別工作的共性較少，因而進行校本集體培訓的效用相對較低。有見及此，過往 QSIP 團隊與學校協作，會先以一、兩次工作坊，介紹一些中層管理的實例或意念，建立一些共同語言後，隨即採用啟導支援（mentoring）的模式，以二至四人的小組，甚至一對一的啟導會議，針對個別功能組別的問題及發展需要作面談，引導新進的中層人員，循序漸進地掌握各組的工作思維。這類培育，校內與校外能動者的協作尤其重要。一方面，學校領導的介入有助新任的中層人員承傳學校的優良傳統；另一方面，校外能動者的出現，引進不同學校的外界經驗，有助中層人員開創新思維及意念。

例如某校新任生涯規劃主任的教師，承襲了該校前輩的經驗，在升學輔導及開拓學生職業前路有良好的基礎，但他從來沒有想過生涯規劃組與教務組有協作的空間，更能幫助中五、中六學生準備文憑試及規劃前路。筆者把類近背景學校的經驗引進，再因應該校校情一同構思，結果試驗效果良好。

附註

註 [1] : 可參考《差異管理：中層領導的六大要素》<https://bit.ly/3guJhCI>、《以培育中層領導為焦點的整全式學校改進》<https://bit.ly/3Gxgbgr>、《以「不一樣的觀課」提升專業能量》<https://bit.ly/331KI8u>、《善用數據》<https://bit.ly/34nydV1> 等文章。
註 [2] : 可參考《科主任的領導角色和科組 PIE 策略》<https://bit.ly/3oFxJbc>。

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。



下載全文

總結

從筆者及同事綜合所得的經驗，在培育新任中層人員的漫長道路上，學校領導可關注幾項要點：

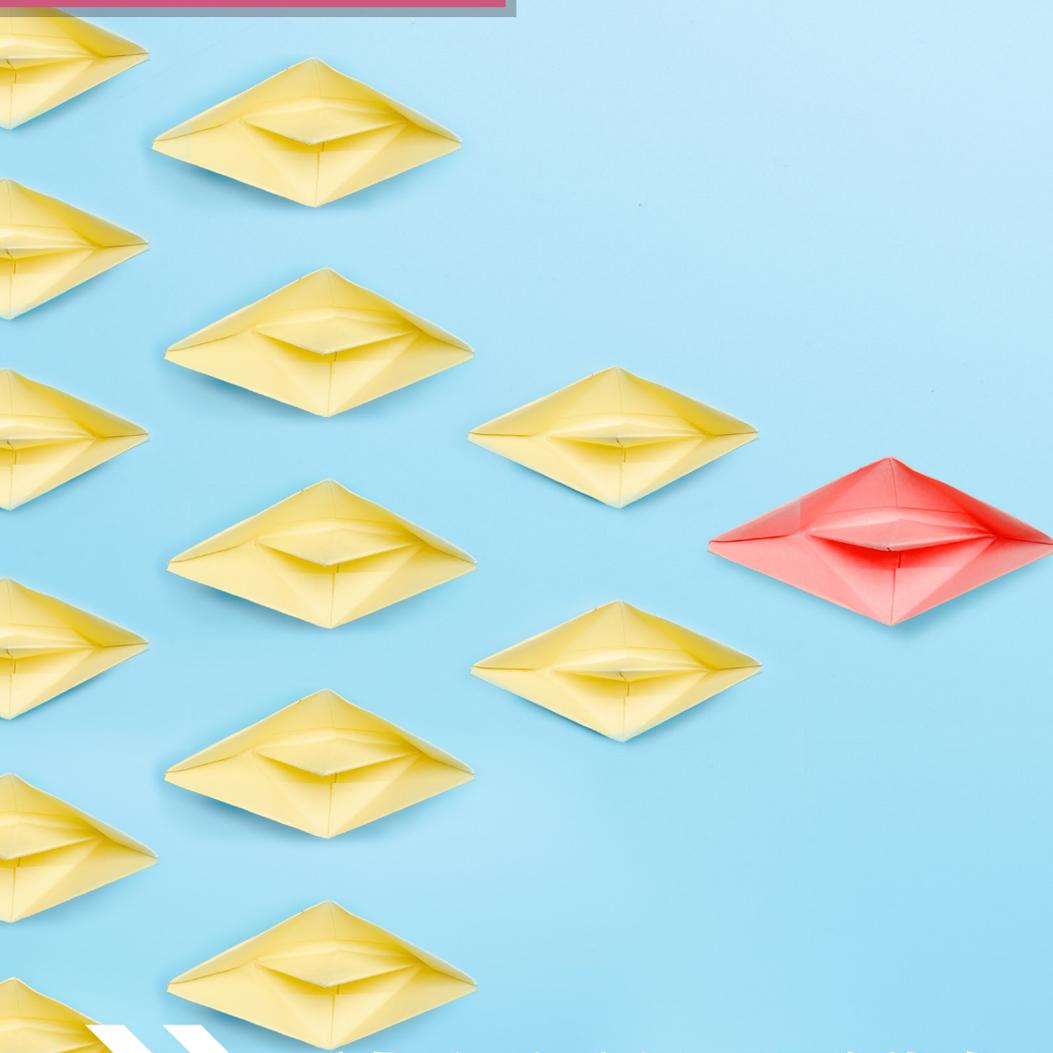
一、首先要確立培育中層領導的目標。學校領導除了要讓中層人員微觀地掌握個別科組的工作技術及思維，同時需要開拓他們的視野，時刻心懷該組別在全校中的定位及角色。在這方面，學校領導與中層人員之間的溝通尤其重要，可避免很多不必要的誤會及猜疑。中層人員既要具備科組改進的思維，同時要肩負學校改進的使命。

