

QSIP 通訊

第6期 (2021年2月)



QSIP

優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

潘穎程女士

岑安邦先生

陳可兒博士

人物專訪

以實踐為培訓焦點 助中層領導築起學校溝通橋樑

最新消息

QSIP校本專業支援現已接受報名
QSIP招募人才

教育視點

學校改進系列文章
教育新常態系列文章

QSIP學校改進專業分享會I： 「推動學校改進的關鍵： 中層領導人才的培育」圓滿舉行

今年，QSIP舉辦一連三場「學校改進」專業分享會，分別以中層領導培育、學與教的改進、全面學校改進為主題，與業界分享學校改進的經驗。

第一場網上分享會已於2021年1月28日順利舉行，當日約有1050位教育界同工出席，包括來自390所中、小學共380位校長與學校領導、440位中層人員，及230位其他崗位的同工。當日由QSIP總監陳鴻昌博士以「中層領導的培育與專業成長」作專題分享揭開大會序幕，分別從學校領導及中層人員的角度探討策略性部署，並提出以整全式學校改進的理念來進行中層培育，透過學校不同層面、範疇及持分者的互動來提升中層領導及學校整體的專業能量。



上：QSIP總監陳鴻昌博士、潘穎程女士、
陳嘉碧校長
中：梁少奇老師、黎嘉雯老師
下：呂斌博士、胡翠珊博士

其後，大會邀請了三位嘉賓，包括：仁濟醫院羅陳楚思小學陳嘉碧校長、仁濟醫院林百欣中學助理校長梁少奇老師及基督書院數學科主任黎嘉雯老師，他們分別從校長、助理校長及科主任的角度分享中層領導的角色，以及中層人員推動學校及科組改進的實踐經驗。

 重溫分享會的花絮




QSIP校本專業支援

現已接受報名

QSIP自2017/18學年開始，以學校自資的形式，為近200所學校度身設計「優質學校改進計劃：校本專業支援」（簡稱QSIP校本專業支援），多年來累積了很多實踐經驗。一直以來，團隊本着整全式學校改進的理念，以提升教師專業能量為焦點，根據每所學校的校情度身設計支援內容，主題涵蓋學校發展規劃、中層領導培育、教學改進及跨範疇學習等，期望與學校在改進之路上並肩同行。

2021/22學年的「QSIP校本專業支援」現已接受報名，歡迎中、小學就校情與我們共同構思校本發展計劃。

 瀏覽詳情、學校改進個案舉隅及報名



人物專訪

以實踐為培訓焦點 助中層領導築起學校溝通橋樑

作為學校領導層和前線教師之間的橋樑，學校中層領導人員的角色至關重要，一方面協助領導層在科組及功能組別層面上落實執行學校發展的關注事項及相關策略；另一方面，中層領導亦須關顧前線教師的專業能量及發展需要，帶領他們在日常工作中實踐學校的改進方案。因此，愈來愈多學校着重中層領導人員的培育。經過多年的經驗累積，QSIP團隊在整全式學校改進的理念下，建立起一套着重實踐的中層領導培訓策略，以推動學校持續改進。是次專訪請來學校發展主任陳可兒博士（Pauline）、潘穎程（Prudence）和岑安邦（Paul）分享培育學校中層領導的關鍵要素。



談到學校的中層領導人員，三位學校發展主任不約而同地表示，中層領導人員已不限於科主任。Pauline說：「以學校的縱向組織架構來說，中層領導人員可指科主任及功能組別負責人，他們屬於傳統層級式的中層領導人員；然而，學校現時經常面對千變萬化的環境及挑戰，校內常因應實際需要及情況而設立很多以「任務為本」（task-based）的工作小組，如危機應變小組、復課安排小組、疫情下安全小組、家長聯繫小組等，由來自不同職級、崗位及科目的教師加入小組執行短期任務，屬於有機的組織（organic organization），這些小組成員共同承擔領導工作，體現了分散型領導（distributed leadership）模式。」

中層角色的挑戰

中層領導人員在工作上面對林林種種的挑戰，需有不同的知識與能力讓他們有效發揮帶領的角色。比如科組領導，除要具備觀課、議課、帶動科組發展等教學技巧，也需要具備組織統籌、資源運用、工作分配以至人際關係技巧。

Pauline指出，中層領導人員需要在專才與通才兩種角色之間作出平衡，亦是挑戰所在。她說：「例如中學要求教師專科專教，他們都是該學科的專才，而小學也漸漸地要求教師專科專教，並同時推出跨學科學習，教師要設計跨學科課程及教學之餘，又要進行學生培育，換言之，要求教師既要做專才又要做通才。」因此，中層領導人員也要接受及適應角色上的變化及要求。

除教學工作外，人際關係也是一項重要的挑戰。Paul說：「與前線教師的工作相比，中層領導人員要處理很多人事管理工作，務求做到上傳下達，既要向前線教師解釋學校政策的理念，帶領他們實踐政策，及作出配合，又要向學校領導團隊反映前線教師的需要及難處。」



（左一）Paul說：「遇有年輕而有魄力的新任科主任，工作上要管理年資較高的同事，通過培訓可增加他們在帶領科組發展方面的技巧及信心。」

由此可見，中層領導人員不單要在領導層和前線教師之間築起溝通橋樑，也要協助不同年資教師相互了解及合作。Prudence說：「學校中層領導人員要在傳承及創新的狹縫之間，去思考如何跟年資較深及較淺的教師協作，作出平衡，讓兩者合作上產生協同效應，這是現今中層領導人員所需要具備的技巧之一。」

