

QSIP

通訊 第十五期
08/2023

香港管理專業協會李國寶中學
黃菱茵校長

QSIP學校發展主任
胡翠珊博士

QSIP學校發展主任
呂斌博士

柏立基教育學院校友會
盧光輝紀念學校
校長鄧瑞瑩博士

教育對談

優化學校發展與問責架構 之下的挑戰與部署

學校專訪

天神嘉諾撒學校

藉推動跨範疇學習培育中層團隊 帶動學校文化變革

教育視點

再談中層領導培育與學校改進：在真實支援環境中的體會
手到心到：透過電子學習促進數學科的探究式教學
再談藝術元素於跨範疇教學設計中的應用
復常後的學生培育及班級經營（一）



優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project



【編者的話】

教育局提出優化學校發展與問責架構，學校在規劃及檢討整體發展時應更聚焦回應七個學習宗旨，並綜合運用各種數據，從整體角度檢視各項工作的成效。在這前提下，有不少教師關心在實際操作時「應收集哪些數據」、「如何收集數據」等。本期 QSIP 通訊的專訪之一，特別探討如何由此推動教師團隊反思自評工作，及更有效地部署下一階段的發展工作。而另一專訪則以中層培育為焦點，分享天神嘉諾撒學校以發展跨範疇學習發揮中層領導角色和推動學校文化變革。

除主題專訪外，「教育視點」繼續匯集 QSIP 團隊與學校協作期間總結的實踐經驗，多篇文章通過學校個案及展示教學設計，總結經驗及歸納成功要素，與前線教育工作者共享實踐成果。本期內容涵蓋中層領導培育、電子學習、善用藝術元素提升教學效能，以及班級經營的級本規劃與策略，期望能為前線各範疇的工作注入能量。

【目錄】

◀ 總監的話 ▶	02
◀ 教育對談 ▶	
優化學校發展與問責架構之下的挑戰與部署	05
◀ 學校專訪 ▶	
藉推動跨範疇學習培育中層團隊 帶動學校文化變革	11
◀ 活動回顧 ▶	
「匯進學校」跨校交流網絡活動 多元焦點提升同工專業能量	15
傳承「動」起來 透過跨範疇學習發展中華文化課程	16
◀ 教育視點 ▶	
中層領導系列	
再談中層領導培育與學校改進：在真實支援環境中的體會	17
有效教學策略系列	
手到心到：透過電子學習促進數學科的探究式教學	20
全方位／跨範疇學習系列	
再談藝術元素於跨範疇教學設計中的應用	24
學生培育系列	
復常後的學生培育及班級經營（一）	28



陳鴻昌博士

《總監的話》

轉眼間，教育界踏入復常之路已快將一年，但後疫情年代仍有不少挑戰，需要前線工作者積極回應。首先，人才流動依然是中、小學面對最嚴峻的挑戰之一，學校人事仍處於動盪期，無論是前線教師、中層教師，以至學校領導，皆在持續變動中，因而有大量轉職（或新入行）的同工需要適應期，以過渡雙重適應：適應新學校的環境和文化，以及新崗位的權和責。為此，不少學校已比從前更着重中層培育，承傳與創新兼備。在培訓新教師的工作上，也漸發展出校本的在職培訓系統，加速新教師的成長。

其二，教育政策的變動，也帶來了新衝擊。例如教育局推出了「優化學校發展與問責架構」的措施及配套工具，無論在運用改進了的全港性數據平台（如 APASO III），還是為着更能聚焦回應七個學習宗旨而收集的校本評估資料（如學生反思紀錄），以及在新觀念及框架下如何準備學校發展計劃及周年計劃，學校領導都正在摸索中。而中層教師也隨之而面對如何優化科組或功能組別的 PIE。部分學校已借此機會，提升教師團隊的意識及全面優化學校自評工作，更能扣緊一個階段的檢討及下一階段的規劃，以達持續改進。

與此同時，當同工正在鞏固疫情前後運用電子學習工具教學的種種經驗之際，生成人工智能的面世與逐漸普及，似有雷霆萬鈞之勢，促使我們必須探討如何革新教學方法及課業設計，以培育新一代的學子，在心懷正確價值觀下駕馭持續進化的工具，促進自主學習。

儘管面對着上述的種種挑戰，QSIP 團隊在過去一年，見證着同工正在各個工作範疇努力回應，甚至承這些契機推動校內的專業討論和反思。例如同工積極發展價值觀教育、跨課程／範疇學習（如跨課程語文學習、以弘揚中華文化為重點的跨科專題探究、STEAM 等），已漸見效果；此外，透過改善學生支援範疇的工作應對後疫情年代的學生成長問題，包括重建級會組織，以及全面強化班級經營等，也喜見曙光。QSIP 團隊（請看下頁介紹）感謝同工與我們結成同行夥伴，在新一學年將與超過一百所香港及澳門的中、小學作深度的校本協作，一同進步，並透過不同平台與前線分享實踐經驗。

