

藉推動跨範疇學習培育中層團隊 帶動學校文化變革



■ (左起) QSIP 學校發展主任薛海暉先生、QSIP 名譽學校發展主任陳可兒博士、天神嘉諾撒學校呂寶琦校長、徐芬妍副校長、黃慧珊主任、徐詠欣主任

學校持續發展，有賴不同崗位的團隊成員各司其職，而中層人員實為骨幹。作為學校領導層與前線教師之間的橋樑，中層教師擔起上傳下達的角色，使政策得以順利落實執行。隨着越來越多年輕教師成為中層人員，人才培訓已成為不少學校的當前要務，領導層熱切尋求有效的培育策略，以緩解青黃不接的困局，其中天神嘉諾撒學校藉着建立跨範疇學習的校本課程來培育中層教師，既回應教育政策的需要，又提升中層教師的專業能量，讓學校上下形成一股敢於創新的文化。

要建立一個穩定而具實力的中層團隊，談何容易呢？天神嘉諾撒學校呂寶琦校長說：「要培育一個承先啟後的中層團隊並非兩、三年可做到的事，要教師明白和認同學校文化之餘，也願意將這種文化承傳下去，過程並不簡單。」由是，該校銳意尋找一個新平台來培訓中層團隊。

以跨範疇學習回應各方需求

天神嘉諾撒學校與 QSIP 協作始於 2003 年，當時參與 QSIP 的前身計劃「優質學校行動 (QSA)」，通過發展專題研習來提升學與教效能，隨後學校持續優化和累積經驗，專題研習已成為該校的特色校本課程之一。其後為回應教育局的新政策及學校當時的發展需要，在過往十多年三度加入 QSIP 下的不同計劃，尋求專業支援；近年為了發展跨範疇學習及培育中層團隊，決定再次邀請 QSIP 度身設計專業支援。



■ 呂校長（左三）說：「學校信任教師也包容教師，一些剛接觸跨範疇學習的教師多少也有點擔心，不知道如何入手，我們會一起商量如何調整課程，使大家都能做得到。」

QSIP 名譽學校發展主任陳可兒博士說：「我們着意尋找一個新的培訓平台，因為假如以科目入手的話，難以影響學校的整體文化，而推動跨範疇學習正是一個有效的平台。跨範疇學習並不屬於任何一個科目，能有效地連繫不同崗位的教師參與其中，讓她們擁有更宏觀的視野，有助於提升中層團隊的專業能量。而且，不少參與教師最初對跨範疇學習不太熟悉，她們可放下既有的做法，在沒有心理包袱之下學習。」

徐芬妍副校長指出推動跨範疇學習正是一舉數得的良策，既可回應教育局的課程發展政策，又可培育中層團隊，同時通過統籌跨範疇學習可讓整個教學團隊建立起課程發展的觸覺。呂校長補充說：「我們期望統籌跨範疇學習能令整個團隊學習到如何將課程及實作元素有機地結合。」

師徒方式提升中層專業能量

從往日的專題研習發展至今天的跨範疇學習，該校已制定了一套細緻的計劃流程，同時為中層教師提供多元培訓。徐副校長說：「這是全校師生參與的課程，每年先由行政組配合學校發展目標制定主題，然後由課程發展核心小組商量各級的子題。我們的習慣是每兩級共用一個子題，當確定各級子題後，就交由課程發展小組通過定期的分級共同備課會議，與各級教師一起構思課程和教材，和安排各項流程。過程中，課程發展核心小組讓全體教師了解課程的宏觀規劃及具體運作，又會在整體上作出行政配合，如場地、人力資源、電腦裝置等各方面的調動安排，使整個項目能順利舉行。完成後，各組別會進行檢

討會議，掌握可保留及要改善的部分，為下一年作準備，希望學習效果越來越好。」例如今年首次以綜合課形式來推行跨範疇學習，高年級的教師向她反映要學生深入搜集資料的時間不太足夠，於是，學校計劃明年增加課堂時間來讓學生互相討論及搜集資料，可見統籌團隊反思能力高。

呂校長指出課程發展核心小組的成員正是該校重點培育的中層教師。「這個小組有助行政組、中層教師及前線教師之間建立默契及共識，不再單由行政組作出決策，大家都可以發表意見，逐步磨合出最理想的做法，這種方式有助年輕一輩的中層教師將這些良好做法承傳下去。」