專業支援助成長

近年，愈來愈多學校意識到中層領導人員培育的重要性，期望外間支援團隊到校進行校本專業支援，Pauline強調，有效的中層領導培育並不能是單一的培訓項目，而是要從宏觀角度來帶動中層領導人員的專業成長。

她說：「我們秉承了整全式學校改進的理念，因應校情來為學校提供全面支援，而不是『頭痛醫頭，腳痛醫腳』。我們從實踐經驗總結出，「大、小齒輪」¹的支援工作需互相配合，才能同時從宏觀和微觀層面推動學校的整體持續改進，所以，我們會全面審視學校的整體需要來設計不同的策略，包括中層領導培育。」

註[1]：QSIP團隊以「大、小齒輪」比喻宏觀與微觀層面的支援工作，「大齒輪」支援工作的目標是協助學校進行整體規劃及建立持續改進的文化，「小齒輪」支援工作旨在提升教師能量及學生學習效能。

在培訓的過程中，學校發展主任善於為中層領導人員度身訂定一些培訓焦點和實習機會，讓他們逐步掌握作為中層領導人員的角色。Prudence說：「坊間有不少工作坊、分享會或課程讓中層領導增進知識和技巧；事實上，參加工作坊是其中一種學習途徑，但教師同時需要從實踐中學習。為此，我們的中層領導支援工作常先以工作坊入手，提供一些理論和實踐方法，然後安排他們經歷一些實踐，如：影隨科主任帶領觀課及議課、帶領前線教師優化教學，甚至發展跨學科課程等，讓他們在真實的工作情景中發揮領導角色，並得到個別回饋及優化建議，逐步提升專業領導意識及技巧。」

由於中層領導培育的參加者已不限於科主任，有不少來自行政組、級統籌的人員都會參與其中，所以，學校發展主任不時因應學校及參加者的需要來調整培訓內容。她補充說：「我們會以不同情景作例，探討負責不同範疇的中層領導人員的角色及策略，以配合不同背景的參加者的需要。而且，培訓着重中層領導人員將所學承傳，所以，我們會建議他們除了親身向前線教師作出示範外，也要將個人成長經歷紀錄下來，留給下一個接班人，從而讓學校文化得以承傳下去。」



（右三）Prudence說：「中層領導人員需要經歷一個成長過程，讓他們在日常工作上有機會發揮出領導才能，認知到自己有能力擔當中層領導的角色。」



Pauline說：「來自不同年代的教師對學校傳承及創新兩方面的重要性都有不同看法，中層領導人員要有意識做好領導層和前線教師之間的溝通橋樑。」

培訓焦點在實踐

經過多年的經驗累積，三位學校發展主任均認為從實踐中學習，是培育中層領導人員的最有效的策略。

Pauline說：「學校領導團隊可嘗試透過短期性項目（project）來栽培有潛質的中層領導人員，這些項目要具備三個特點：重要性、複雜性及具明顯結果。重要性是指這些項目本身可為學校帶來正或負面影響，而複雜性是指需要跟不同部門的人員聯繫，明顯結果可令項目的內容具體化而不會流於構思階段；這樣可令受訓的中層領導人員感到挑戰性，並於短期內展示出個人的能力，讓他們可逐步擔任一些更重要的領導崗位。」她強調，這些工作項目的規模不需要很大，如擔任復課安排小組的組長等，已經可為中層領導人員帶來培訓及發揮機會。

Paul認同地說：「QSIP團隊進行中層領導培訓最大的特點，是我們在校內真實的情境中，與科主任攜手共同實踐科組內不同的工作，如帶領共同備課、觀課議課、擬卷把關、課業查察等，讓科主任從實踐中體現領導角色及掌握技巧，過程中的情意支援亦十分重要，既要向他們示範一些管理技巧，又要從旁指導及支持，肯定他們的嘗試和進步。歸根究底，中層領導培訓的焦點在於實踐。」

QSIP團隊的最大目標，就是透過支援與中層領導人員同行，逐步克服眼前阻礙他們工作及專業發展的障礙，成就他們的領導能量。

導言

學校改進是一個過程，而過程中牽涉不同層面的工作和各個崗位的人的互動。學校領導應怎樣部署和帶領學校整體發展？而作為學校的一員，又應如何理解教師團隊在學校發展不同階段的配合，群策群力？

本期文章以「整全式學校改進」為主題，與讀者探討學校改進歷程中的「啟動」、「實踐」及「鞏固」三個階段，並透過學校實例，闡釋學校在各個發展階段的工作焦點和意義，以助學校規劃發展藍圖。校內的中層領導在改進過程中，擔當著重要的推動和帶領角色，本期文章亦將分享培育中層領導的實踐經驗，和中層人員做好「夾心人」角色的條件。

此外，本期亦延續「教育新常態」的專業分享及討論，重新探討如何善用電子學習工具，提升學生資訊素養和促進自主學習。

教育 視點

學校改進系列

- 整全式學校改進（二）：改進的階段..... P. 7-10
- 以培育中層領導為焦點的整全式學校改進..... P. 11-13
- 一個過來人的自白：科主任如何做好夾心人的角色..... P. 14-15

教育新常態系列

- Varying the forms of assessment to unleash the multiple talents of our students and help them become self-directed learners: A case in English Language Teaching..... P. 16-19

