



差異管理： 中層領導的六大要素

陳鴻昌

賽馬會「校本多元」計劃，在教學部分雖以科組教學工作為主，但 QSIP 團隊仍持守整全式學校改進的理念，著重學校層面與科組層面之間的互動，更重視提升學校持續改進及自我完善的專業能量，在校內擴散成功經驗，逐步使「差異管理」（Diversity Management）的文化在校內植根。要做到這點，除了在課堂教學上善用適異教學理念（詳見本團隊《「適異教學」的重要概念》文章），中層領導的培育尤其重要。

QSIP 總結多年支援學校的經驗，科主任在推動科組改進，以持續推行照顧學習差異的教學，有六大要素：

1. **校本課程**：即科主任需要帶領同事討論，以調適教學內容（包括教學目標、科目知識及技巧），照顧不同學生的需要。
2. **共同備課**：科主任宜在科組內建立共同備課的文化，可依據過往測考檢討及教師經驗，針對學生較多難點的課題進行共同備課，加強商討破解學生困難的方法，尤其在課堂內提供更多有意義的選擇（maximizing meaningful choice），以及減少不同能力學生的閒置時間（minimizing idle time）。
3. **觀課議課**：科主任宜在傳統考績制度外，建立科內同事互相觀課的文化，如能配合共同備課，效果則更佳。在觀課時，必須打破傳統觀念，觀課者不宜只把焦點集中在「教師表現」，而應多把目光放在「學生的反應」身上。只有「以學生為中心」的觀課，才能觀察在共同備課的構思是否能照顧不同準備度（readiness）、不同學習風格（learning profile）及不同興趣（interest）的學生。
4. **課業查察**：與觀課相似，科主任宜建立非考績性的課業分享，把焦點放在學生的表現上，尤其配合共同備課及觀課所見，及早發現學生的問題，以回饋教師教學，以優化共同備課的構思。
5. **擬卷把關**：科主任在把關時，在微觀上需要注意個別試卷是否「教考相配」（即是否符合校本課程的教學目標、科本知識內容及技巧），是否「深淺適中」（即是否「易合格、難高分」，以促進不同能力學生的學習）；在宏觀上需要留意「縱向規劃」，以協調各級的連貫性。
6. **善用數據**：科主任宜推動科組，善用校內評估的數據，以作為階段性檢討的入手點。我們雖不能單憑數據下判斷，但能善用數據引起關注點，進行更深入的探討。此外，公開考試的數據同樣重要，宜多作分析後的跟進，以配合以上五點的工作。

上文只是淺談各要點，讀者日後可留意 QSIP 本系列或其他系列的文章，將有更詳細的介紹。



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60場學校領導人研討會，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。



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



訂閱QSIP電子報

