



趙志裕教授

鄒秉基教授

王香生教授

歐冬舒教授

廖亞全校長

陳鴻昌博士

獨家
專訪

專業力量

QSIP 推動學校整全式改進

最新消息

推動學校改進的關鍵：

中層領導人才的培育

暨2021/22學年QSIP校本專業支援簡介（網上分享會）

學校改進涉及不同層面、不同範疇及不同持分者的互動。學校領導在推行及實踐各樣改革時，如何有策略地部署，從學校政策、科組計劃、以至教師個人發展等不同層面，整全地推動學校改進？

主辦：香港中文大學 香港教育研究所 優質學校改進計劃 (QSIP)

日期：2021年1月28日（星期四）

時間：下午3:00至5:00

講者：中大「優質學校改進計劃」總監 陳鴻昌博士及其團隊代表

分享嘉賓：仁濟醫院羅陳楚思小學陳嘉碧校長、仁濟醫院林百欣中學梁少奇助理校長、基督書院數學科主任黎嘉雯老師

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、教師專業發展統籌、各科主任

形式：利用Zoom於網上進行（報名後將獲另函確認及發出Zoom連結）

報名：<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/news/> 或 掃描右方二維碼於網上報名

截止報名日期：2021年1月25日（星期一）

查詢：3943 5050

瀏覽詳情及報名



學校改進專業分享系列 I

專業力量

QSIP

推動學校整全式改進



與校同行，是QSIP的信念。過去20多年來，整個團隊因應教育界及時代發展的需要，跟學校一起探討提升教師專業能量及教學效能的方法，並以豐富的實踐經驗為學校度身訂定全面改進的方案，成果獲得各界的認同。穩步發展背後，有賴香港教育研究所的管理，及由來自教育界內外專家組成的顧問委員會指導宏觀發展方向。在他們眼中，QSIP在教育界有何角色？是次專訪以教育發展的角度，請來香港教育研究所聯席所長王香生教授、QSIP顧問委員會主席歐冬舒教授、QSIP顧問委員會委員趙志裕教授、鄒秉基教授、廖亞全校長及陳鴻昌博士，分享他們對QSIP的工作的看法和期望。



學校醫生 支援「到位」

自1998年成立至今，QSIP於過去20多年來帶領教育界持續發展，中大香港教育研究所聯席所長王香生教授指出，團隊既獲得校長及教師的認同，又獲得私人基金會的捐贈開展不同支援項目，足見QSIP的支援工作適切而「到位」，其運作模式之成功，可讓香港教育研究所內的不同計劃項目借鏡。在他心目中，QSIP團隊就如一群「學校醫生」。他說：「QSIP團隊經過多年發展出來的理論基礎，配合多元化的實踐方法，並非只為學校的單一學科作出改善，而是以宏觀角度根據每所學校的校情來設計教學及改進策略，可見這是一個本身具備豐富教學及學校行政管理經驗的團隊，專業水平高，才能成功地協助學校持續改進及發展。在我心目中，他們就如『學校醫生』一樣，既有全科又有專科，能為學校的難題對症下藥。」QSIP內的學校發展主任是來自中、小學的前線教師、科主任及校長等，各有專長，人才濟濟，是一個充滿價值的團隊。



王香生教授

外部效應 經驗可貴

中大香港教育研究所副所長歐冬舒教授認為QSIP作為一個客觀的支援團隊，其支援對學校可發揮出外部效應（externality）。她說：「QSIP團隊一直為來自香港及澳門不同背景的學校提供多元化的支援，既可提升學與教的效能，又可提升教師及學校領導人員的能量，這些案例不但可讓教育界作為借鑒，而且具備一定的研究價值。從教育經濟學的角度來看，團隊以整全式理念來協助學校改進，可發揮出外部效應，能為學校帶來全面的改善，由學與教、教師能量、中層領導以至學校結構文化等各方面都得到優化，在金錢、時間以至人力資源等各方面的成本都比個別培訓為低，而效益反而更高，故此QSIP本身已經具備很高的學術研究價值。」

她強調QSIP團隊經過多年經驗累積而來的大量成功案例是難能可貴的，期望將來總結既有經驗，發展成為一套學術理論來讓教育界借鑒，讓學校找到持續發展的方向。



歐冬舒教授

校情為本 提升專業

QSIP支援之所以適切，皆因每一項學校改進策略都是從校情出發，能根據學校的



“

獨家專訪



趙志裕教授

生態環境、教師的能量與特性等進行仔細分析，從而協助學校全面推動教師專業發展。**中大社會科學院院長趙志裕教授**說：

「QSIP的支援有着一個明確的目標：想提升學生的學習效能，先提升教師的教學效能。當教師掌握到適合學生的教學策略後，他們對教學投入度增加，對教學更有自信心，這樣，他們的教學成果及對學生帶來的正面影響就能持續下去。」他認為QSIP的支援對香港教育界，特別是教師的專業發展方面貢獻很大。「**團隊本身具備一套經多年驗證為有效的方法來提升教師的專業水平，特色在於以校情為本及提升教師的全面能量**，就如跟教師手牽手同行，讓他們能掌握在學校的生態環境下所需要的教學方法，提升教學效能。故此，QSIP的支援在教育界有着突出的角色，絕非一般教師培訓團體可推動的支援工作。」