整全式學校改進（二）： 改進的階段

陳鴻昌、何碧愉

上期¹談到，學校改進是一個過程，也可自然地分為數個階段。綜合西方有關學校改進及組織變革理論的文獻（如：Fullan，2007；Harris，2002；Hopkin，2002；Lewin，1947；Rosenbaum et al.，2018），加上QSIP團隊協助學校推動改進的實踐經驗，歸納出整全式學校改進大致可分為三個階段：「啟動改進」（Initiating Change）、「實踐改進」（Implementing Change）及「鞏固改進」（Sustaining Change）。本文略談每個階段的重要元素，並以實例闡釋其深層意義。

啟動改進

自教育局推行「學校發展與問責架構」以來，學校一直以「策劃（Planning）、推行（Implementation）、評估及檢討²（Evaluation）」（簡稱為PIE）的循環運作。若學校到某一個時刻，因應各種需要，期望有一些突破性發展，首先宜由檢討做起，基於當時的強弱機危及發展需要，去制定合適的改進方案。因此，啟動改進的首要任務，是「檢視情勢」。在實際經驗中，具質素的情勢檢視往往會透視出不少改進焦點，學校領導需要排列優次，並盡量取得校內教師的共識，隨即訂定改進方案。

我們都知道方案是死物，要推動教師攜手執行，才會產生意義。比如說，某學校檢視情勢時，發現不同持分者都認為學生在

學習上較被動，需要提升學習習慣和技巧，因而決定以「促進學生自主學習」為發展焦點。QSIP團隊在過往大量實踐經驗中發現，這類「旗幟式」的主題在每位教師心目中可能有不同詮釋，以至在執行時未能凝聚共力，有時甚至互相抵銷，浪費各人的精力。因此，QSIP過往與學校協作時，都會把握在啟動改進階段的機會，透過全體教師工作坊或會議等平台，初步輸入相關主題的理念及技術，在教師團隊中建立共同語言，為推行改革奠下基礎。

實踐改進

過往與QSIP協作的學校，不少在這階段都會選取一、兩個對協作準備度較高、願意作新嘗試的科組或功能組別作起動，並以某一

小範圍（例如某一級或某一學生培育項目）為起步點，應用啟動階段時輸入的理念和技術。有趣的是，就QSIP過往與學校協作的經驗中發現，科組的問題未必能單靠科組自行解決。比如說，筆者曾與一所學校的數學科組合作，檢視當時科組的改進焦點，發現其中一個問題是功課制度上有較大的不足，但科主任指這是跟隨教務組的決定，科組不能自行改變。因此，要解決這個問題，便需同時優化學校層面的政策。

整全式學校改進的理念，就是以整所學校發展的角度來規劃及推動改革工作。學校與外間支援人員合作的優勢，在於外間支援人員可以較客觀地剖析問題及提出不同的對策，也不會預先把自己鎖定在細小的範圍，而「避開」超出已劃定範圍的問題。相反，團隊往往積極利用這些機會，由科組改進作起點，倒轉過來影響學校層面的政策，從而推動學校改進。這正是我們強調學校層面、科組層面及教師個人層面之間的互動，也同時涉及跨組別的聯繫。

一般而言，當教師在實踐上取得階段性的「小成功」後，宜盡快安排教師在科組內作分享。待時機成熟，再向全體教師作分享，以校內的成功經驗促使更多科組及教師作試驗。如是者，在若干循環後，便會積累一定的成功經驗，同時從失敗中學會調適策略。這個階段，一般歷時一至兩年不等。過程中，QSIP團隊與教師攜手合作，並開始逐步把技術轉移予教師，讓教師在實踐中掌握相關的理念、策略及方法，更引導教師檢討，從而歸納成功及失敗要素。

鞏固改進

累積足夠的成功經驗後，教師一方面可重複及優化這些經驗，另一方面可擴大試驗規模



至更多的組別及教師。例如某學校擬於中文科發展能力導向的教學，在前階段只於其中一級作嘗試，到這階段，可在這個發展基礎上，推展至更多級別作較大規模的試驗。

這階段除着重持續優化和推動，更重要的是把一些成熟的改革策略及優良方法常規化，成為學校及科組的政策、以至學校文化的一部分。比如說，若QSIP團隊支援學校培養學生的學習習慣，起初大多由QSIP團隊主導，為中一新生舉辦學習技巧工作坊；到第二年，QSIP團隊會與部分教師攜手合作優化學生工作坊內容及一同主持培訓；到第三年，則由教師主導，QSIP團隊擔當觀察員，事後與教師一起檢討。在三年的進程中，除了逐步優化學生的培訓內容外，更重要的是把這類學習經歷納入中一新生必經的培訓活動，往後教師每年可自行舉辦同類工作坊，成為學校常規課程的一部分。

此外，在這階段，透過校內分享擴散成功經驗顯得更為重要。一般而言，QSIP團隊會盡量把握機會協調校內的分享機會。但我們近年發現，有些學校領導已主動地推動分享及擴散，反映他們有較強的持續發展意識。從學校改進使命的角度看，這實是可喜的現象。在合適的情況下，QSIP團隊還會安排跨校交流，進一步把良好做法傳揚出去。