QSIP團隊介紹 (2023/24)



**總監
陳鴻昌博士**

中大香港教育研究所專業顧問。曾為超過二百所學校進行校本教師專業培訓，並深度支援大量學校，內容涵蓋學校發展計劃、中層領導培育、教學及評估策略等範疇。歷任中學教務主任、教育局高級課程發展主任、總課程發展主任，曾策劃超過六十場全港性學校領導人研討會及工作坊，以推動新高中課程及全方位學習的發展。



周富鴻博士

曾任中學校長、副校長、課程發展主任及中文科主任，並獲首屆「行政長官卓越教學獎」。曾任考評局中學會考中國語文科目委員會主席及中學文憑試中國語文助理試卷主席，亦為不同學校進行教師培訓。



呂斌博士

曾任中學中文科主任、教材作者、考評局委員、大專院校導師。近十多年已支援逾二百所學校，主力學校改進、教師專業發展、中國語文及中華文化課程研發與實施等，協助不同背景的學校在學校發展管理及教學評估等各方面持續優化，並貫串中小幼各級，支援深度與廣度兼備。



梁潤蓮校長

歷任小學校長、副校長、課程統籌主任、學務主任、中文科主任等崗位，於學校管理及課程發展有深厚經驗。曾擔任課程發展議會中國語文教育委員會委員等多項教育公職，熱心推動本地中國語文教育的發展。



柯玉儀女士

資深小學課程統籌主任，在推動教師促進學生自主學習及照顧學習多樣性具大量經驗；對校本課程與教材設計及跨範疇學習有豐富實踐經驗。早年擔任中文科主任，對中文教育有深厚認識。對小學各級學生成長發展及對中小、幼小銜接瞭如指掌。



袁漢基先生

資深中學中文科主任，曾任教不同背景中學，了解不同類別學生的學習狀況，並發展相應的學與教策略。中學中文科課本作者、文言練習編審及作者、語文專書顧問、報章語文學習專欄作者。

學校發展
規劃

中層領導
培育

優化學校
整體規劃



宋凱恩校長

現為中學校長，長時間推動學校整體改進，精於學與教效能的檢討及跟進，並積極培育中層教師。於科學教育及跨學科課程設計有深厚經驗，歷任科學教育學習領域統籌，帶領校本課程及教學發展（如跨學科英語課程、跨學科STEM課程等）。



韓孝述校長

前東華三院學務總主任，曾任教育署課程發展處首席課程主任、中學校長、教育統籌委員會學校教育目標小組主席、高中學制檢討小組及中學教學語言檢討小組成員，為本地具影響力的資深教育工作者，對學校管理與改進、課程設計與教學、德育規劃與推行等範疇具深厚經驗。



岑安邦先生

曾任中學副校長、物理科主任、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，包括考評局及課程發展議會下不同委員會的工作；並於推動STEM課程發展具豐富實踐經驗。

學生培育及
班級經營

建立持續

學校改進
專業團隊

改善文化

強化學校
專業能量



鍾淑婷女士

前中學中層教師，主教授化學科，並長時間擔任生涯規劃主任及其他學習經歷主任。對推動學生支援範疇工作有豐富經驗，並精於設計跨範疇校本課程及推動生涯規劃元素融入學科學習；曾多次被各大團體邀請作公開經驗分享。



潘穎程女士

曾支援過百所中、小、幼、特殊學校，內容遍及學校發展的規劃與檢討、中層領導培育、學與教等；近年專注發展評估素養及不同主題的跨範疇學習。曾參與國際文憑中學項目（IB-MYP）課程統籌員培訓，及曾任一條龍學校校董、中小學一條龍學校課程發展主任等。



陳可兒博士

資深人力資源發展顧問，自1998年至今，參與中大支援學校改進工作，優化學校發展規劃，培育中層領導，服務超過三百所學校。亦結合遊戲元素，協助教師改善學與教工作，包括全方位跨範疇學習、專題研習等。

LaC/RaC*

跨範疇學習
及價值觀
教育



麥嘉燕女士

曾任常識科主任、STE(A)M及正向教育科統籌，帶領科組改革課程、教學及評估，並於教材設計及推動正向教育融入學科學習具豐富實踐經驗。對全方位學習、專題式學習及跨範疇學習的課程規劃與實施有大量具體經驗。曾多次受邀到不同教育機構進行教師培訓及家長教育分享。



梁承謙博士

專業劇團藝術總監，為全港第一批應用「戲劇教學法」於不同學科教學的教育工作者。曾協助中文、英文、常識、德育等科目改善學與教。近年致力於跨範疇學習、主題週、探究式學習及STEM、課堂提問及提升學習動機等方面的支援。