獨立支援 推動變革

中大醫學院賽馬會公共衛生及基層醫療學院客席教授鄒秉基教授早年以陳廷驊基金會首席執行官的身份與QSIP合作開展「優質學校在香港」（QSHK）計劃，對此項目透過結合學科、服務學習及體藝發展的跨範疇課程推動全人發展

深感興趣，同時讓他認識到QSIP團隊，印象深刻。他說：「QSIP發展歷史悠久，團隊由具備豐富前線教育工作經驗的校長及教師組成，又有不少推展不同主題學校改進的成功例子，令基金會對整個計劃充滿信心。合作後，我很欣賞QSIP不是硬生生地將同一套模式套在每一所學校身上，而是因應每所學校的情況和需要，量身訂定適當的改進策略，從而令計劃有效地推行。」他認為QSIP的獨立第三方支援角色



鄒秉基教授

可為學校帶來很大的幫助。「如果學校單純倚靠內部教職員進行改進工作的話，或許會遇到一定的困難或挑戰，而**QSIP作為一個獨立的第三方，沒有歷史包袱，能更全面地客觀分析學校的情況，擔當起一個變革推動者（change agent）的角色。**」

以校為本 全面改進

從辦學團體的角度來看，**香港九龍塘基督教中華宣道會教育總幹事及前香港津貼中學議會主席廖亞全校長**認為QSIP團隊為辦學團體及個別學校整體發展都帶來很大的幫助。他說：「辦學團體的角色就是管理學校，主要制定一些宏觀方向、政策及統一措施。然而每所學校的文化歷史、教師團隊、發展難題也不同，以我們為例，辦學團體轄下有17所學校，當中有17種不同

”

“

獨家專訪

的學校文化、教師團隊，即使辦學團體制定好方向也未必能夠全面地幫助個別學校的發展。



廖亞全校長

所以，**每所學校都需要不同的改善方案，而QSIP的支援可彌補這方面的不足，為每所學校度身訂定改善方案。**

」他強調每所學校所需要的策略也不盡相同，需要針對性的改進。「每所學校都有持續改進

的想法，問題是哪些策略才能有效地協助學校改進呢？學校不能只顧做『少修少補』，要進行全面的評估及改進，才能有助學校持續發展及回應時代發展的需要。」

前瞻支援 專業力量

成立20多年，QSIP每個階段的發展都跟教育界發展環環緊扣，同時預視業界未來發展需要，以為學校提供前瞻性的改進方案。**QSIP**

總監陳鴻昌博士說：「QSIP的發展大致分為三個階段，第一階段是成立初期，正值香港教育改革的初期，QSIP當時協助學校將教改政策『落地』施行。第二個階段是加入由私人基金會支持的項目，以非教育界的眼光來審視學生的需要，發展出一系列主題式的計劃，配合學生的全人發展，其時，QSIP的支援工作比過往更為全面。第三個階段是汲取過往支援經驗，額外發展出由學校自資參與的『QSIP校本專業支援』，以滿足越來越多學校對『以校為本』的專業支援需求。」能夠協助學校改進是靠整個團隊的努力。「**團隊是QSIP的**

重要資產之一，學校發展主任各有專長，組合成一股專業力量，而QSIP就如教育界的知識樞紐，讓專業知識能廣泛地傳遞出去。」他期望將QSIP團隊的經驗分享到世界各地。



陳鴻昌博士

”

導言

學校領導者皆以促進學校持續改進為己任。

本期文章結合西方文獻的理論及QSIP實踐的經驗，以不同角度分享學校改進的策略。讀者除可參考整全式學校改進的理念外，更可從中了解學校領導如何透過與校外能動者（external change agent）緊密協作，內外合力推動學校改進，讓學校發展更上一層樓。

此外，本期亦延續教育新常態的專業分享及討論，與讀者同行。

教育 視點

學校改進系列

- 整全式學校改進（一）..... P. 7 - 8
- 學校改進的七項原則..... P. 9 - 10
- 強化校外專業支援的效能：學校領導的角色..... P. 11 - 13
- 以「不一樣的觀課」提升專業能量..... P. 14 - 15

教學新常態系列

- 「新常態」下的科組領導角色（三）：
以「混合學習」作焦點的觀課及議課..... P. 16 - 19

整全式學校改進（一）

陳鴻昌



香港中文大學於1998年把美國的「躍進學校計劃」（ASP¹）引進香港，成為「香港躍進學校計劃」（ASQEP²），開創了本地「整全式學校改進」（Comprehensive School Improvement，以下簡稱為CSI）的先河。經過二十多年的蛻變，成就了今天的「優質學校改進計劃」（QSIP）團隊。本系列的文章歸納過去二十多年的本地經驗，配以學校實例，簡要地介紹CSI的理念與實踐，以供學校參考。

