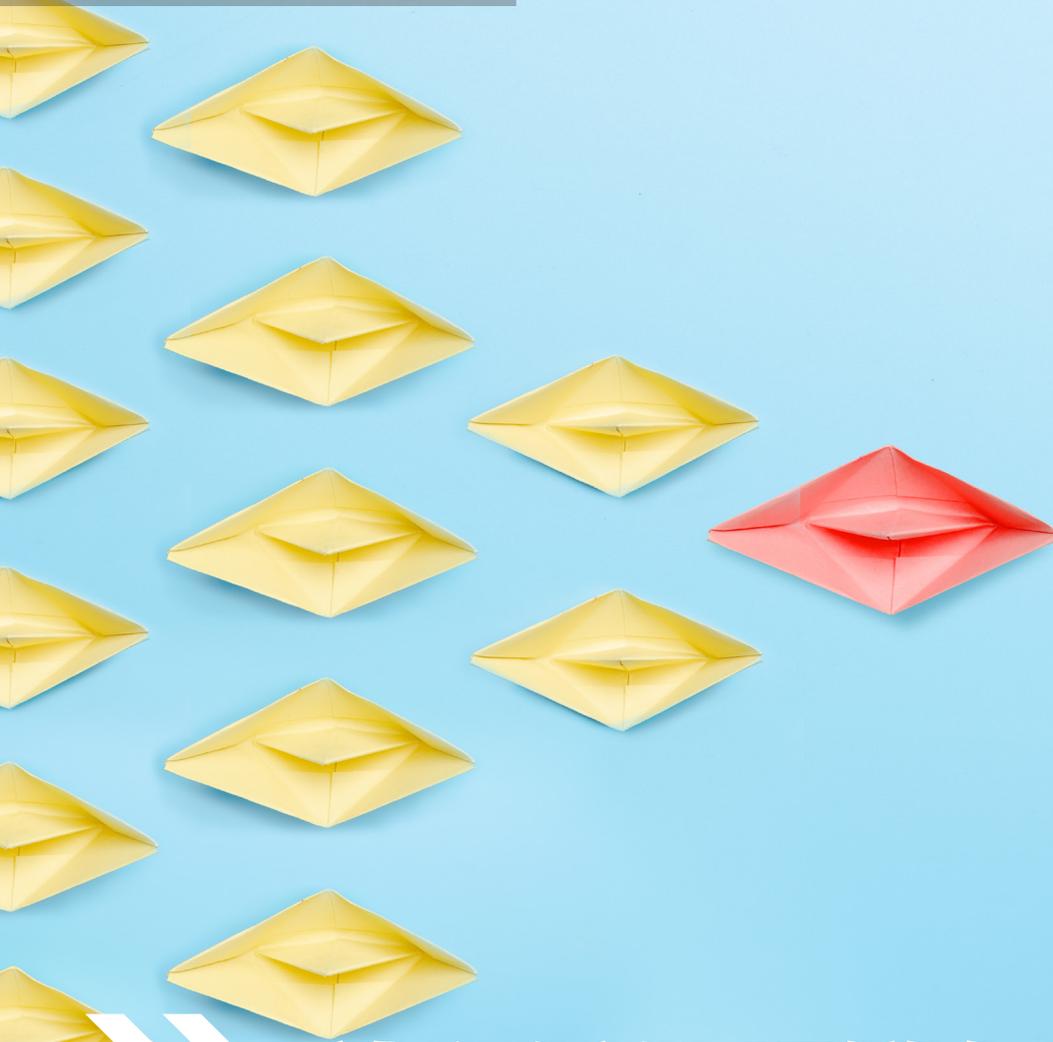


**QSIP**優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project**中層領導系列**

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。



QSIP 網頁
<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/>



訂閱 QSIP 通訊



<https://www.facebook.com/QSIPCUHK>