薛海暉先生

專業舞台劇演員。曾任小學視覺藝術科統籌、香港藝術節教育及外展部藝術教育統籌、香港教育大學客席講師。擅長為不同背景的中小學設計並施行戲劇／戲劇融入學科課程、藝術導賞活動及全方位學習課程，並致力推動藝術與學科學習的結合。於班級經營亦有豐富經驗。

副行政主管
李佩珊女士

行政主任
袁家穎女士

行政助理
陳錦超女士
馮俊禮先生

*跨課程語文學習 (LaC) / 跨課程閱讀 (RaC)

在整全式學校改進的理念下，QSIP團隊由涵蓋各個教育範疇的「學校發展主任」組成。成員背景包括：前香港教育局及師資培訓人員、資深校長、學校中層領導、於不同學習領域的資深教師、與教育相關的專業人員等。團隊着重理念與實踐的結合，以達到優化學校整體規劃、強化學校專業能量、建立持續改善文化的目標。



張曉彤博士

資深英文教育工作者，獲頒首屆「行政官卓越教學獎」。曾任中學英文教師和副主任、中、小學英語教材作者、香港教育大學（前為香港教育學院）名譽教學顧問、澳門教育暨青年局中學英文基本學力要求發展團隊的成員和相關教師培訓的導師。



李春文女士

曾任中學英語文學科科主任、英文科教師及校本美感教育統籌，致力擴闊學生學習經歷。近年與逾五十所中、小學協作，提升教師專業能量。協作範疇包括英文科科組改進、課程、教學法及評估的設計與檢討等。



何碧愉博士

學校發展主任暨行政主管。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；並為不同背景的幼兒學校就學校發展管理及教學進行規劃、設計及檢討。長期領導支援學校改進的行政工作。



司徒靜君女士

資深中學英文科主任，統籌英文科校本課程設計、跨課程語文學習、聯校及海外英語交流活動；曾任全港性系統評估（TSA）審題委員會成員；亦曾為港澳兩地不同類型學校進行教師培訓及協作，推動專業發展。



曾凱芝女士

曾任中學英文科副主任，帶領科組在課程、教學及評估作出改革，並於教材設計有豐富經驗。曾支援大量不同背景中、小學的英文科組改進工作，並精於協助學校有系統地發展跨學科英語課程。



林錦芳女士

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。



關智權先生

現為中學副校長；資深資訊及通訊科技科及數學科教師、歷任科技教育學習領域統籌及多個行政組別主任。中學教科書及參考書作者（數學及電腦）、教育局學與教資源作者、教育雜誌顧問。善於綜合學與教及學生支援的跨範疇校本課程（如服務學習、跨學科學習等）。



黃偉賢校長

從事教育工作四十年，曾任中學校長、副校長、多個行政組別主任、數學科主任、香港公開大學兼職導師、教育局數學課程委員會成員、中學數學科電子教科書作者及中學數學科教科書顧問。



柯志明先生

資深數學教育工作者，曾任中學數學科主任、香港大學教育學院客席講師。前教育局高級課程發展主任，負責分析全港性系統評估（TSA）數據以進行教學資源開發及研究。現為香港教育大學客席講師，小學數學教科書作者，香港GeoGebra學院前主席。



徐德坤女士

資深中學數學科主任，對建立科組制度及帶領科組改革有深厚經驗；對照顧學習多樣性的數學科校本課程設計、教學方法及評估策略有獨到見解及實踐經驗。曾受邀進行新教師培訓及教師專業培訓。



詹燕珠校長

從事教育工作三十多年，曾任中學校長、副校長、多個行政組別主任、數學科主任，於學校管理、學生培育及數學科的課程與教學有豐富經驗。曾擔任新任校長課程培訓課程導師、擬任校長課程兼任講員、教育大學專業發展課程顧問委員會成員。

科組教學
改進



胡翠珊博士

前中學社會科科主任、經濟科教師、校董。曾多次為教育局舉辦經濟科教師培訓工作坊及編寫教材套。在QSIP工作期間，曾為過百所不同背景中、小學改進教學及培育中層教師，並善於改進學生支援系統及推動價值觀教育。



李敏明女士

曾任中學個人、社會及人文教育學習領域統籌，對歷史科、生活與社會科及公民與社會發展科的課程及教學設計有深厚經驗，對跨學科課程設計及全方位學習活動有獨到心得。曾擔任全校價值觀教育統籌，並善於發展班級經營。



何靜雯女士

任職教育界逾二十年，曾任一條龍學校副校長，並曾同時擔任高中部及小學部主管、學務主任、國際文憑大學預科課程統籌員等；曾領導校本課程發展，善於揉合國際及本地課程精髓，以照顧多元化學習需要。於培育中層領導有豐富經驗。