二、由於現今社會對學校的期望日益增加，以及社會變遷的步伐急促，學校未必有時間像過往靜待中層人員自行成長。適當的介入有助加速科組及學校發展，以回應時代的需要。

三、培育中層人員不能只靠外判，無論是中層人員參與校外課程，或是邀請嘉賓講者到校分享，甚或引進顧問團隊以較長時間在校內推動發展，學校領導的積極參與及持續支援都是十分重要的。

四、校本培訓有別於外間課程，宜着重了解學校自身強項，讓新任中層人員「承傳」。與此同時，我們不能只顧守舊，必須引入新的意念，使中層人員能以新方法解決潛在已久的問題，並有能力去面對突如其來的新挑戰。相信要以「承傳」及「創新」雙劍合璧，才能發揮出更強的中層領導培育效果。

中層領導系列



科主任的領導角色

和科組PIE策略

➤ 周富鴻

隨着近年資深中層領導的退休或離職，學校出現了為數不少的新手科主任，面對着新崗位的挑戰，他們倍感壓力。科主任是課程領導，他們要在課程、教學和評估上引領組員掌握課程發展和變革的最新趨勢，並作好規劃，推動發展，然後監察計劃的進展和成效，以及了解科組教師的表現。這些工作，不要說是新手科主任，即便是有經驗的科主任亦不容易應付。因此，QSIP 團隊經常建議科主任緊記一件事，他們的工作核心是要推動科組改進，唯有秉持這個理念，他們才能在海量的工作中保持清醒，並能帶領科組作持續的發展和改進。

以科組PIE的理念推動科組改進

要有效地推動科組改進，科主任必須善用科組層面的「策劃—推行—評估」（PIE）。為提升整體學校教育的質素，教育局於2003年開始制訂「學校發展與問責架構」，強調學校自評為優化教育工作的核心，推動學校藉PIE的循環，不斷自我完善。事實上，科主任要落實推動科組改進的理念，他們亦要推行科組層面的PIE。例如科主任必然會進行課業查察或試後成績的檢討（evaluation），並構思如何運用檢討的結果作下一階段的策劃（planning）。在新學年，科主任推行有關新的計劃（implementation），並會作出適時的監察。最後，他們會實行另一輪的檢討，再作新一輪的部署。因着這「評估—策劃—推行—評估」（EPIE）的循環，科主任才能夠推動科組的改進。