總結

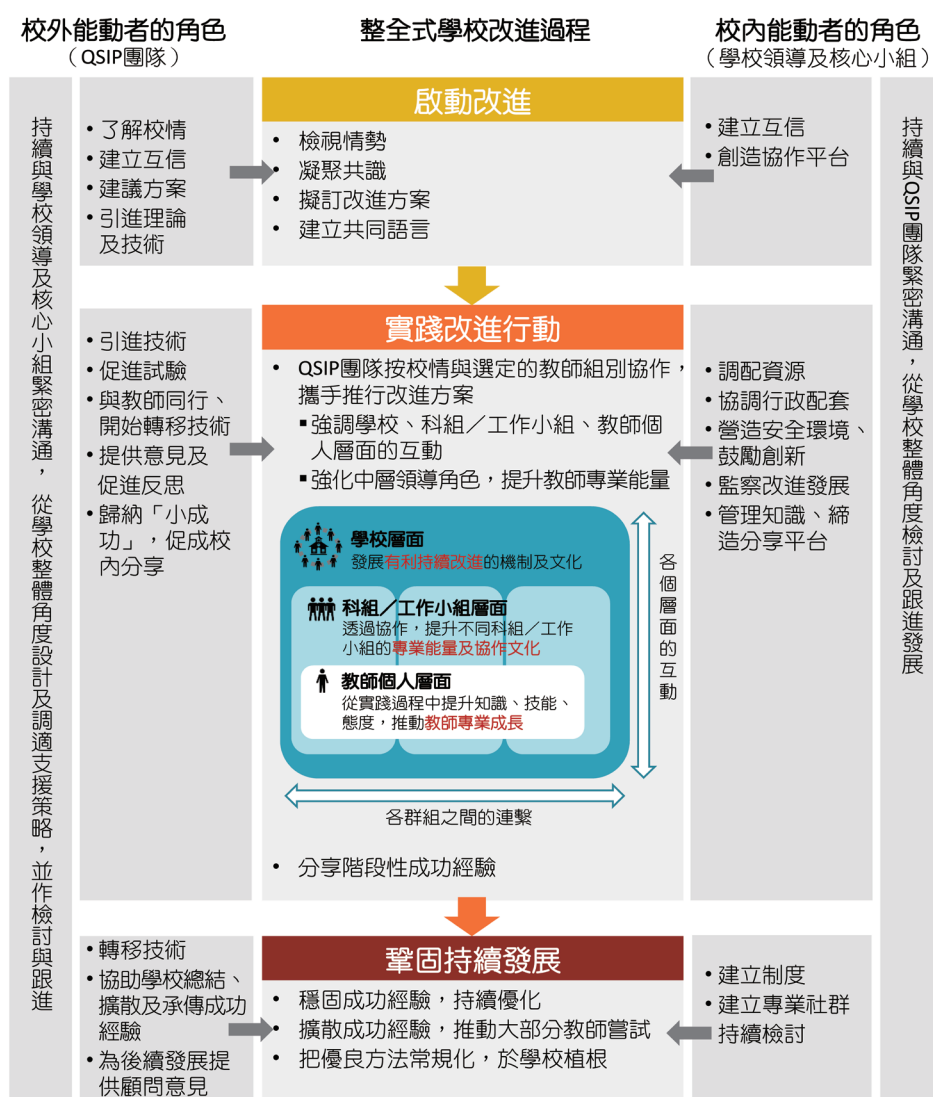
上述三個階段，可歸納以圖一表示。讀者可同時閱讀QSIP團隊另一篇文章〈以培育中層領導為焦點的整全式學校改進〉³，從完整的學校改進實例明白整個歷程。

筆者想強調，這個流程只是概括性描述，但在實際環境中，需要靈活配合校情而作出調適。比如說，若有些學校推行某項改革，並不適合一開始便高調面對全體教師，因而可

先在某一組別進行小試驗，待取得小成功後，再在全體教師的平台中建立共同語言。整全式學校改進的神髓，在於對校情的觸覺（context sensitive），而非因循流程。

此外，圖一還顯示了校內能動者與校外能動者的積極參與，在學校改進的路途上分別擔當重要的角色。筆者將在下期續談兩者如何「裏應外合」地推動學校改進。

圖一：學校與QSIP協作的整全式學校改進過程



註[1]：可參閱〈整全式學校改進（一）〉 <https://bit.ly/3aB4JT9>

註[2]：教育局文件以「評估」作為evaluation的中文名稱，但由於assessment的譯名也是評估，為免混淆，筆者於本文以「檢討」為evaluation的中文名稱。

註[3]：可參閱〈以培育中層領導為焦點的整全式學校改進〉 <https://bit.ly/2YWIjWU>

參考文獻：

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* RoutledgeFalmer.

Hopkins, D. (2002). *Improving the quality of education for all* (2nd ed.). Routledge.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5-41.

Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management, 31*(2), 286-303.

(下載全文)



陳鴻昌博士

香港中文大學優質學校改進計劃總監，曾任教育局總課程發展主任，策劃超過六十場全港性學校領導人研討會，以及為百多所學校進行教師專業培訓，推動新學制發展。在QSIP服務多年，曾深度支援數十所學校。



何碧愉博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任兼行政主管，曾參與多項有關中、小學學校改進、教師專業發展、課程實施的大型教育研究；專長於學校改進、教師專業發展、幼師培訓。



以培育中層領導 為焦點的 整全式學校改進

胡翠珊

學校現況分析

學校A的校長表示整體中層教師對學校有歸屬感，願意配合學校的發展方向。然而，他們大多只在個人層面上付出及努力，在科組層面上以處理行政事務及工作為主，領導科組發展及改進的意識及技巧則有待改進。同時，由於學校近年面對「退休潮」，部分科組開始由一些較為年青的教師擔當科主任，但因相關經驗不足，在領導科組上出現自信不足、難以建立專業地位等問題。有見及此，QSIP團隊和學校領導檢視校情後，開展了為期兩年的整全式學校改進行動，透過一系列的工作坊、影隨科主任實踐、個別指導和回饋等方式，逐步提升科主任的領導意識及推動科組改進的技巧。