梁錦超先生

前中學副校長，並負責統籌教學及不同事務的工作，於學校管理、學生培育，及地理科、生活與社會科的課程與教學有深厚前線經驗。在校本跨範疇學習上屢有突破性發展，尤其把服務學習與學科學習有機結合，促進學生全人發展。



吳潔容校長

資深教育工作者，前中學校長，於學校管理、學生培育及德育發展具深厚實踐經驗。多年來擔任田家炳基金會屬下多個發展委員會的委員，及歷任課程發展議會學習資源及支援委員會主席和委員等公職，長期致力推動學生支援範疇的發展。



吳鳳嫻校長

資深教育工作者，曾任中學校長、教育局總課程發展主任（資優教育）、高級課程發展主任（全方位學習），於推動課程發展、中層領導培育、教師專業成長及學校改進有多方面的深厚經驗，對照顧學習多樣性及跨範疇學習的課程規劃與實施亦有獨到心得。



陳淑雯校長

現為中學校長，在學校管理及發展具深厚經驗；熱心推動本地中國歷史教育，對相關課程與教學發展頗有心得，並在培育該科教學領導員獨到經驗。多年來擔任教育局及香港教育大學的校長及教師培訓工作的講者或導師，推動教師及校長專業發展。

傳訊主任
田佩芬女士

高級研究助理
羅子荔女士



團隊詳細介紹



優化學校發展 與問責架構之下的 挑戰與部署

隨着社會不斷地變化發展，教育制度也要持續地優化，讓學校教育發揮出更大的效能，學生的學習水平能跟上時代發展的步伐。去年年底，為進一步提升學校自評效能，教育局推出「優化學校發展與問責架構（下稱此架構）」，引領學校工作朝着學校教育的七個學習宗旨發展，通過「策劃—推行—評估」循環，推動學校更聚焦及有系統地進行自我評估（下稱自評），以促進學校持續發展及提升學生的學習表現；此外，局方要求學校進行周年自評時，須每年蒐集學校表現評量數據，當中包括持份者問卷和相關的情意及社交表現評估套件問卷數據等。這一系列轉變為全港學校帶來了莫大挑戰。有見及此，今期QSIP通訊邀請了香港管理專業協會李國寶中學黃菱茵校長、柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校校長鄧瑞瑩博士與QSIP學校發展主任呂斌博士和胡翠珊博士就着此架構帶來的轉變進行一次深度對談，交流學校領導如何部署及裝備教學團隊，以提升專業能量來應對眼前的挑戰。



■（左起）QSIP 學校發展主任胡翠珊博士、香港管理專業協會李國寶中學黃菱茵校長、柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校校長鄧瑞瑩博士、QSIP 學校發展主任呂斌博士

胡 胡翠珊博士

黃 黃菱茵校長

鄧 鄧瑞瑩博士

呂 呂斌博士

優化後的自評須強調「做得有多好」

胡 此架構的措施帶來不少重要轉變，包括學校進行自評檢討及發展規劃時要回應七個學習宗旨，以往學校進行自評時集中於看學校在過往三年學校發展計劃中關注事項的成效，現在還要看學校的工作如何扣連七個學習宗旨，所以，不論自評或規劃都要配合校本及教育局的需要。面對這些轉變，作為學校領導層，有哪些範疇是你們最為關注呢？

鄧 由收到指引文件到現在，我和團隊都很着緊，大概花了半年時間去思考及部署，看看如何協助團隊去消化這些文件的內容。當然，這些內容不是全新，主要是自評框架上有些轉變，即是自評時更聚焦於七個學習宗旨。我過往曾在幾所學校服務，也發現教師未必掌握到如何收集、運用及分析數據，不是他們不想學，而是他們的教學工作太繁忙，沒有多少時間去學。所以，我在6月份

邀請了呂博士到校跟教師分享數據運用的概念，讓他們知道數據就在大家的身邊，但要預先有計劃，若想收集甚麼數據，就按着需要來在教學過程中刻意收集；當時，我從旁指出學生訪談也是數據收集的一種，而常識科即時啟動了這個方向，於7月份的全體教師分享會上報告他們已認真地與學生做了一些訪談，並加以錄影，可見教師的思維模式已逐漸轉變過來。

呂 鄧校長早前參加了局方安排的工作坊，當中有甚麼要點令你印象深刻呢？

鄧 局方代表指出學校以往提及的每年項目及活動的舉辦次數、學生及家長的參與率等已不是最重要，甚至不用在表現指標上將這些資料展示出來，他們現在強調學校須檢討相關工作「做得有多好」。而我覺得最大的挑戰，就是教師過去撰寫表現指標及成功準則的模式只能顯示出他們已完成某些