推動科組改進的實例

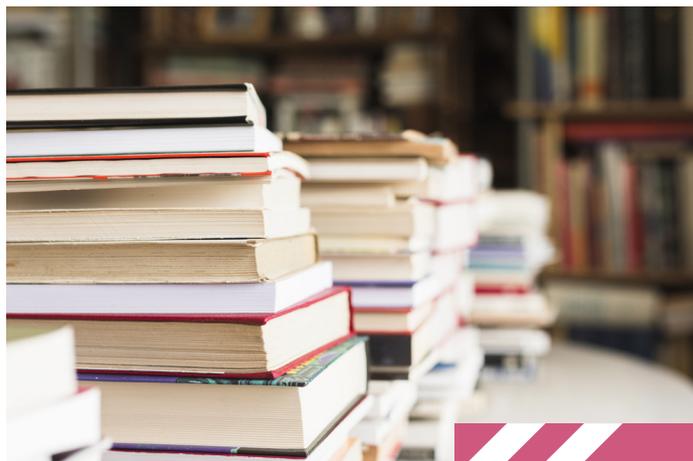
現舉一所學校的實例來說明科主任如何通過科組的EPIE來推動科組改進。A校的學生能力一般，中文科主任經常留心學生在校內試和校外試的成績，並作分析和跟進。科主任發現該校學生雖然中學文憑試的中文科成績高於全港，但明顯地他們在閱讀卷上表現較遜色，學生全憑在卷三（聆聽及綜合能力考核）和卷四（說話考核）表現較佳才能在整體中文科上取得高於全港的成績。不過，他留意到中文科在閱讀卷的考核上要求考生要有較高層次的理解能力，而在答題上亦要求他們要有較精準的答案才能得分，這對A校的學生而言是較困難的，再加

上由2024年開始，文憑試將會取消卷三和卷四，換言之，他的學生將會失去以往的優勢。根據有關的數據，他很清楚知道如果中文科不作出改變，學生在未來的文憑試必然會遇到挫敗，為此，他決定要培訓學生深層閱讀的能力。過程中，他知道改革不可以一蹴而就，因而選擇先由中一級開始進行改革；他也知道孤掌難鳴，必須有合作的夥伴，於是他與副科主任商討，得到對方的認同後便再游說幾位同工合組班底，科主任更身先士卒，在來年任教中一級。

由於要進行深層閱讀，每一篇教授的課文所用的教學時間必然較以往為多，所以他們做了一個較大膽的決定，把過往八個閱讀單元減為四個，並且重新設計各單元的工作紙，以配合深層閱讀培訓的需要。工作紙的初稿先由副科主任擬訂，再在共同備課時



交給大家商討修訂，然後用於課堂上，並根據學生的學習效果作出修改。本來最理想的做法是大家通過同儕觀課來檢視教學的成效，然後再修訂工作紙，但因該校中一級各班的中文科是在同一時段上課，所以大家只能在課後作出檢討和修正。在共同備課時，科主任帶領大家建構深層閱讀的框架，以及相應的教學策略，期望學生學會根據文本資料作出推敲，以掌握作者要表達的深層意思和情感。另外，為了照顧學習多樣性，他們亦會在共同備課時思考如何因應學生的能力設計不同層次的課業，讓不同能力的學生都能有所參與。圖一是 A 校中一級中文科同工在教學設計上的 PIE 概念圖：



圖一
A 校中一級中文科
教學設計 PIE 概念圖

總結

A 校中文科的經驗說明了科主任如何有效地推動科組改進。在改革的過程中，科主任先由檢討入手，分析了數據，理解學生的學習情況，同時他敏銳於環境的轉變，知道學生在學習上有不足之處，於是啟動改革，制定有關的方向，以回應轉變，防範於未然。在改革的過程中，他從大處着眼，但從小處着手，並不急於全中文科組同時進行改革，因為這個難度太大，不是所有教師都作好準備；他先由中一級開始，凝聚一群同心同德的教師，並且身先士卒，自己任教中一級，帶動整個改革。在過程中，他善用共同備課的平台，針對深層閱讀的目標，和同工一起布置工作紙和設計教學策略。A 校科主任正好示範了如何藉着日常的工作範疇來推動科組改進的理念，當然，改進不是一時一刻的，必須持續發展，才可以取得成果。期望這分享能對新手科主任在面對新的崗位和挑戰時有參考的作用。

