



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
李敬明老師

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。從前線教師升任領導人員的發展路線上，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主任李敬明老師以過來人身份，回望自己的發展路，分享與QSP團隊協作的歷年，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，創造三重優勢。



■鄭俊榮和老師指出，教學團隊內有不同資歷的同事，實際較強的同事未必敢於表達意見，而QSP支援人積極鼓勵非中層人員的參與，引導他們跳出心中所想，共同整合出更完善的發展計劃。(左起：鄭俊榮老師、QSP學校發展主任胡錦珊博士、李敬明老師)

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，鄭俊榮老師和李敬明老師有著深刻的感受。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強的同事，作為科主任要帶領所有科組成員共同合作，一起朝前邁進。」鄭老師也有同感，認為中層人員的責任跟教師不同，除了是「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，領導身旁有位同行者恰如指路燈，為往後的中層領導工作打下穩健的根基。他們不約而同地提及當年以通識科教師的身分與QSP首次協作，共同籌劃公開課的片段。李老師說：「學校以往未有共同備課的文化，記得備備公開課時，我們跟QSP學校發展主任(School Development Officer, 下稱SDO)透過共同備課備教學，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，一起商議教學，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，即可時作出調適，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QSP團隊身上學到的知識與技巧可謂大派用場。「我慶幸自己在專業發展的初期已經遇上QSP團隊，由於我早年已經從從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，跟教師進行教師或共同備課會議時，都會分享照顧學習多樣性的點子，讓他們掌握如何照顧學生及班生的需要。」他現正努力地總結過去幾年透過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到其他科組，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QSP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質推動教學發展，可說是經歷了一個完整的教務主任培訓過程。他說：「幾年前從QSP的中層領導工作坊中收穫了很多實用而「貼地」的中層管理策略，如協助新入職同事提升教學技巧、

與年資較深或較強同事的溝通方式、為同事觀課的前中後準備、試卷設計等，所有對於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評議適中，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進行電子學習，而QSP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QSP團隊共同設計的難忘課課。「當時在中一級生活及社會科教授「真影」，為學生深切感受弱勢群體的情況。SDO建議以VR(虛擬實境)技術帶領學生參觀豪宅及劇房，學生平日在網課學沒有多少回應，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看影片，照顧學習多樣性，令學習更有效果。課後，他們仍然積極地討論那個課堂，令我印象深刻。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QSP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QSP的啟發，循序漸進地建立起校長具備的領導層視野。

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



■田少斌於前任教務主任升任中層人員，由校長認為是最合適的擔任教務主任作出改變。「人盡皆知專業發展不容易，每當我們遇到困難時，QSP團隊都會是「同行者」的角色，為他提供心理層面的支援。」

度身設計專業成長

田校長指出，傳統的師訓偏重教學法理論，很少步及如何校本地發展學校，如何擔任領導人員等，故此，他的思維轉以至專業成長都有賴度身設計的支持及實踐形式的培訓。



■曾成功推動學校改革，田校長認為有賴SDO支援累積而來的經驗可應用於目前的崗位上。「QSP的支援讓我了解到學校領導的思維要有一定的彈性，更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，其中一項就是計劃提升中小學生的自理能力，強化中級學生的社區探究能力、培育高小學生有關團體視野。

借鏡成為僕人領袖

「與QSP協作的過程，讓我了解到校長更應得為學校發展而引入專業的外援資源。這個團隊會將前瞻性的視野及點子引入學校，當中有很多學校改進理念和新的教學法，在一般教師未深入認識時，我已從他們那裏見識到，宏觀如學校領導層關心的「大齒輪小齒輪互動」(指學業、科組、教師個人層面的互動)，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。」

前瞻性的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、並不同層次地發展。現時我以校長身分點點、線、面不同角度去推動學校發展的策略，這種專業的領導視野是QSP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展更多可能性，可進一步拓展學生的視野，營造多元發展的氛圍。「這種點點、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QSP協作，一起制定支援方案，為教學團隊建立成型思維，齊心協力去推動學校改進。」

除了善用校外支援來增加同事的專業能量外，他更借鏡QSP團隊的「僕人領袖態度」，「QSP團隊專業，但不會仰視權威，而是透過講解和引導，手把手扶持我們，讓我明白甚麼是僕人領袖和專業領導。多年來，他們幫助學校推展改善，我們真真切切有成效，學生自動學、樂於學、投入學，他們的支援讓我明白到一位理想的領導態度。」