項目或活動，而不能顯示出他們做得有多好，未來需要作出轉變。

呂

局方在此架構中提出了三個層次的問題，第一是學生的學習表現做得有多好，第二是教師團隊為協助學生表現達標而做得有多好，第三是學校領導在帶領團隊持續發展上做得有多好，這三道問題有助教師更有效地檢視教學工作，同時去除過往在檢討上的盲點。然而，不少教師未能完全掌握收集及分析數據的方式，鄧校長，你如何協助他們呢？

鄧

我校在7月中舉行了一次全體教師分享會，除了分享局工作坊的重點外，還就着學校的兩個關注事項：學與教發展及推行正向教育，討論如何撰寫檢討報告及計劃書。教師們當日有不少反思，有教師不知道要如何運用數據來證明自己做得有多好，一般教師都會停留於收集那些做了多少次的數據，而未必懂得通過數據分析來作出教學反思；以電子學習為例，教師慣常會寫有60%學生使用了這個平台，我向他們反問，有60%使用這

個平台是否表示他們學有所得呢？不是的話，教師要收集哪些數據呢？又或教師要透過哪些範疇及層面來觀察學生做得有多好呢？另有一組教師對數據分析的分享令我甚為欣賞，他們指出有家長在家長日中反映出在家進行電子學習的困難，他們不想學生在晚上對着手機，因而不許他們做電子學習的功課，由此可見那個60%並不能如實反映出學生的自學能力，為此，該組教師改於午膳後的半小時來讓學生即場做電子學習功課，不但可提高學生的功課完成率，而且教師可從旁觀察學生遇到的難點及作出跟進。經過一輪討論及分享，教師們漸漸地發現眼前的數據是如此多元化，要撰寫一份足以反映出自己做得有多好的報告也不是太困難的。

從學生反思引證學與教成效

胡

談到數據反映學與教的成效，黃校長也有不少體會。

黃

剛才鄧校長提到學與教的報告已不再講求工作次數，而是集中於學與教的成效，要檢討各項策略的成效已是重中之重。今年，我跟教學團隊經歷了一次校外評核（ESR），外評團隊提及我們完成持份者問卷所得到的數據可用作檢視學與教的成效，這正是PIE的過程，一方面有助我們反思及跟進，另一方面可影響下一個學校發展周年的部署。他們建議學校可加強上一周期三年發展計劃的檢討和下一周期計劃的連繫，這是一個很好的提示。此外，外評團隊表示欣賞學校為學生帶來多元化的學習機會，在學科、活動及學生成長方面也有，這是我校的成功部分，不過，他們同時提出究竟學生藉着學校提供的種種學習機會有哪些反思呢？他們着重反思，就如鄧校長剛才提到學校做得有多好，不是由我們自己說出來的，而是由學生學得有多好反映出來的。

呂

兩位校長的體會正好點出很關鍵的一點：學校自我完善的核心是學生學習成果，包括學業和學業以外的表現。但在實際學校場景中，很多時候教師進行檢討時都會不自覺地第一時間關注自己個人的付出。因此，可以多提醒教師：以七個學習宗旨作為自評的反思點，聚焦檢視學生的表現！



■ 黃菱茵校長表示，該校的教學團隊很期待出外學習的機會，於是引入QSIP支援令他們獲得培訓，開闊眼界。在新的一年，黃校長會盡量為他們爭取更多學習機會，不管參與業界工作坊或到友校參觀交流也好，都會與他們同行。

黃

對呀！今年 ESR 的經驗引申到我們在下一個學年，也就是三年學校發展計劃的最後一個年度，特意加入一句口號以作提醒，就是「WWID」，即是「What would I do?」，提醒學生當經歷了一個活動後，他們的反思是如何呢？有時要思考「What would I do next?」，有時可想想「What would I do differently?」，我們善用這兩個導向來協助學生計劃向前看及如何做得比以前好。故此，新一年我們會以這四個英文字母「WWID」來貫穿全年的學習、活動、學生支援，學校上下都會朝着這個方向發展。

胡

此架構帶來的轉變是以學生為中心的，教師要檢視學生的學習成效及提出學生的學習顯證。自評時，學校要多描述項目或活動的目標，及學生經歷這些項目或活動後有甚麼轉變、成長和得着，這確實可令教師的教學工作更為對焦。我們現正與不少學校協作，為他們的教學團隊作出裝備，以應付這一次架構的轉變，讓教師懂得在設計教學活動時已加入收集學生反思及顯證的數據，這些可視為學生的學習歷程，當他們完成一個活動後撰寫反思，便可讓教師了解到這些活動是否真的可為學生帶來正面的影響，同時，究竟這些影響是提升了學生對某方面的認知，抑或能觸動他們的心靈而作出相應的行動呢？正如我們最近經常提到價值觀教育，最重要的是讓學生能做到「知、情、行」，這些都可以從學生的反思之中得知他們的學習已達到哪一個水平。教師現在要優化以往的檢討角度，同時收集一些質性及量性數據資料等來撰寫報告，以提升專業能量的角度而言，可讓他們多檢視自己教學工作的成效及掌握學生學習已到達哪一個層次。