作者  周富鴻博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，資深教育工作者，曾任中學校長、副校長、中文科科主任等職務，獲頒首屆「行政長官卓越教學獎」，並出任教育局、香港考試及評核局、不同大學及中學的嘉賓講員。



[下載全文](#)

照顧學習多樣性系列

「照顧學習多樣性」 的校本多元管理（二）

➔ 呂斌

要落實適異教學的理念和精神，就要根據學生的基礎（readiness）、興趣（interest）及學習風格與多元智能（learning profile），再結合學校、教師的優勢，設計具特色的校本課程，以回應學生的多元學習需要。上期分享了作為一位學科領導，如何帶領同事從課程（curriculum）規劃切入，照顧不同學生的需要。本文將繼續分享有關設計教學策略（pedagogy）和評估方法（assessment）方面的規劃。

科組教學的規劃

適異教學策略的選取

適異教學的策略（表一）多元紛陳，該如何選取、應用，才算做到照顧學習多樣性呢？經常用某一些教學策略，是否就不夠多元化呢？……相信教師心中有不少疑慮。作為科主任，可配合學校發展方向，釐清科組以「適異教學」作為關注事項或改進的要點及主要原則，鼓勵、引導同事大膽去嘗試。

在決定了教學目標之後，只需以教學目標為導向，再根據：一、學生過去的學習經驗和成果；二、學生的興趣及性向等；及三、學生的不同能力，設計及決定需教授的內容和教學策略等。過程中，科主任可多鼓勵教師思考如何因應個人施教班別或不同能力組別的情況，就具體的教學內容及教學過程作調適，例如：

- 是否需要使用額外的學習任務或材料？還是直接用分層學習材料？
- 教學活動能否照顧學習多樣性？
- 預期不同能力／性向的學生對教學活動會有何反應？針對這些反應，有何下一步的引導／延伸？
- 如果反應不如預期，可以如何應對？宜採取甚麼方法解決？
- 教學步驟的次序、步伐的大小如何配合學生程度？
- 過程中教師需要為學生提供額外的指示或輔助嗎？若是，那是甚麼？何時提供是較佳時機？是面向全體還是只為某些學生提供？還是不同能力組別有不同的安排？
- 需要課堂學習支援助理嗎？若是，其主要發揮甚麼作用呢？
- ……

簡而言之，學與教的策略選取，並沒有必然性，關鍵在於時時以學習者的需要為首要考量，配合預期的學習成果、學校／學科的關注事項等，能使最多學生獲得最大學習成效的就是最好的教學策略。教師不必過分追求課堂教學策略的多元化，亦不必拘泥於是否有運用某些策略或運用了多少項照顧學習多樣性的教學策略等。作為科主任，可多鼓勵，讓教師有信心、有動力不斷去探索如何通過適宜的教學手段和技巧組織安排學生的學習體驗。

正向學習環境及資源配套的營造

教師在設計教學策略時，別忘了學習環境（learning environment）及其他配套的設置。營造一個正面、包容多元、積極、平等的課堂學習氣氛及文化，雖然未必能在短期內形成，卻也正是需要一節課一節課逐一、持續經營，才能出現的。教師要不時關注自己是否真正接納不同學習特性及能力的學生，是否在無意中對某些學生產生某種標籤，是否提供充足機會讓課室內不同的學生都有份參與，更能彼此互相體諒、接納以至互相幫助呢？

所謂「工欲善其事，必先利其器」。在策劃教學過程中，亦需要顧及其他資源配套的配合。例如，在以照顧學習多樣性為目標設計課程、教學時，課堂時間往往是一個頗大的限制。科主任宜留意所設定的教學目標及策略是否容讓教師及學生於有限的課時內完成，尤其在後疫情時代，普遍課時縮短。其他課堂空間、材料製作以至分發等這些配套的考量都是必需的。

+ ○

表一：適異教學策略¹

A 學習環境

- A1. 促進全班參與
- A2. 輕鬆愉快的學習氣氛
- A3. 適宜的課室佈置和設備

B 學習內容

- B1. 多元的學習目標
- B2. 選擇恰當的教學內容
- B3. 在課程規劃上適當地調整學習進度
- B4. 適當地調適教學內容
- B5. 分層學習材料
- B6. 情境式教學
- B7. 多感官教學設計
- B8. 運用與學生生活經驗相關的示例闡釋內容