要推動學校改進，單靠學校領導層的帶領及制訂學校發展計劃並不足夠，關鍵是要透過學校的中層領導人員將學校發展的關注事項及改進方案落實於各個科組及功能組別中，才有機會真正啟動改進和實踐。QSIP團隊過去在本地學校的支援經驗中，發現不少學校都面對中層領導培育的挑戰，需要經歷兩至三年的培訓與實踐，才能逐步提升中層教師的領導意識及技巧。以下透過學校個案實例，分享QSIP如何透過校本協作強化中層領導的專業能量，並同時推動學校不同層面的改進。¹

第一年協作：提升科主任推動科組改進的意識、觀課及議課技巧

在第一年協作時，學校剛剛完成外評，學校領導層發現中層教師對科組教學效能的自評觀感和外評報告有落差，對相關判斷有一定的疑惑。此外，學校雖已建立一定的觀課文化及制度，惟科主任過往在評課時大多客客氣氣，未必可善用這些機會促進教師作教學反思，以提升科組的教學效能。

因此，QSIP先為全體科主任進行兩次中層培訓工作坊，分別探討科組領導的角色與職責，及觀課及議課技巧，以提升他們推動科組改進的意識及實踐改進的技術。與此同時，QSIP亦在



全體教師層面上舉行工作坊，帶出「以學生為中心的觀課及議課」的理念，嘗試打破教師以往對「觀課主要目的是評價教師表現」，甚或「觀課只是例行公事」的固有想法，並為教師團隊建立改進共識，為正式啟動第一年的改進工作作鋪墊。

除了工作坊，更重要的是QSIP的各科專家與科主任「手把手」共同經歷和實踐一些恆常科務工作，從實踐中讓科主任親身感受到做同一件事，也可以有不一樣的方法和效果。以學校恆常的觀課及議課工作為例，在協作中，QSIP的學校發展主任會與科主任一起經歷「以學生為中心」的觀課，共同交流課堂分析及判斷；首先為科主任示範如何為施教教師進行議課及回饋，隨後以影隨方式觀察科主任親身實踐議課，讓科主任既可從旁觀察學校發展主任的做法，同時亦有機會親身實踐，並得到個別指導及回饋，以提升觀課及議課的專業能力。科主任經歷過這種觀課及議課模式後，均發現與教師的專業交流和對話比以往的做法明顯增多，有助促進教師進行教學反思。有見及此，學校發展主任便與學校核心小組商議，嘗試將這些良好做法納入學校恆常的觀課制度內，甚至優化以往的觀課表設計，方便科主任作觀課紀錄及跟進。我們相信，良好的試驗必須要融入學

校恆常的政策及機制中，才有機會植根及持續發展，這就是結合「大、小齒輪」²的支援工作的重要性。

第二年協作：提升科主任帶領共同備課的技巧

帶領共同備課是科主任的恆常工作之一。因此，踏入第二年協作，QSIP與學校核心小組經商議後決定以此作為該年中層領導培育的焦點。QSIP團隊首先以「科組PIE」、「透過共同備課推動科組改進」為題，為全體科主任進行中層培訓工作坊以初步輸入有關技術。同時，我們亦為全體教師進行工作坊，為前線教師提供不同科目的教學實例、策略及意念作參考及借鏡，藉此豐富他們在科組共同備課的討論，建立科組備課的共同語言。

在科主任的實踐層面上，學校發展主任強調是次共同備課須以推動科組改進為目標，因此，我們會引導科主任反思過去觀課、課業查察及試後檢討的觀察所見，嘗試分析科組的改進需要，然後針對性地選一些年級、課題及教師進行共同備課，並延續去年的觀課方式，帶領科組教師反思教學設計的成效，共同探討優化做法。這個過程已讓科主任經歷了科組層面的PIE循環：他們需要懂得善用恆常科務工作搜集所得的資訊作「檢討」（Evaluation），為科組「規劃」（Plan）改進焦點及目標，並透過共同備課「實踐」（Implement）及作出針對性改善，然後在觀課及檢討會中與教師共同再「檢討」（Evaluate），探討教學成效，以回饋下一階段的科組發展工作。若科主任能在科組層面掌握及實踐這個自我完善機制及循環，自然能推動科組不斷發展及改進。

到學期尾，由於不同科組的改革步伐及專業能量有所差異，我們便邀請一些已有「小成功」的科組在校內進行滙報，分享良好的做法及改革效果，讓其他科組借鏡及仿效。此外，誠如第一年的協作，QSIP亦會和學校核心小組商議如何把相關的成功經驗及做法納入學校的恆常政策中，包括：優化學校共同備課紀錄表的設計、改善科組發展計劃的撰寫方式等，期望能將兩年的協作經驗在校內得以延續和擴散。

總結

上述兩年的工作並非學校改進的終結，學校領導層必須把握機會，鎖定從試驗所得的「小成功」，一方面延續及優化成功的做法，另一方面在校外能動者的協助下，或自行安排機會擴展改進範圍，並持續檢討，才有機會達到長久的改進。