呂

教師對反思的重要性是有意識的，亦能帶領學生進行反思。只是在引領反思的過程中未必能深入不同的層次。因此，**當我們與教師協作時，多會以實際例子跟他們分享如何引導反思：首先教師心中宜有一個反思的框架，例如：一是察覺，主要是培養學生在實際經歷中刻意察覺，注意自己的感受、不足與成功的意識；二是紀錄經驗，也就是如實、及時紀錄自己在學習／活動中的察覺，以便於後續的評估與反省；三是反思，這是一個真正內化反思的開始，學生可以思索「為甚麼會**

這樣？」、「日常生活／學習中有類似的狀況嗎？」、「哪裏可以做得更好？」、「要如何應用這種狀況」等等問題；**四是新行動，這是為一個轉化層次，即把反思轉換為新的行動；最後還需要強化適應，將新行動融入生活，成為以後學習／處事的原則，透過系統性不斷強化。**然後，就可以運用這一框架去觀察學生的反思表現或運用相關的問題引導學生深入不同的反思層次。至於在學習顯證方面，我還記得上次跟鄧校長的教學團隊分享過，**不論問卷調查或訪談結果都好，它們都只是單純的數據（data），教師要懂得把數據結合學校情況加以分析整理，才能成為有用的資料（information），**當大家運用這些經整理的資料知道優劣情勢，並商討出下一步的優化行動，如部署下一年的教學計劃等，這樣有意義的數據就算真正進化成為有用的知識（knowledge）。

胡

這部分正好回應了黃校長剛才提到上一個階段報告與下一個階段發展計劃之間的關係。

鄧

我也認同，假如上一個周期發展計劃的定位未能



■ 呂斌博士表示，優化架構相關措施要求每年蒐集學校表現評量數據，但關鍵在於如何善用這些數據，把一堆單純的數字賦予意義，成為有助學校改進的資料（information）和智慧（knowledge & wisdom）。

百分百對焦，便要在下階段作出微調，否則便未必能配合學生當前的實際需要。

自評檢討與規劃發展要接軌

胡 此架構既為學校自評焦點帶來轉變，也為學校制定發展計劃方面帶來挑戰，過去曾跟不同學校的校長協作，他們同樣面對一個難題，就是為學校及科組制定發展計劃時，如何制定一個對焦的發展目標及策略呢？從自評檢討到規劃發展，教師面對甚麼問題？而學校領導又如何帶領他們作出有效的教學規劃呢？根據我的觀察，教師會面對兩大問題，一是他們的規劃未能回應上一個階段檢討得出來的問題，令兩者之間出現割裂情況；二是在科組層面上，教師分不清恆常性及發展性工作，他們會將每一年恆常會做的事務加入發展計劃內。

呂 在科組規劃的層面上，我會參照教育局的建議框架，並根據教師的實際運作，為學校提供一個雙層框架：**第一層是回應學校的關注事項及科組重**



■ 胡翠珊博士表示，在學校發展層面上的另一個挑戰就是隨着社會復常，很多教育政策在短時間內推出，學校需要同時應付各方的需要，學校領導要分清優先次序及裝備教學團隊。

點發展的計劃及策略，第二層是科組的恆常工作事項。第一層是發展性工作，必須有具體的目標、策略、成功準則、評估方法等資料，以便期末時檢討跟進。第二部分是教育局的建議框架中沒有特別設置的，但便於教師清楚全年的工作事項。這部分其實是科組的恆常工作，因此不必填加策略、成功準則等資料，只需要按月份先後次序加入各活動事項，便於教師清晰每項工作何時進行及不同人的職責等，以免一時疏漏。另外，在規劃過程中，教師對如何制定科組發展目標及策略尚有一定的信心，他們面對的最大困難多是如何制定成功準則、如何評估。很多時候，教師討論的成功準則並非對準目標是否達成，而只是策略是否有施行，但策略順利施行了並不代表就有預期的效果／目標。以剛才提及的推動電子學習為例，推動電子學習的目標是促進學生自主學習的能力或提高學生的自我反思能力，基於這個目標，科組制定的一個策略就是每週都為學生設置電子學習功課，並在午膳後提供平板電腦讓家中電子設備不足的學生可以在校借用。教師不僅提供了電子學習的機會，還照顧學生的實際家庭需要……如果教師成功準則是「每星期都有推行這些電子學習課」這一策略的話，那肯定可算是成功了；然而是否最終真的提升了學生的自主學習能力呢？這才是真正的成功準則。很多教師都是忽略了這一個重點。現在教育局提醒學校要注意學生在學習上做得有多好，就是要教師把成功準則對準目標。