學校改進的兩種取向

香港教育界面對過去二十多年的教育改革，學校領導層在校內推動改革大致有兩種取向。第一種是在外間尋找一些優良方法，期望校內教師學習及作出微調。比如說，甲校的中文科教師自行研發了一些寫作教學方法，並在校內取得明顯的效果，於是公開分享。乙校聽了甲校的分後，計劃引用其方法。這種改革可能有效，但亦可能徒勞無功。究其原因，可能是甲校有一些獨有條件，是其他學校未必具備的，甚至連甲校的教師也未必察覺得到。這些條件，可能超出中文科的權限，而是有關學校層面的政策，以及學校歷史造成的文化。除了科目為本的方法，也有一些學校引進在全校層面推行的教學策略，其成敗因素也類同。

第二種取向是審視校本現有的強弱，在自身原來的基礎上尋求進步。而現有的狀況包括了學校對各科組的支援與監察、各科組內教師的專業能量、該校學生的特性等，然後在原有的基礎上找到進步的方法。從審視到革新，很多時都會邀請校外的專業人士參與。這些「外人」，在沒有利益衝突的條件下，一方面透過訪談、觀察及檢視文件等平台，了解學校及科組的部分狀況，另一方面帶着不同學校的經驗作對比，融合不同的策略，並與校內教師商討，共同制定改革方案。

上述第二種取向，正好凸顯出「整全式學校改進」的意義。即使原本想改進的只是中文科教學，但過程中很大機會涉及學校政策及個別教師的意識和技術等因素。因此，學校、科組及個別教師三個層面之間的互動，對能否改革中文科甚為重要。這好比中醫的理論，鼻敏感未必只是醫鼻，還可能會治理肺部甚至身體其他部分。QSIP在過往支援數百所學校的經驗中，發現這種取向可能適合更多學校。

整全式學校改進的理念

不同的西方學者（Hopkins，2001，頁13；Harris，2002，頁10；Morrissey，2000，頁1；van Velzen et al.，1985，頁48）為CSI提出了異曲同工的定義，美國教育部門更列出了十一個符合

CSI 的條件 (U. S. Department of Education, 2002)。在這些定義及描述中，有幾點值得大家注意：

- 一、學校改進是一個過程 (process)，而非一項單次行動 (event)。
- 二、CSI 涉及學校不同層面、不同範疇及不同持分者的互動，最終希望提升學校專業能量，以改善學生的學習效能。
- 三、CSI 既重視提升校內能動者 (internal change agents) 的專業能量，也同時重視與校外能動者 (external change agents) 的合作。

下文及下幾期的文章，將繼續闡釋上述要點。

整全式學校改進的實踐要點

學校領導層若希望在整全式學校改進的理念下推行改革，宜進一步了解以下兩項要點：

一、學校改進有循序漸進的階段

整全式理念雖然既廣且深，但全校各範疇的改進不一定要同時起動。正如先前所述，學校改進是一個過程，也意味着有不同的階段。籠統來說，改進過程可分為「啟動」(initiation)、「執行」(implementation)、「延續」(continuation) 三個階段 (Fullan, 2007)，每個階段包含一些重要元素。

二、校內與校外能動者的配合

要在校內推行改革，單靠校內能動者可能有「慣性盲點」。因此，尋求校外能動者的協助，並不一定代表學校「有病」，也不表示校內教師比不上外人，而是同行者可助校內人士突破盲點及吸收外來技術，讓學校發展更上一層樓。有一點要注意的是，打算把學校改進全部「外判」給專家團隊是不切實際的想法，校內及校外能動者必須相互配合，才能達到最佳效果。

筆者將在往後幾期，透過理論與實例，詳談以上要點。

(下載全文)

註[1]：全名為 Accelerated Schools Project

註[2]：全名為 Accelerated Schools for Quality Education Project

參考文獻：

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

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. RoutledgeFalmer.

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

Morrissey, M. S. (2000). Comprehensive school improvement: Addressing the challenges. *Issues... about Change*, 9(1). SEDL. <http://www.sedl.org/change/issues/issues91/>

van Velzen, W. G., Miles, M. B., Ekholm, M., Hameyer, U., & Robin, D. (1985). *Making school improvement work: A conceptual guide to practice*. Acco.

U. S. Department of Education. (2002). *Comprehensive school reform (CSR) program guidance*. U. S. Department of Education. <https://www2.ed.gov/programs/compreform/guidance/guidance2002.pdf>



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。

學校改進的七項原則

林錦芳



香港自2001年開始推行教育改革，一方面官方在課程與教學層面，引進不少革新方案，包括先後納入四個關鍵項目（德育及公民教育、從閱讀中學習、專題研習和運用資訊科技進行互動學習¹）、推行新學制及新高中課程等，另一方面民間也隨著教育改革的浪潮，採用適異策略以照顧學習多樣性（如合作學習、通達學習和分層課業）及以教學設計來促進學生的自主學習（如翻轉課堂、導學案、學思達教學法及各式認知和元認知策略）。這些方案各有特色，但學校不可能照單全收，全盤採用，而要因校制宜，決定優次和有所取捨。