除此以外，徐副校長認為跨範疇學習造就出一個發揮所長的平台。「這個平台讓中層教師得以發揮所長，QSIP 團隊在協作過程中一方面為她們面對的困難給予意見，另一方面從旁觀察她們的潛質、能力及強弱項，然後由學校為她們制定加強培訓方向。我們會採用師徒制，由資深教師擔任督導，從旁輔助她們增強所需的知識或技巧，大家手把手提升她們的專業能量。由於中層教師有機會參與整個統籌及課程設計過程，她們對這個項目的擁有感很強，而且，這個項目可讓我們發掘出教師的強項，同時可讓教師從中發掘出學生的強項。」

跨越重重難關造就專業成長

要統籌一個全校師生參與的大型項目絕不容易，要應付不同資源的管理及調動，又要確保學生學有所得，這個過程可謂中層教師的專業成長課。



■ 徐副校長（右）說：「學校領導要知人善任，根據教師的專業能力來挑選有潛質者成為中層教師，也要觀察她們與同事的相處方式和人際溝通能力，皆因中層教師在工作上要與其他同事合作，她們要具備親和力，懂得與人相處，發揮溝通橋樑的角色。」



■ 陳博士（左）說：「在協作初階段，我們跟教師開會及共同備課的次數較為頻密，因教師剛剛接觸跨範疇學習，需要較多指導。隨着教師累積起一定的經驗後，她們便能逐步主導整個項目的統籌過程及課程設計。」

英文科科主任黃慧珊老師說：「過去幾年是一個寶貴的學習機會，由於跨範疇學習所牽涉的範疇繁多，我們要具備不同的知識及技巧，除了要在設計課程時跳出科本教學的框框外，還要懂得資源管理、人手分配、場地協調等，這些知識幫助我建立起宏觀思維及多角度思考去作出全盤計劃。平日教學時，我一般以學生角度出發，而在統籌跨範疇學習時，除了從學生角度出發外，還要以學校、家長角度來評估所設計的課程是否可行及讓學生學有所得。」她認為中層教師要對工作有承擔，把握機會，心態上要對新事物抱持開放態度，不要固步自封。

談到從前輩經驗中學習，資訊科技科主任徐詠欣老師直言在徐副校長身上深深地體會到統籌一個大型活動所牽涉範疇之廣闊令她印象深刻。「過去幾年，徐副校長讓我逐步嘗試參與統籌工作，如編排學生分組、安排場地等，經歷整個過程令我有許多得着，眼見每年活動推展得越來越順利，令我獲得莫大滿足感。」

在所有統籌環節中，她笑言場地協調是一個挑戰。「我往年負責五、六年級的課程，最大的目標就是爭取所有場地來讓該級進行活動，今年負責三、四年級的課程，始發現其他組別都需要場地，故此，我們合力尋找解決方法。以前的我集中注意所負責的組別有哪些需要，現在的我會注意其他組別有哪些需要，從中作出平衡。」她指出，中層教師要勇於求變，經歷了幾年統籌跨範疇學習的培訓後，她已為每年課程推陳出新做足心理準備。

黃老師也有不少轉變。「以前，我很害怕站出來向同事表達意見，現在，我經常要跟同事交代跨範疇學習的流程及運作，而她們聽後會跟我討論細節，期望做到最好，使項目運作更為順利，這個過程為我帶來很大的成功感，同時自信心大增。」

師生突破思維乃賦權之成果

從旁見證着教師的轉變，QSIP 學校發展主任薛海暉先生說：「由於跨範疇學習鼓勵教師跳出既有的課程框架，讓她們明白到採用主題式的模式也可以向學生教授與課本相同的知識，這些經歷對中層教師十分重要。因為她們具備一定年資，對教學工作相對駕輕就熟，要跳出既有的框架實不容易，反而在跨範疇學習的安排下，她們面對新的教學內容，可以重新思考如何以學生能力為本設計課程。」