學校是一個複雜的組織，有不同的人、部門和政策，每一個問題或改進需要，往往會帶出連鎖反應，牽涉到不同層面的人和工作。因此，以上述學校個案為例，雖然表面上只有「培育中層」的需要，但實際上，在推動改革的過程中，也需要前線教師及學校政策的配合，及以學校全局發展的思維作部署及推展，才有較大的機會在校內植根及擴散成功經驗。這正反映出「整全式學校改進」理念的重要性，也體現了校內與校外能動者的配合，如何能發揮互補作用，協助學校不斷地改進和發展，更上一層樓。

註[1]：本文以學校個案作例，展示整全式學校改進的歷程。如欲了解歷程中各個階段的焦點和意義，可配合QSIP團隊另一文章〈整全式學校改進（二）：改進的階段〉閱讀 <https://bit.ly/3tEjqj8>

註[2]：「大、小齒輪」是QSIP對宏觀與微觀層面的支援工作的比喻，「大齒輪」推動學校整體規劃及文化建立，「小齒輪」推動教師能量及學習效能的提升。

(下載全文)



胡翠珊博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學社會科科主任，通識科及生活與社會科教材作者，過去為過百所中、小學進行教師培訓，在課程、教學法及評估多方面推動專業發展。

一個過來人的自白： 科主任如何做好 夾心人的角色？

黃偉賢

四十年前開始擔任教職，當時任職一間小規模的按額津貼學校，教師流動率頗高，所以很早就成為了科主任。當時自知不足，而大學剛好有一些科主任培訓課程（不像今天，當時這些課程並不多），於是報名參加。當中有些分組環節（我當時年資應是最淺，所以大多數時間只聽不講），在交流中常見一些科主任抱怨校長如何無理要求或下屬如何不合作。我心想大多數人確是只從自己角度看事物，若當時是校長間交流，可能是抱怨下屬無心或無力；若是基層教師的交流，就是抱怨上司無德或無情；中層交流，就可上下兩個方向一同抱怨了。這也反映出中層這種夾心人的角色。

夾心人是否一定難做呢？在我擔當校長職份時遇過這類中層：他對下屬只會說「校長要求如此如此……」，對校長則只會說「老師們認為這般這般……」，我問「你自己的意見呢？」，他則一時之間答不上來。我欣賞他有做到上下溝通的工作，但他似乎只是做了一個middle messenger，而不是一個middle manager，這亦反映出不少舊時代的中層教師的心態。

在我初任職教師時時，香港教育仍未脫離篩選精英教育的影子，教師之間各自為政、互不干涉及互不評論的習性，當時皆被視為教師的美德。後



來我當上科主任，初時亦沒有檢查教師給予學生的課業及批改情況，更沒有以科主任身份觀課這回事（當時課業檢查和觀課好像只是督學的專利，即使我擔當科主任的早期，不單自己沒有觀過其他同工的課，校長亦未觀過我的課或檢查過我的課業）。所以，那時的科主任是沒有領導的需要，也不具備甚麼領導的意識。以當時的情況來說，中層身份只是反映年資或個人工作表現的獎賞。

社會一直在進步，今日教育界對中層的要求實非昔日可比。很多在教學工作上勝任有餘的基層教

師，在踏上中層之後，也體會到工作性質已經截然不同，能力上的要求當然跟一個優秀能幹的教師大有分別。但在考慮能力前，我想心態是更重要的一環。尋求晉升中層是可敬的上進心，但切忌以此作為對自己過往貢獻的獎賞或應有的酬報；而是應肯定自己在基層教師工作勝任餘裕，能承擔更重要的角色，協助其他同工發展，為學校帶來更多的貢獻。而踏上中層之後，不能在教學工作上有所退步，否則難以成為同工的榜樣，甚或因而削弱學校前進的動力（我曾聽過有學校的教師之間流傳一句話：「公開試成績不理想不要緊，只要不低過副校長的及格率就可以了」，這句話可嚴重影響學校的發展呢）。所以，我認為擁有正確的心態和準備是進入中層的第一個條件。

QSIP團隊一直對中層培育素有研究，在其中一個活動，我們提供了十個因素去讓一些已晉身中層的教師排序選出他們認為自己能獲挑選為中層的原因，然後同樣十個因素，讓教師排序選出當一個好中層的最重要素質。當中差距最大的一項是「我高瞻遠矚，宏觀大局，了解學校需要」，在獲選晉升原因方面，很少教師將其排為首項，綜合分數也很低，然而，在做一個好中層的最重要素質方面，卻有四成以上的中層教師將其放在首位（是放首位的最高百分比），在綜合分數方面，也排第二名（綜合分數方面以很微小差距排第一的是「我的工作



或教學表現出色」，但這項只有不足三成排為成功中層的首位）。教師的回應切實地反映出他們真正晉身中層後，親身了解到工作性質的不同，因而對教師本身的個人素質和視野有新的要求，這也反映他們在晉升中層後才知自己的不足。

擁有正確心態、素質和視野只不過是進入中層的入門條件。晉身中層前或後，培養自己的適當能力也是重要的。坊間有很多書籍指出中層所需的能力，例如要掌握自己所負責部門的一切運作原理，甚至有使命和願景；要做到良好管理（既要管理好事務，能組織人力和資源，高效地完成預先設定的目標；又要能管理好人事，指明方向，激勵及培訓下屬）；要做到上下之間的橋樑（理解和協助修訂政策後對下解釋和推動，並向上反映洞悉到的問題）。還有其他枝節技能，不在此盡列，待日後逐一詳談。

[（下載全文）](#)