C 學習過程

- C1. 在課前引起學習興趣及裝備前備知識
- C2. 識別差異
- C3. 多感官教學
- C4. 資訊科技輔助教學
- C5. 善用不同的提問技巧
- C6. 善用小組學習模式
- C7. 學生自選學習途徑
- C8. 多元化學習任務
- C9. 分層學習任務
- C10. 建構適切的學習鷹架
- C11. 善用大班、小組和個別化的教學模式
- C12. 給予適切的回饋
- C13. 為不同能力學生總結學習重點
- C14. 利用差異促進同儕共學

D 學習成果

- D1. 多元化學習成果展示方式
- D2. 同儕互評
- D3. 運用進展性評估了解和跟進不同能力學生的學習
- D4. 多元評估方式
- D5. 分層評估

科組評估的規劃

規劃評估的時機

我們常說「課程、教學、評估」，似乎「評估」就是要後置，不少常規的課程設計亦多遵循「教學目標／教材 → 教學活動 → 評估」的順序，也就是在訂立了課程及教學內容、具體教學方法之後，才開始評估方面的規劃。但是，要實踐照顧學生多樣性的需要，宜多採用逆向設計（backward planning）（Wiggins & McTighe, 2005）的順序來進行。即在單元設計的開始時就明確界定和表述不同學生的學習成果及具體表現，以「教學目標 → 評估標準 → 教學計劃（教材／活動／評估）」的設計原則回應學生的多元學習需要。

具體而言，就是在訂定教學目標後，第二步就要依教學目標設定預期學習成果。而這些學習成果必須以確定的學生表現，即可觀察、可量度的學習表現作為依據來體現。之後第三步才是設計與學習成果和評估內容互相一致的教學、學習活動。最後設計形式多樣、內容豐富、與學習目標和活動緊密相聯的學習評估方案／學習成果展示方法。

具體評估的設計

具體評估的設計，可配合學習活動，依據學習目標及預期學習成果策劃，包括：

- 確定須進行評估的主題和範疇；
- 力求形式多元化，多想想除了紙筆評估外，是否可以有其他的形式；
- 配合學生的生活，提供選擇空間，讓學生感受評估與個人的關係，增加學生對課業的投入感；
- 調配進展性評估與總結性評估的項目和比重，讓不同學生都能循序漸進地學習；
- 按學生的能力差異訂定須進行評估的數量及方式；
- 為每項評估項目訂定具體評分標準或成功準則，以便學生可以知所改善。

初步完成後，科主任可引導同級教師共同檢視：

- 評估（包括課業）設計（內容及形式等）是否配合預期的學習目標和成果？是否配合學生的不同學習經歷？
- 評估設計（內容及形式等）是否能真正評估學生的不同學習表現，有效展示學生所學？
- 評估的數量是否合理？有沒有遺漏？
- 評估的要求或成功準則是否清楚易明？

這樣，教師就可以根據學生課業／評估的表現了解不同的學生對教學內容的理解、掌握程度，然後再提供針對性的回饋；學生亦可以從評估要求或成功準則及教師的回饋清楚自己的具體學習情況，再訂定下一步努力的方向，促進自主學習。

+ ○

附註

註 [1]：以上策略為賽馬會「校本多元」計劃推行期間，由 QSIP 與香港大學教育學院團隊以 Tomlinson 適異教學（Differentiated Instruction）的理念及大量本地教學的實踐經驗，共同整理出在香港中小學課堂較常實踐的適異教學策略，詳細資料可參考 <https://jcschooldiversity.hk/di/>。

參考文獻

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by Design (2nd ed.)*. ASCD.