Guskey總結的七項學校改進原則

美國學者Block、Everson和Guskey在1995年編有*School Improvement Programs: A Handbook for Educational Leaders*一書，邀請了多位專家就學校、教學、學習及評估四個層面，對西方社會當時最流行的十八個革新方案，分析其理論基礎和實施成效。Guskey為全書作總結時提出了七項原則，期望學校留意。這些原則對香港學校的革新改進，有一定的參考價值。

第一項原則是「大處著眼，小處著手（Think big, but start small）」。「大處」指學校的辦學宗旨和發展計劃，「小處」指革新方案在某個學科、某個年級或某個課題的實踐應用。對於陌生的方案，學校應有試點的觀念，透過較小規模的實施，總結經驗，解決困難，看其成效，再作推廣。學校改進是在頂層的規劃下，由點到面的逐步推展，不可能一步到位，也不適宜一下子就全面鋪開。

第二項原則是「轉益多師（Stand on pretty tall shoulders）」。學校改進不能「土法煉鋼」，胡亂推行。每種方案都有其理論基礎和實施細節，教師對理論要有所了解，對細節要有所把握，才能有效地執行工作。課程與教學改革，是科學化的煉鋼，而不是大躍進式的盲幹，否則費了氣力，得到的只是廢鐵。

第三項原則是「校本試驗，循證為本（Field-tested and evidence-based）」。由於每所學校都有其獨特性，改革必須聯繫實際情境，對引進方案的內容作出調整和修訂，並以實證來檢視成效。

第四項原則是「充實而非取代（Enhancement, not replacement）」。引進革新方案，是要彌補現行方法之不足，迎新不一定要棄舊，而是在新舊之間，取得適當的平衡點。近年有些課堂，盲目抄襲外來的教學模式，例如不理會課題的需要，隨便採用合作學習，課堂表面上熱熱鬧鬧，但學習的含金量十分稀少。

第五項原則是「博採眾長（Integrate innovations）」。革新方案的提倡者，每每揚己抑人，誇大自身方案的成效，而貶低其他方案的可行性。Guskey指出，學與教的過程涉及許多環節，每個方案在設計上，都會針對特定的環節（例如合作學習適用於議題討論、通達學習適用於基本知識的檢測），教師因應特定的課題和學習任務，採用合適的教學方法，才可提高學與教的成效。

第六項原則是「團隊協作（Work in teams to maintain support）」。在改革過程中，經常會遇到障礙，教師組成學習共同體，交流意見，集思廣益，效果勝於單打獨鬥。

第七項原則是「聚焦學習（Have a clear focus on learning and learners）」。學生在學習上的進步，是檢視學校改進成效的主要標準，這方面要有量化的資料（如學生成績及APASO等情意數據），也要有質化的分析（如教師對學生表現的恆常觀察）。

結語

教育局在2003年制訂的「學校發展與問責架構」，建議學校須以「策劃、推行、評估」（Planning-Implementation-Evaluation，簡稱PIE）循環，編訂和執行發展計劃，並定期檢視各項工作的成效。Guskey提出的七項原則：改革要有試點、有理論基礎、循證為本、新舊方法結合、課題與教學法相配、團隊協作及聚焦於學生的學習，可納入PIE循環之中應用，令學校得以聚焦、深化和持續改進。

[（下載全文）](#)

註[1]：課程發展議會（2017）及後把四個關鍵項目改稱為：「德育及公民教育：加強價值觀教育」、「從閱讀中學習：邁向跨課程閱讀」、「專題研習：達至跨學科整合及應用知識與技能」、「運用資訊科技進行互動學習：促進自主學習」。

參考文獻：

Block, J. H., Everson, S. T., & Guskey, T. R. (1995). *School improvement programs: A handbook for educational leaders*. Scholastic.
課程發展議會（2017）。《中學教育課程指引》。課程發展議會。



林錦芳女士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任。英國特許語言學會名譽院士，教育及非教育機構員工培訓顧問，中小學英語課程總監及設計。曾任香港藝術學院主管，香港藝術中心課程總監；中學校長助理，訓輔導主任及英文科科主任。