黃偉賢先生

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，從事教育工作四十年，曾任中學校長、副校長、香港公開大學兼職導師及課程發展議會數學教育委員會成員等。專長於學校管理、數學課程、教學法及評估的設計與檢討、照顧學習差異、建立學習型組織。

Varying the forms of assessment to unleash the multiple talents of our students and help them become self-directed learners:

A CASE IN ENGLISH LANGUAGE TEACHING

Tsang Hoi Chi Rosy

Under the new normal, with both teachers and students being equipped and well-adapted to the use of technology for education purposes (like e-platforms and e-learning apps), opportunities for experimenting with various forms of assessment as well as multiple forms of feedback continue to proliferate. As an external change agent, I have the privilege to work with enthusiastic and skilled teachers who, instead of merely duplicating what they have been doing in face-to-face teaching, endeavour to reflect on the merits brought about by the new normal and devise new forms of assessment that tap into the interests and talents of different students. Many teachers also grasp the opportunity to nurture self-directed learners. As Marzano (2012) suggested, instead of merely teaching content knowledge, teachers should teach students how to find and evaluate content, connect what they are learning with prior knowledge, and use what they have learned to solve authentic problems. In this article, I would like to share an example of an English assessment task that breaks away from the convention of pen-and-paper testing, and equips students with the essential skills in becoming a self-directed learner.

Background

This is a case about guiding junior secondary students to create an infographic to introduce the basic information, achievements and admirable qualities of a role model. The learning objectives are as follows:

By the end of this learning activity, students will be able to:

1. do web searches in English to collect information from reliable sources,
2. make sense of the information collected by studying the language features and the organization of information,
3. select the information that meets the needs of the task,
4. use the information collected to create an infographic with considerations in content, language and design using the app, Canva,
5. introduce the role model, explain the concept(s) behind the design and why the role model is admirable, and
6. do reflections and make corrections based on teacher's feedback

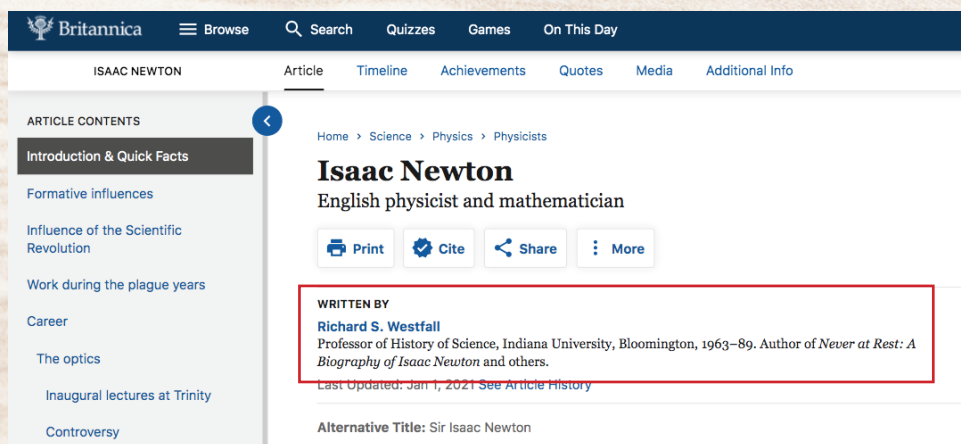
Enhancing students' information literacy

Very often teachers ask students to make use of information on the web. However, we find that the learning effectiveness could be enhanced if teachers guide students on what to search and how to search. This case demonstrates how students may be guided.

• Conducting web searches

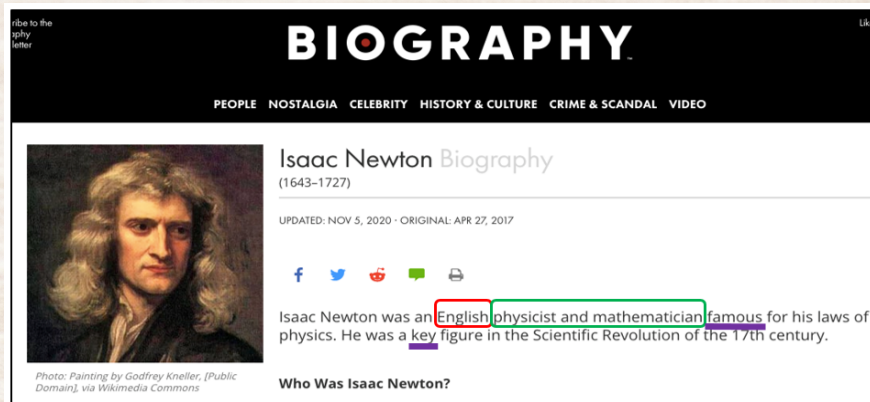
Having learned about the qualities a role model may possess and read about some famous role models, students were assigned a task to train their web searching skills as well as the ability to analyse and select information to create an infographic that gives an easy-to-digest, graphic visual representation of an assigned role model. In order to cultivate students' autonomous learning ability, the students were guided to locate and select the appropriate resources that best fit the needs of the task at hand. Instead of providing everyone with adapted materials generated from the teacher's own web searches, the teacher demonstrated to the students how web searches could be done. Of course, with learner diversity in mind, teachers still provided adapted materials for the weaker students to analyse since having to look up and read a tremendous amount of information on the Internet can be overwhelming for them. It is hoped that with practices, students can move from guided learning to more autonomous learning.