作者 ▶ 呂斌博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中中學中文科科主任及教材作者，近十多年來致力推動學校改進，涵蓋學校管理、教師專業發展、課程研發與實施及教學評估等培訓工作，貫串百多所中學、小學及幼稚園各級。



下載全文

總結

學生的性向、興趣、學習態度和智能發展各有不同，能力亦各有差異，可以說，每一位學生都是與眾不同的，因此，照顧學習多樣性是富挑戰性的。作為科主任，可帶領教師首先關注學生的學習能力、了解他們的學習興趣，充分掌握每位學生的學習特性，再配合中央課程的要求，透過編訂適當的校本課程，運用多元化的學習材料，設計多元化的學習活動，以配合學生不同的學習需要；再輔以適切的評估，使學習表現稍遜的學生能及早改進，提升水平，而能力較佳的學生亦能精益求精，追求卓越。

當然，除了以上提及的課程規劃層面、課堂學與教及評估的層面，亦需要系統層面及學校組織層面的配合、支援。這些以後有機會再探討。

最重要的一點是，學習差異是必然存在的。因此，照顧學習多樣性，並不是強要拉近學生之間的差距，而是要珍視每位學生的獨特才性，因材施教，充分利用學生的不同稟賦，通過課程、教學及評估的目標、內容、層次和方法的調適，幫助他們了解自己的性向和才能，發揮潛能，在自己的基礎上進步，各展所長。



Rethinking Curriculum Review:

Let's Begin with the End

➤ Sheto Ching Kwan, Melody

Helping students to achieve satisfactory grades in the Hong Kong Diploma of Secondary Education Examination is one of the ultimate goals of teachers. The release of results signifies the end of the six-year uphill struggle. From another perspective, it is time for teachers to begin their review of learning and teaching efficacy. As a School Development Officer, my goal is to help teachers achieve theirs.



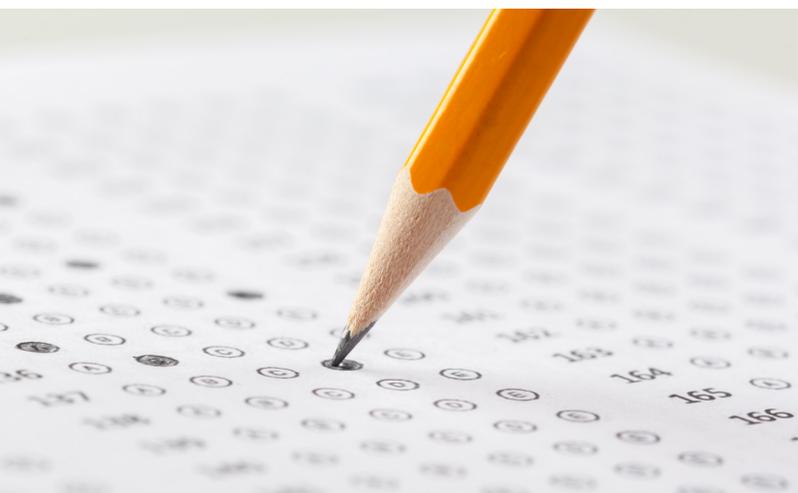
Needs Analysis

To get the collaborative team started on the right foot, understanding the needs of students and teachers is the preliminary step. Making good use of assessment data like TSA, DSE and internal examination is a strategy to serve this purpose. Analyzing the data in context not only provides a means to identify students' learning difficulties, but also provides information about program effectiveness.

Based on my experience in supporting the curriculum leaders at different schools, an “Aha” moment would come when teachers realize the influence of curriculum quality on academic failure. The most common problem falls into an apparent lack of alignment between teaching, learning and assessment. Thus, developing a coherent school-based curriculum with horizontal coherence and vertical progression is always the focus of our collaboration.

The Backward Design Approach

In the process of curriculum review, it is not rare to notice a typical practice among teachers: revolving around topics in a textbook, targeted grammar items and lesson activities. In contrast with this traditional model, teachers are recommended to go for the idea of backward design (Wiggins & McTighe, 2005) which works the other way round. The approach places intended learning outcomes at the heart of the planning process of the curriculum design. There are three stages to backward design:



Stage 1: Identify Desired Results

At the very beginning of the planning process, teachers need to think about the assessments and goals. They may ask themselves a few key questions like “What should students be able to do in the test?” or “What goals (such as common core DSE standards) that students are to achieve?”

Stage 2: Determine Acceptable Evidence of Learning

For stage 2, teachers should think about how they will know if a student has or has not achieved the learning outcomes and what tasks will provide evidence of achievement. Examples include asking questions, homework, reflections, performance tasks, quizzes, examinations, etc.