與學校協作一段日子後，中層教師的能量日漸提升，而 QSIP 團隊也逐步「撤退」。他喜見中層教師的思維逐漸轉變，影響所及，對學生的讚賞角度也有改變。「現在教師已懂得活用資訊來協助學生對資訊進行分析，而不是背誦資料，由此可見教師的思維方式已轉變，不單止向學生教授知識，更是向學生傳授技能，這正好回應教育局的要求。當中層教師的思維得以轉變後，自然能夠推動前線教師轉換看法。」他笑指，不少女校習慣追求每件作品都要做到美輪美奐，該校教師現在不再單一着重作品外觀是否美麗、精緻，更重要的是能否從作品中反映出學生所掌握的能力，對學生的讚賞更多。

陳博士接着說：「這是賦權的成果。領導層賦權教師，讓她們享有更大的發揮空間，也容許她們出錯；同樣地，教師賦權學生，讓她們有更大的創作空間，



■ 今年跨範疇學習的主題是中華藝術文化，五、六年級學生學習刺繡、紮作、中國結及彩虹書法等中國傳統手工藝的文化及技巧後，在成果展示日上擔任「小老師」的角色，教授三、四年級學生箇中的特色和製作技巧，這是一個讓她們總結學習的過程，也是訓練思維及演說技巧的機會。

自主學習讓學生對自己的作品有更大的擁有感。須知道單一追求標準化的美會阻礙學生的多方面發展，教師願意放下這種想法是一大突破。」

呂校長回應：「我相信要給予時間來讓中層教師成長，過程中，學校領導要跟她們溝通，也要賦權，讓她們有機會嘗試，相信她們做得到。在傳統與蛻變之間尋找平衡，絕不容易，我們一方面要跟她們分享經驗，另一方面要容讓她們有自行發揮的空間。」

談到學生的轉變，呂校長即時列舉出例子。「去年高年級學生準備了一個給低年級同學參加的競猜盤菜食材遊戲，她們經過一天思考後，覺得有需要增加遊戲的趣味，於是主動做了一個轉盤，期望師妹玩得更開心，她們反覆思量 and 自願地作出的改變，相信就是陳博士提到學生自主學習的好處吧。」

徐副校長也列舉了例證。「學生以前害怕在人前說話，後來，我們決定讓她們擔任『小老師』，向低年級同學教授技巧，這個責任驅使她們主動地思考及練習教授同學的方法。現在，她們比以前有信心，更加願意表達意見，如在早前跨範疇學習的成果展示日中，有不少家長及友校教師到校觀摩及向她們提問，她們能主動地回應，同工均表示她們的應對有板有眼。」

推動跨範疇學習能獲得良好成果，陳博士認為其中一個因素就是該校落實執行「策劃—推行—評估」(Planning-Implementation-Evaluation, PIE) 循環。「P是計劃，學校願意付出很多時間去構思及確定發展方向，而全體教師都對這個發展方向有共識。I是執

行，學校仔細執行計劃，後勤工作安排細緻，將漏洞減至最少，同時給予計劃一定的彈性，能因應需要而作出即時應變。E是評估，學校認真對待評估，反思之餘也同時優化第二年計劃。由於PIE各個環節都做得好，每年的跨範疇學習也獲得良好的成效，且持續進步。」

推動跨範疇建立學校新文化

該校透過推動跨範疇學習來培育中層團隊，不但發展出一套跨範疇學習的校本課程，而且在過程中提升中層教師的信心和專業能量，更重要的是為整個團隊建立起一股敢於創新的文化。

陳可兒博士說：「我一直都很欣賞學校對中層團隊的培育方法，第一是採用認知師徒制(cognitive apprenticeship)的概念，即是資深教師負責訓練中層教師從宏觀到微觀的思維模式，包括：如何策劃全局、資源分配、後勤安排等，給她們一個框架，再由她們自行思考如何達到目標。第二是層級式培訓(cascade training)，先建立核心小組，使她們獲得重點支援，務求讓這個核心小組『富起來』，然後由這些核心小組成員將所學傳授給前線教師，這種培訓方式更為細緻，也逐漸形成一種學校文化。」

薛海暉先生認同地說：「今時今日，學校已培養出一個敢於創新的氛圍，這是一個由上層感染到下層的氛圍，上層勇於嘗試，不怕錯誤，感染至前線教師也敢於創新，及至影響到學生也不怕錯誤，敢於嘗試。當遇到困難時，大家一起尋找解決方法，這不僅是中層領導培育的成果，更是學校整體文化的轉變。」