胡 現在教育局向學校植入了這些機制，讓他們逐步提升 PIE 的技術，從而令學校持續改進。科組每年都會推出一些特定的活動，教師完成活動後檢視效能時，他們就會思考如何再做得更好，進一步提升活動的效能，這也是 QSIP 推動學校改進的理念。**教育局要求學校檢視學生做得多好、教師及學校領導做得多好，正是要基於教師及領導團隊的條件及能力來提升學校改進的步伐。**就如很多教師見到學生表現未如理想，就會歸因於一些外在因素，如家庭支援較弱等，這些因素是確實存在，然而學校在可控制的情況下可思考一下學校可以再做些甚麼來幫助學生提升能力呢？所以，教師可從這個範疇上部署往後的規劃。

鄧

我認同。經過過去幾個月研究局方的指引資料、參與工作坊及與教學團隊開會後，我發現學校領導需要放手，讓教師有嘗試的空間，如果他們一直都不懂得如何將收集得來的數據作出分析，然後應用於教學上，情況只會原地踏步。為此，我於7月份刻意舉行全體教師分享會，嘗試放手讓他們自行撰寫檢討報告及計劃書，並向其他組別作出匯報，想不到效果也不錯，他們有機會**反思檢討報告內的數據能否反映出學生表現，以及思考他們所撰寫的計劃書將來能否實踐出來。**

胡

鄧校長學校的分享會可增加教師對數據的敏感度及掌握度，從而提升他們的專業技術。數據可分為不同層次，如持份者問卷是學校層面的數據，可檢視六級學生的表現，當然這是觀感上的數據分析；至於學生成績上的數據分析就能客觀地反映出學與教層面上做得有多好。

呂

是的。第一層數據是學生的直接表現，如學業成績、課業表現等，而持份者問卷結果是第二層數據，鄧校長的作法就是讓全體教師有一次深刻經歷，並以**换位思考方式來讓他們從「撰寫計劃」的角度轉為讀者的角度「審視計劃」，自行提出問題，從中掌握分析數據的重要性。**

鄧

今次安排的其中一個原因就是我校有幾位新入職的年輕教師，他們在學院受訓那幾年未必有機會接觸到數據運用的範疇，假如他們不認識的話，便會令中層教師的工作增加難度，為此，學校領導要制定一些校本方法來讓全體教師認識這個範疇。

胡

此架構的轉變可視為一個提升教師專業能量的契機。

學校領導要與教師結伴同行

胡

面對目前的轉變，學校領導要從哪些方向裝備教師呢？

黃

數據運用的技巧對教師來說真的很重要，以狹義來說，這些學校表現評量可助我們檢視學校的教學及學生支援的成效，以廣義來說，打從學生入

學的一刻及至六年後畢業，過程中的數據都是有意思的，教師有責任去學習數據運用及分析，而學校領導也有責任去讓教師對這個範疇認知更多。

呂

其實，收集及分析數據根本就是為了優化學校各項工作的成效。

黃

我很認同呂博士的說話，**數據運用可令各項工作相得益彰。學校領導有需要將這個概念慢慢地滲入教學團隊的思維**，我在學校成立了一個數據小組，負責收集及分析數據，使學校的數據分析做得更為全面，同時有助學校建立知識管理，讓不同組別的教師可通過不同數據作出反思。

呂

行政架構的成立有助強化學校善用數據的意識，除此之外，學校教師更需要的，是像兩位校長這樣，創造空間及機會，陪伴他們一起學習，一起嘗試如何化冷冰冰的數據為改善教學的知識，共同面對這一次的挑戰，而不只是一個指令。



■ 鄧瑞瑩博士表示，學校領導帶領學校改進步伐必須做到裏應外合，有些工作讓外間專業支援團隊與教師一起去做，教師有更多的空間，會更放膽去嘗試，效果亦會更理想。而且，專業支援團隊與學校建立起多年的信任關係，對學校改進帶來很大的幫助。

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，她們反覆思量和自願地作出的改變，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。」

「匯進學校」

跨校交流網絡活動 多元焦點提升同工專業能量



「匯進學校」跨校交流網絡是 QSIP 特為協作學校凝建的平台，以「匯聚優質意念、共享改進心得」為目標，邀請多所曾與 QSIP 協作並累積豐富經驗的學校，就特定主題讓其他協作學校到校觀摩及進行深度專業交流。

2022/23 學年安排了五次「匯進學校」交流活動，接近 30 所協作學校的領導及教學團隊參與，就不同焦點交流實踐經驗及成果。交流活動由參加者親身參與學生的學習成果展示活動開始，從中了解校本課

程的特色及感受學生的學習氣氛，隨後由「匯進學校」代表與參加者深入探討成果背後的各種規劃和考慮，例如課程的宏觀部署、每一個教學策略背後的構思及推行方式、行政配套，甚至是當中的挑戰和心路歷程，內容專業而充滿啟發性，讓協作學校代表從中汲取經驗，加強將來籌辦同類型課程的信心，提升教學專業能量。