Stage 3: Develop Learning Experiences

After deciding how students will demonstrate their learning, create activities that correlate with the assessment method to help them achieve the desired results.

Beginning with the end, teachers are able to address the learning needs of students, guide curricular development from the get-go and prepare students for summative assessment at the end of the school year. The clearer we know what and how students are expected to demonstrate competence, the better we plan instruction.

A School-based Example

To strive for a better alignment of teaching, learning and assessment, a group of English teachers¹ have adopted the theory of Backward Planning to create their teaching unit plans, ensuring teaching and learning remains focused and organized. They closely followed the three stages step by step: placing the desired outcomes; deciding how students will be assessed and planning teaching and learning activities. Let's take the writing part of an S4 unit plan to illustrate how teachers put the new approach into practice.



Stage 1: Identify Desired Results

It is expected that students will be able to write a job application letter by the end of the unit. In their letter, they should include the features below:

1. the correct format
2. appropriate sentences for opening and closing of the letter
3. appropriate vocabulary describing job duties
4. appropriate vocabulary describing personal qualities suitable for the chosen job
5. past tense to describe past experiences
6. present tense to describe personality
7. present perfect tense to talk about what they have learned from the experiences
8. correct coherence (cause-effect relationship)

Stage 2: Determine Acceptable Evidence of Learning

In order to measure whether and to what degree students have achieved the unit goals, students will be asked to write a letter to apply for a summer job, referring to details shown on a job advertisement in the second term examination. Students have to state why they are interested in the position and why it is suitable for them. The assessment task allows students to show their mastery of the specific skills/items specified in the previous stage.

Stage 3: Develop Learning Experiences

With an intention to help students accomplish the assessment task, the following supporting instructional strategies are designed.

1. Mixed tenses exercises focusing on simple present, simple past and present perfect.
2. Sentence writing using causal conjunctions “so, therefore, hence and thus”.
3. Reading of job ads to explore vocabulary of names of common jobs, duties of common jobs and qualities of candidates.
4. Analysis of the structure of a formal letter.
5. Introducing sentence patterns for the opening and closing.

After trying Backward Planning for two years, teachers agree that it is an effective way of providing guidance for instruction and designing lessons and units. Once the desired results have been identified, teachers find it easier to focus on what is necessary. They now employ more thoughtful and purposeful planning and teaching, which can sufficiently equip students with what they need to achieve their learning outcomes. Most importantly, the noticeable improvement student made in writing further places confidence in using Backward Planning among the teachers. Backward Planning will definitely continue to be one of the major concerns of the English department in the coming years.

Notes

Note [1]: Teachers of Caritas Fanling Chan Chun Ha Secondary School.

References

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by Design (2nd ed.)*. ASCD.

Author Ms. SHETO Ching Kwan, Melody

School Development Officer of Quality School Improvement Project, CUHK. Former Head of English Language Panel in secondary school, responsible for coordinating school-based curriculum design, language across the curriculum (LAC), teacher training, school-based and joint-school English activities as well as overseas English exchange programmes. Former member of the Territory-wide System Assessment Moderation Committee with solid experience in public examinations analysis. Invited by local and overseas schools for sharing of English curriculum design and teaching strategies.



Download the full text

有效教學策略系列

「學問」這門學問
原來是一門技能 III :

如何能運用提問建構新知？

► 梁承謙

常識課，教師要教秦始皇的「遠交近攻」策略。應該如何提問呢？原來一句之差，效果可以天壤之別？

本來他心裡面擬定的提問問題是「同學們知不知道甚麼是遠交近攻？」、「為甚麼秦王要遠交近攻？」突然，他意識到上面的兩條問題，對於還未學習這課的小五學生來說，其實都是相當「困難」的問題，於是他就嘗試將之變為「淺易」的問題。