Fig.1 Guiding students to locate and understand the source of information from their web searches



The screenshot shows the Britannica website interface. The top navigation bar includes 'Britannica', 'Browse', 'Search', 'Quizzes', 'Games', and 'On This Day'. Below this, the article title 'ISAAC NEWTON' is displayed with tabs for 'Article', 'Timeline', 'Achievements', 'Quotes', 'Media', and 'Additional Info'. The left sidebar lists 'ARTICLE CONTENTS' with options like 'Introduction & Quick Facts', 'Formative influences', 'Influence of the Scientific Revolution', 'Work during the plague years', 'Career', 'The optics', 'Inaugural lectures at Trinity', and 'Controversy'. The main content area shows the article title 'Isaac Newton' and subtitle 'English physicist and mathematician'. Below the title are buttons for 'Print', 'Cite', 'Share', and 'More'. A red box highlights the 'WRITTEN BY' section, which lists 'Richard S. Westfall', 'Professor of History of Science, Indiana University, Bloomington, 1963–89. Author of *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* and others.', and 'Last Updated: Jan 1, 2021 See Article History'. At the bottom, it says 'Alternative Title: Sir Isaac Newton'.

Fig.2 Guiding students to make sense of the information



- **Checking if an information source is reliable**

In this age of information explosion, being able to extract information from a reliable source is as important as the ability to search. Without training, it is likely that students would click on the first search result that pops up instead of exploring sources that may be more credible. The teacher demonstrated and practised with students on identifying the source of the information on different websites and discussed their credibility (Fig. 1).

- **Making sense of the information – highlighting the language features**

Teachers highlighted and discussed with students the types of information and their language features to help students build language awareness when decoding information. For example, some common nationality suffixes (e.g. the -ish in ‘English’), common job title suffixes (e.g. the -ist in ‘physicist’) as well as adjectives describing role models (as highlighted in purple in Fig.2) were specified to help students identify the basic information of the role model.

- **Selecting suitable information for the task**

With the huge amount of information available, it is crucial to teach students to select suitable information that aligns with the purpose(s) of the text to avoid committing verbatim copying. The teacher set guided questions to help students identify and then structure the relevant information so that it would achieve the communicative purpose of an infographic.

Here are three examples of guided questions that prompted the students to give their design more thoughts:

Q1. Which of the following would you present first? Why?

- Nationality
- Date of Birth
- Name
- Occupation / Profession

Q2. Which achievement(s) is/are the role model’s most important achievement(s)? If you have picked more than one, which one would you mention first? Why?

Q3. What kind of graphics and photographs have you used to create the infographic? What are the reasons for choosing them?

Making good use of mixed-ability grouping and various forms of feedback to cater for learner diversity

- **Utilizing diverse talents – facilitating peer learning through co-creation**

When implementing ‘homogeneous grouping’, we were bearing in mind students’ English language proficiency levels as well as their diverse talents. While the artistic students could be responsible for the graphics and the design of the infographic, the tech-savvy ones could explore the different functions of

the app to enhance the quality of their work. Since the students could co-edit the same file on a cloud drive, they could work together or individually on their own parts without the limitations of space and time. To facilitate peer learning, the teacher let the students know that they would be randomly assigned to report on the content, the language and the design right before the presentation. This created a need for students to share the ideas behind their contributions with their groupmates, and more importantly, prevented one smart groupmate from dominating the collaborative process.

- **Giving various forms of feedback**

Feedback was given based on students' selection of information, use of language, design of the infographic and their oral presentation skills. While marks or grades inform students how well they are doing on a spectrum, comments and suggestions help students reflect on how they are performing in specific aspects and shed light on how they may improve. The students were assigned to upload the infographic and videos of their oral presentation onto an e-platform so that they could view each other's work and learn from each other. They were also encouraged to send 'likes' and comment on each other's videos.

The beauty of assessment for learning

What is more frustrating than knowing your deficiencies without being granted the opportunity

to correct them? Therefore, along with feedback, the teacher invited the students to refine their work based on the comments they received and re-submit an improved version. By so doing, both the teacher and students could see the beauty of assessment for learning. Whenever possible, a task testing the transferrable knowledge and skills under a new topic should be assigned to enhance knowledge recycling and retention.

Closing Remarks

The "new normal" has undoubtedly brought educators a lot of challenges and frustration. However, it has also inspired many enthusiastic teachers to make even better use of online resources for both teaching and assessment purposes. Although the case presented above is not limited to the new normal, some of the strategies discussed can still serve as examples for teachers hoping to vary their assessment practices under the blended learning mode. More importantly, the mentality of seeing the silver lining and taking the initiative to make the best out of a difficult situation is also what we as educators can impart to our students.

Reference:

Marzano, R., & Heflebower, T. (2012). *Teaching & assessing 21st century skills: The Classroom Strategies Series*. Marzano Research Laboratory.

Source of adapted images:

Fig 1: <https://www.britannica.com/biography/Isaac-Newton>

Fig.2: <https://www.biography.com/search?query=Issac+Newton>

(Download the full text)



Ms. TSANG Hoi Chi Rosy

School Development Officer of Quality School Improvement Project, CUHK. Former Deputy Head of English Language Panel in secondary school, responsible for leading the subject panel in development of curriculum, pedagogy and assessment. Solid experience in designing teaching materials for English learning and language across the curriculum (LAC). Concrete experience in supporting English panel improvement in primary and secondary schools of various backgrounds.

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。

(如於2021年2月10日或以前提交申請，有機會參加2月的面試。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 6 期 (2021 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、胡翠珊博士、張曉彤博士
美術設計及攝影：廖嘉文
技術支援：譚稀瑜

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>