強化校外專業支援的效能：學校領導的角色

岑安邦

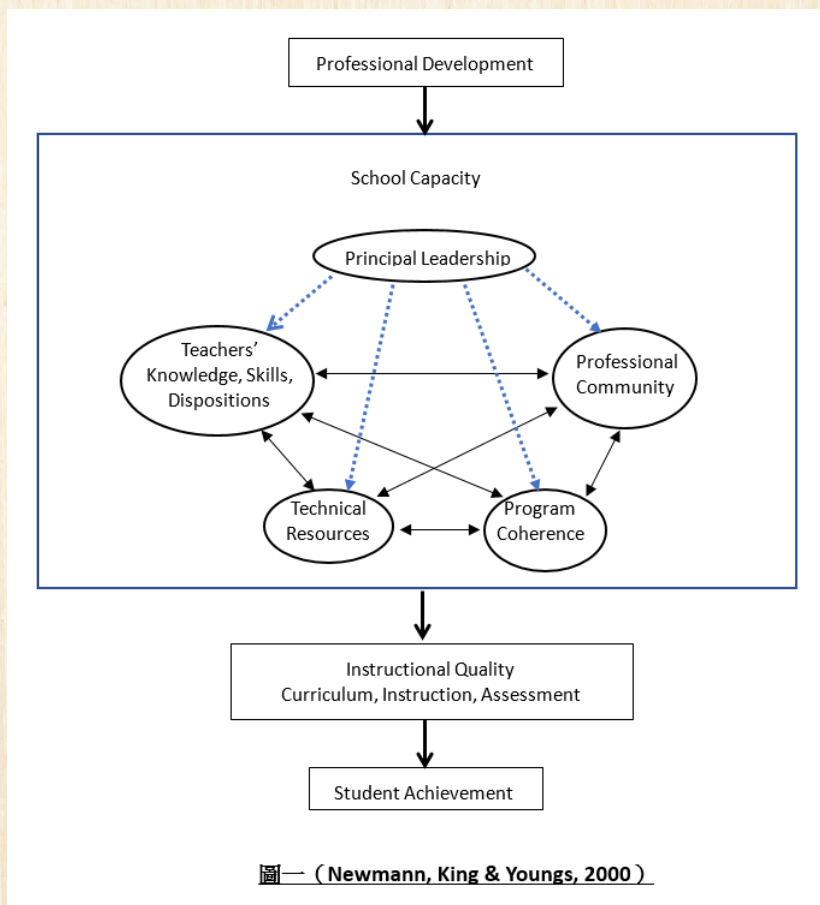
某一天，一所已經與我們協作了一年多的學校，校長親自到中文大學與我們負責支援的同事開會，目的是了解「優質學校改進計劃」（QSIP）支援工作的進度及情況，同時亦清楚地與我們解說他在這一學年於不同科組及行政工作上，如何從內部推動學校發展。透過這次坦誠的對話，我們能更深入了解學校的發展狀況，促使我們快速修訂來年各科組的支援策略。



雖然在以往的學校支援工作上，學校的領導層大多會與我們保持溝通，但這位校長對學校專業發展支援的重視程度比一般學校高得多，筆者認為這是促成這所學校成功改進的第一步，亦與 Newmann, King & Youngs (2000) 提出的「學校綜合能量」（School Capacity）息息相關。

學校綜合能量（School Capacity）

Newmann, King & Youngs (2000) 提出，學校綜合能量主要由五個不同的層面組成，分別是「教師知識、技能、性格」、「教師專業社群」、「教學資源及配套」、「發展計劃的連貫性」及「校長的領導」¹（見圖一）。



圖一的分析帶出了一些良好學校綜合能量的基本要素：

1. 專業教學能力：教學團隊應該具備專業能力，包括能評估課程內容是否適合學生的需要，掌握不同教學及評估策略，有良好的課室管理技巧，並對學生的表現有着高度的期望。
2. 專業社群：除個別教師的教學能量外，如果能夠結合整體學校的教師，建立不同的專業社群，便能發揮團隊的優勢，更有力地提升學校整體綜合能量。一個良好的專業社群包括以下特點：
 - i. 成員之間有共同的教育信念
 - ii. 有良好的互信，並能有效地協作及完成目標
 - iii. 面對困難時，團隊會以專業手法探討各種可行的解決方法
 - iv. 專業社群對學校決策有一定的影響力
3. 學校發展計劃的連貫性：這是指計劃能夠以學生及教職員學習為目標，並能廣泛地讓不同的教師參與；此外，計劃能夠持續一段時間，不會只限於單次活動或在短時間內完結。
4. 教學資源及配套：包括高質素的課程設計、課本及教材、評估工具、實驗室儀器、資訊科技配套等。
5. 學校領導：校長的能量和領導風格對提升學校整體的能量有着最關鍵的角色，對以上四項均有正面的影響。

以上五個層面是互有關連，亦互為影響。舉例說，如果學校透過教師培訓為某科組強化協作文化，建立「專業社群」，將有利於改善教師的教學技巧和知識，同時亦能帶動教學態度的轉變。然而，若要令已起動的校內專業社群持續發展，使共同協作發展的課程及教材、教學方法或評估工具等，可以在科組內進一步優化，學校領導必須加強「發展計劃的連貫性」。

善用校外專業支援提升學校綜合能量

因此，若以加入校外能動者（external change agents）的整全式學校改進的角度出發，有效的教師專業發展應同時與以上五個層面作出互動。以QSIP團隊與學校的合作為例，我們的專業支援工作絕非只集中在進行講座或傳授教學法，而是更着重在不同的學習領域或科組開展支援工作，當中包括共同備課、觀課及議課、同儕課堂研習等，並特意藉這些機會讓科組教師，通過不同的支援活動建立校內的專業社群；過程中，面對真實的課堂教學情境及教學問題，通過協作、探究、交流、反思、實踐、分享、示範及指導等，建構專業社群的知識。當中的關鍵是，參與者所得的知識是在真實情景中建構，並不是由中央政策指定單一教學策略。這種發展模式近似Darling-Hammond & McLaughlin（1996）提出的「由上而下支援由下而上的改革」（top-down support for bottom-up reform）。若校長能夠通過行政的安排，協助各科組進行共同備課及鼓勵教師進行同儕觀課，將科組內的支援活動與學校日常的教學活動及工作結合，善用教師在工作上遇到的真實情景，以反思及探究方式協助他們解決實際面對的困難，這樣提升教師個人及整個團隊的專業能量，才能做到最佳效果。