教師（指着地圖上的韓、趙、魏三國）問：「這三個國家，距離秦國較遠，還是較近？」、（再指着燕和齊）「這兩個呢？」。全班都很容易地準確答

出了。於是教師再追問：「如果你是秦王，沒有足夠的兵力同時攻打六國，你會選擇先攻打這三個，還是這兩個？」、「相反，不攻打的便與之建交，你會與誰建交？」

原先的提問，課堂將會鴉雀無聲。改變了之後的提問，幾乎全班學生都能自行講出教師原先的提問想要的答案。



上兩期文章¹提到，除了提升課堂參與度，如果教師能在課堂中隨心所欲地調適提問的層次，還可以達到「引領學生建構新知識」的教學效能。John Dewey 很多年前已經提出主動地「建構知識」的學習過程必定較「被動接收」更有效，教師也一定知道建構知識的課堂不論學生投入度或學習成效都明顯較佳，只是擔心需要花較多時間而已。可是，原來只需要改善提問就可以輕易地做到？

是的。首先我們要明白「引領學生建構新知識」的關鍵：「逐步」和「發現」。因為學生未學，所以尚仍不懂。開口就提問最終答案，對大部分學生來說就是「很難回答」的。所以必須發揮之前文章提

附註

註 [1] : 上兩期文章為《「學問」這門學問原來是一門技能 I : 課堂提問是不是一門學問 ? 》<https://bit.ly/3FcNi8P> 及《「學問」這門學問原來是一門技能 II : 問問自己是否懂得怎樣問 ? 》<https://bit.ly/3tbUbVj>。

作者 ▶ **梁承謙博士 (一休)**

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，專業劇團藝術總監、資深編劇。為全港第一批引入「戲劇教學法」並支援教師應用於不同學科的日常課堂教學之中的教育工作者，在推動學習動機方面獲業界一致推崇。



下載全文

及的「提問技能」：能隨心所欲地把提問轉化為淺易的問題。不過這個淺易的、可以讓盡量多的學生參與的問題只是第一步，接下來還需要一個引領學生「發現未知」的提問。較易的方法是透過比較、類比等手法，讓學生看到特殊點／共通點／常錯點／關鍵點等，學生就會自行建構出新知識或新概念。最後，教師也要把新知歸納。例如學生應該不會講得出「遠交近攻」四個字，教師就要把學生說出來的「當然會先攻打較近的三國，和較遠的兩國建交」變成「遠交近攻」。然後再透過提問，例如問：「複習一下，秦王是遠__、__攻？」來協助學生鞏固所學。

建構的過程，往往是從「扣連已有知識」開始的。逐步地，從已知開始，繼而有所發現，最後再作鞏固。因此，需要從（一）「淺易的問題」開始，引導學生去到（二）能讓他們有所發現的「具挑戰性的問題」，接着由教師歸納小結新知後再透過（三）「變式測考問題」協助學生抓緊新知。因此，要透過逐步提問來達到建構知識的效果，教師也是要先掌握「能隨心所欲地調適提問的用字或問法」這一技能。若果一來就只是「提問並期望有人回答最終答案」，是不可能出現「逐步」和「發現」從而達到建構式學習的。

除了提升課堂參與度和建構新知以外，掌握「提問」這門技能（而非只是知道關於提問的知識）還可以「提升學生學習動機」。相關秘訣下期再分享。

QSIP 招募人才

QSIP自成立至今逾二十年，一直致力透過不同形式的專業支援推動教師專業發展，並促進整全式學校改進，至今已發展為本地最具規模的學校改進團隊，支援焦點涵蓋不同學科的教學、跨學科學習、學生培育、中層領導培育、學校管理與發展規劃等範疇。

為進一步推動學校改進的發展，QSIP現正招募於不同學科及學生支援範疇具前線經驗的教育工作者成為學校發展主任。如具領導校本課程發展、科組／功能組別變革、以至學校管理等經驗，並對於以校情為本推動學校持續發展感興趣，歡迎加入QSIP專業團隊。

截止申請日期：2022年4月30日（如於2022年3月12日或以前提交申請，有機會參加首輪面試。其後提交的申請將有機會參加稍後的面試。）



瀏覽招聘資訊



QSIP 通訊第十一期（2022年2月）

總編輯：何碧愉博士
執行編輯：田佩芬
專業文章編輯：陳鴻昌博士、呂斌博士、胡翠珊博士、張曉彤博士
攝影：馮俊禮
技術支援：QSIP 行政組

優質學校改進計劃

香港沙田
香港中文大學 香港教育研究所
信和樓7樓712室

電話：(852) 3943 5050
傳真：(852) 2603 7551
電郵：qsip@cuhk.edu.hk



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>