另一例子是按現時中學的班級及課程結構，在高中會出現很多不同的選修科目。就以科學教育學習領域為例，現時很多中學的生物、物理、化學科各只有一位教師，再加上兩、三位初中科學科教師，可能整個科學教育學習領域的教師人數只有五、六位，而且他們很大機會亦要兼教其他科目；若教師間未能組織有效的專業學習社群，而需單打獨鬥，進步及發展成效自然受到限制。在此情況下，若學校擬發展全方位學習，以整合不同科目的學習需要，便需要促進各個科目的協作，並加強初中科學科及高中不同的科學選修科課程規劃及銜接等。學校的整體教學發展需要由一個高效及能互相合作的團隊推動，故此營造機會讓不同教師共同參與科組內或學習領域內的專業協作活動，是提升學校整體能量不可或缺的項目。

結語

故此，若校長一方面能清晰了解我們的支援是以整全角度推動教師專業發展，同時能在內部建立教師對學校發展方向的共識，並強化教師間的互信，如此做到「裏應外合」的話，便能加強支援活動的廣泛性及連貫性，並能更好地回應教師的發展需要及提升支援成效（Young & King，2002）。

總結而言，理想的學校支援並不只是針對教學知識及策略，支援活動與文中提及的五個層面的互動可能更為重要。

（下載全文）

註[1]：現實中還有很多不同層面的因素可以影響學校綜合能量，包括管理與組織範疇中的教師的招聘及升遷制度、學校規模、校政自主權、學校財務狀況，學與教範疇中的課程設計、教學及評估策略，以及學生成長支援範疇中的學習氣氛、學生成長背景、家長及舊生的支援等。

參考文獻：

Newmann, F. M., King, M. B., & Youngs, P. (2000). Professional development that addresses school capacity: Lessons from urban elementary schools. *American Journal of Education*, 108(4), 259-299.

Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1996). Policies that support professional development in an era of reform. In, M. W. McLaughlin & I. Oberman (Eds.), *Teacher learning: New policies, new practices* (pp. 202-2018). Teachers College Press.

Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.



岑安邦先生

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學副校長、物理科科主任、通識科科主任、直資學校學校發展主任及行政總監，長期參與本地物理科課程發展，於推動STEM課程發展具豐富經驗。

以「不一樣的觀課」提升專業能量

陳鴻昌

緣起

「優質學校改進計劃」(QSIP)團隊在過往大量支援學校的經驗中發現，自2000年初教育改革以來，絕大部分學校已發展校本觀課制度，教師大多參與不同形式的觀課活動。然而，部分學校的教師每年合共花費大量時間及精力於觀課，卻未必達到學校領導層預期的效果，實是可惜。有見及此，QSIP團隊與一些學校合作，期望突破此關口，讓教師投放在觀課活動的精力，用得其所。本文總結有效的經驗，讓讀者參考。



觀課模式的演化

考績式的觀課由來已久，觀課者是授課者的上級人員，目的在於評核教師表現。隨著2000年初教育改革，不少學校開始發展同儕觀課，目的在於促進專業發展。在推行初期，不少學校期望每名教師每年可觀一名同事的課堂，而每名教師亦需要開放一堂，讓同事觀課。這種「觀一堂、被觀一堂」的模式曾經流行一時，可說是啟動了同儕觀課的意念。及後，不少學校陸續發展出更具焦點的觀課模式，包括：

- 一、**課題式觀課**：通常是數名同科教師組成小組，針對某些課題進行研討，甚或共同備課，隨後才觀課。這類觀課的焦點不是評核個別教師的教學表現，而是檢視共同商討的教學策略是否有效，一般會在互相觀課後進行檢討會，以優化該課題的教學方法。
- 二、**教學法式觀課**：通常是在全校或某科組推行某種教學方法下而進行的觀課，目的是增加教師交流機會，讓他們更能掌握該種教學方法。例如早年不少學校嘗試推動合作學習，因而安排這類觀課。及後十數年，進行這類觀課的目的多與推動學校的關注事項掛鉤，例如照顧學習差異、促進自主學習等。這類觀課的焦點尚算清晰，而且除了同科同事觀課外，亦可擴展到跨科觀課。
- 三、**自我觀課**：這類是拍攝自己的課堂，由教師自行觀看，進行反思。部分教師認為，若不需要呈交拍攝片段給上級，反而有利教師真實面對自己的課堂，對促進自我改善的效果更佳。

以上各種焦點式觀課，在效能上已有所提升。然而，觀課者大多坐在課室較後位置，雖偶有巡視學生狀況，但不少觀課者心態上仍以觀看教師表現為主。而被觀課的教師，仍覺得觀課者是來觀察自己的表現為主。

不一樣的觀課

隨著教改的發展，世界各地皆倡議「以學生為中心的教學」，隨即也發展出「以學生為中心的觀課」。這類觀課，與上述觀課有以下區別：

- 一、**觀課者的行為**：觀課者大多沒有固定座位，大部分時間站在課室不同角落，或在巡視，以觀察教師授課期間，不同學生的即時反應，例如他們與同學的對話，或是他們在筆記記下的東西。
- 二、**觀課者的心態**：觀課者的目的，是協助授課者找出學生在課堂上遇到的困難，從而在議課時，共同商討如何調適教學，以改善學生學習。因此，觀課者提出的建議，應是建基於現場所見學生的反應而提出，而非直接推介觀課者過往自身教學經驗所得的「良好教學法」。觀課者目的也不是要查找授課者的不足，在議課時的對話，大多以學生的情況或問題出發。

換言之，觀課者與授課者其實是合作夥伴，期望共同找出學生在教師施教時的困難，一同商討如何解決，以優化教學方法。一些學校的科組，結合「以學生為中心的觀課」與「課題式觀課」，非但能提升參與教師的教學效能，還把議課檢討會議上的討論重點，以不超過一頁紙的點列方式記下，讓明年教授同一課題的教師參考；這是累積科組知識的有效方法之一，長遠能提升整個科組團隊的教學效能。而學校亦可善用「以學生為中心的觀課」，配合關注事項，增強教學效能。

結語

其實，如何觀課，當然有校本及科本的考慮。然而，最重要的是能締造開放的學校文化，教師視觀課為日常促進教學工作的一部分，在同儕之間建立觀課者與授課者的夥伴關係，而非一件「額外」工作。這樣，無論觀課者與授課者，皆能善用觀課及議課時間，達到提升教師團隊專業能量的目的。

[\(下載全文\)](#)



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。

「新常態」下的科組領導角色（三）： 以「混合學習」作焦點的觀課及議課

胡翠珊、曾凱芝、陳鴻昌

科主任第三項常見的領導工作，是帶領科組進行觀課及議課。在「教學新常態」下，除了一般的實體課，實時網課及教學短片也是常見的上課模式。學校及科主任宜逐步總結近一年的實踐經驗，與前線教師再次共同探討「一堂好網課」的準則。

進行網上觀課的要點

科主任在帶領科組就網上進行觀課時，可注意以下要點：

一、學生的學

- 學生是否已建立網上學習常規？（例如：是否開鏡頭？會否做筆記？）
- 學生在課堂的參與度如何？（例如：有多少學生會回應教師的提問？會否主動發表意見或提問？）
- 學生的學習達成度如何？

二、教師的教

- 在課時壓縮的情況下，教師訂立的教學目標是否配合課程的核心概念及技能？是否配合學生的能力及水平？
- 在網課的種種限制下，不少教師在課堂上都以直接講授輔以問答作為主要的教學策略。那麼，教師的講解是否具吸引力？所選的例子及鋪排能否有助學生掌握相關的概念？有沒有嘗試運用不同的影音方法輔助解說，以照顧不同學習風格的學生？教師的提問設計及技巧如何？能否引發學生的思考？
- 若教師嘗試在網課進行小組討論，那麼，討論前的輸入是什麼？討論問題是否具討論價值？學生是否已建立網課的分組討論常規？教師如何就學生的討論結果作點撥（包括回饋、延伸、把要點概念化為思考框架等）？
- 教師能否善用電子評估工具，檢測學生的學習表現和效能？相關題目的設計是否配合課堂目標？是否針對學生的常見學習難點？在教學過程中，怎樣善用電子工具收集學生的答案或意見，從而向學生給予針對性的回饋？

三、電子工具的應用

- 教師選取哪種教學電子工具及軟件？是否能配合課堂的教學目標？應用是否恰當？
- 學生是否可操作相應的網上學習軟件？技巧是否純熟？
- 相關的電子工具及軟件是否能提升學與教的效能？有哪些值得推廣及應用？

進行網上觀課的實踐例子

筆者透過賽馬會「校本多元」計劃，與天佑小學¹老師合作，在共同備課後進行網課。是次課堂是小三英文科的一堂閱讀課，對象為一班共有8名學生的抽離班，學生在英語學習上需要較多的支援。課堂為分析「優惠券」(coupon)的結構及當中用語，並且回答一些有關時、地、人等問題(Wh questions)。教師要求學生在課堂前以電子評估工具做一次小測，以了解學生在分辨不同Wh問題的難點。

筆者以合作夥伴身份進行網上觀課，並總結其中一些有效的網課教學策略：

一、教師能將課堂扣連課前的小測

教師在收集前測數據(下圖)後，配合學生的基礎在課堂內提供更多例句，與學生共同討論。

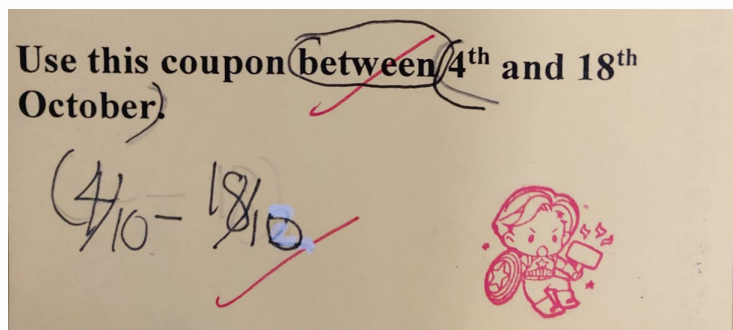
your class no.	What's your name?	1. What does Alex find in th	2. When does Alex see the	3. Where do Alex and Lind	4. Why can't Alex use the ci	5. Who is Alex's neighbour	6. How much are the small	7. How many cans of cola
3a	Student 1	B. At night.	C. Linda.	A. Fun Fun Fast Food.	C. A large pizza.	B. The next counter.	B. Weekends.	A. Three.
25	Student 2	A. His sister.	B. One Saturday.	A. Fun Fun Fast Food.	B. Because he has no mon	C. Ten dollars.	A. Large.	B. Linda.
11	Student 3	A. His sister.	B. One Saturday.	B. Because they are hung	A. The cashier.	C. Ten dollars.	B. Weekends.	C. Fifteen dollars.
3B	Student 4	C. An advertisement.	A. At home.	C. Weekends.	B. Because he has no mon	C. Ten dollars.	C. Free.	B. Linda.
3B	Student 5	C. An advertisement.	B. One Saturday.	A. Fun Fun Fast Food.	B. Because he has no mon	A. Mr Chan.	C. Free.	A. Three.
3A	Student 6	B. At night.	A. At home.	C. Weekends.	B. Because he has no mon	A. Mr Chan.	B. Weekends.	C. Fifteen dollars.
3B2	Student 7	C. An advertisement.	B. One Saturday.	A. Fun Fun Fast Food.	C. A large pizza.	B. The next counter.	A. Large.	C. Fifteen dollars.
4	Student 8	C. An advertisement.	B. One Saturday.	C. Weekends.	B. Because he has no mon	A. Mr Chan.	A. Large.	A. Three.
No. of ss getting correct answers (out of 8)		4	5	4	5	3	2	3

二、教師透過網課培養學生的學習習慣和技巧

教師在鏡頭前展示一張優惠券(學生手上的練習簿中印有同一張優惠券)，介紹優惠券的不同部分。接着在屏幕分享優惠券的文件檔，即時圈出當中關鍵字詞，並指示學生在其練習簿上跟隨圈出字詞(下圖)。



教師隨後再指示學生自行嘗試在練習簿中的其他優惠券圈出同類資料（下圖）。



接着，教師指示學生回答練習簿中的「Wh 問題」，以應用上述所學的技巧。



7. Which of the following is NOT true?

A. You can use the Super Snack Bar coupon on 10th October.

B. You can use the Park Kiosk coupon in Tsuen Wan Park.

C. You can get something sweet for free when you use the Fine Food Court coupon to buy a slice of pizza.

D. You can use Park Kiosk and Super Snack Bar coupons on the same day.

三、善用電子平台提升學生參與度及收集學生答案

學生依據教師的指示在聊天室（chat box）內逐題回答，教師很快便收集到全班學生的答案，得知學生的對錯，並即時以提問跟進。

10:47:54	Student 1	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : c
10:48:04	Student 2	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : c
10:48:06	Student 3	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : c
10:48:09	Student 1	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : ccc
10:48:11	Student 2	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : A
10:48:37	Student 3	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 2.a
10:48:42	Student 1	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 4b.A
10:48:47	Student 2	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 4a=C
10:49:05	Student 1	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 4a.C
10:49:08	Student 4	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : C
10:49:08	Student 2	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 4b=A
10:49:26	Student 5	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : c
10:49:34	Student 4	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : C
10:49:57	Student 6	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 1.\$5 1\$15
10:52:03	Student 5	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : A
10:52:25	Student 7	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : Yes
10:54:51	Student 2	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 4
10:56:09	Student 3	對 P3 pullout zoom classroom (私密訊息) : 2,5,6,7,8

觀課所見，學生主動地回答教師的問題，並在教師提問引導下，知道自己答錯的原因。互動過程十分接近實體課堂，但在收集學生答案及展示結果方面，更勝實體課堂。

結語

在新常態下，科主任宜帶領科組，延伸發展性的觀課至網課部分，為長遠推動混合學習的教師專業成長作準備。科主任一方面可藉此機會了解課程實施現況、共同備課的效能，以及學生的學習現況及學習難點，從而制定科組改進的方向及焦點；同時，科主任亦可藉觀課了解科組教師的強弱項，透過議課環節，引導教師作教學反思，共同探討提升混合學習效能的方法。

(下載全文)

註[1]：鳴謝天佑小學陳咏琴老師讓筆者在本文分享由她任教的課堂中的部分有效教學策略。



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。



曾凱芝女士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學英文科副科主任，帶領科組在課程、教學及評估作出改革，並於教材設計及跨學科英語課程設計等有豐富經驗。在支援不同背景的中、小學的英文科組改進工作有具體經驗。



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。



QSIP 通訊第 5 期 (2021 年 1 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
美術設計及攝影：李佩珊、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711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電子報



優質學校改進計劃 - QSIP



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