QSIP 未來將為協作學校就着不同交流主題舉辦更多跨校交流活動，以跨校網絡促進同工的專業發展。

2022/23 學年「匯進學校」跨校交流網絡活動

	「匯進學校」	交流主題
小學	天神嘉諾撒學校	跨範疇學習／主題週
	聖公會仁立紀念小學	
	香港九龍塘基督教中華宣道會台山陳元喜小學	STEM / 推動高階思維
中學	迦密中學	價值觀教育
	順利天主教中學	跨範疇學習、學生培育及班級經營

瀏覽更多「匯進學校」跨校交流網絡的報道：
https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/projects/psdp/sbps_2/





傳承「動」起來： 香港中華文化課程設計與推廣 第三期 (2022/23)

透過跨範疇學習 發展中華文化課程



■ 大埔舊墟公立學校的學生施展渾身解數展示他們的「非遺」時裝，又舉辦「大笪地」攤位，向其他年級的同學示範「非遺」飲食的特色。



■ 東華三院曾憲備小學的學生專注地製作藍染作品，體會文化手藝。



■ 柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校的學生學習粵劇的文化和表演特色後，分組演出《花木蘭》選段作為學習成果展示。

「傳承『動』起來：香港中華文化課程設計與推廣」為 QSIP 屬下的計劃，由 2017 年起獲田家炳基金會資助。本計劃以「香港非物質文化遺產（下稱「非遺」）」為主題，與參與的中、小學共同發展具校本特色的中華文化課程，並透過協作過程讓教師掌握設計及實踐跨範疇學習活動的原則和策略，提升專業能量。

2022/23 學年參與計劃的四所小學及兩所中學，以不同主題切入設計校本課程，如粵劇表演文化、飲食文化、客家文化、廣府文化、養生文化等，通過導入大課、體驗工作坊、外出考察等安排，並結合不同學科的教學，讓學生體驗非遺項目的文化特點，增加對中華文化的認識，繼而以演出、拍攝影片、市集攤位、作品展示、匯報等互動形式呈現豐富的學習成果，讓不同專長的學生都有機會發揮。在與教師協作發展校本課程的過程中，特別探討如何訂定研習主題、安排知識輸入、設計探究和體驗活動、引導學生整理和總結知識經驗、安排多元展示形式等，並鼓勵跨學科協作，推動不同學科的教師在設計課程和教學過程中緊密配合。

QSIP 於 2023/24 學年將與另外九所中、小學協作，協助教師發展跨學習領域的中華文化課程。



■ 負責古琴項目專家組的慈幼業漢千禧小學學生向參加者示範古琴坐禪的益處。



■ 迦密中學學生製作攤位，自選一項非遺項目介紹其特色，及分享傳承方案；圖中小組為傳統喜餅加入創新元素作推廣。



■ 伊利沙伯中學的學生在導師的指導下練習客家洪拳，從中感受功夫文化體現出的精神及涵義。

實踐經驗分享會

2022/23 協作學校將分享校本課程設計及實踐經驗

日期：2023 年 9 月 26 日

時間：下午 2:30 至 4:30

詳情：<https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/projects/cultural/>



中層領導系列



再談中層領導培育與學校改進： 在真實支援環境中的體會

陳鴻昌

最近幾年，QSIP團隊為了回應大量有關中層領導培育的需求，特設「中層啟導顧問會議」的支援形式，與不同科組或功能組別的統籌教師同行。在過程中，支援人員有時直接參與一些功能組別的會議，以便即場給予意見，或是一同為某些問題商討對策。本文正是筆者從這類支援經驗中的一點啟發。



從改革課時的小故事說起

學校 A 已開校幾十年，正如其他機構一樣，存有不少歷史遺留下來的問題，只是歷任學校領導因當時判斷的緩急先後，即使知道問題所在，都未必能當下處理。前年剛上任的教務副校長欲推動改革，校長全力支持，成立一個臨時小組，並邀請 QSIP 支援。小組成員中，有資深教師，也有加入學校只有數年的教師。這種組合的好處，是既能了解學校問題的前因後果，也有帶着他校經驗的成員，能從不同的角度看問題。

小組成員羅列出一些重要問題，自行討論出優次。他們首要想改革潛在已久的課時問題，想重新規劃全校各科的課時。雖然教育局對各學習領域的課時有指引，但學校仍有不少空間作校本考慮。這個大手術，觸及各科的「利益」，自然也涉及不少人事問題。這個小組的成員，最重要是明白自己的角色，他們必須放下自己所屬的科組或功能組別的身分，以全校層面利益的角度去重看事件。

心懷正確的取態後，接下來便是技術上的討論。當這組人覺得過往存在不少問題，那麼這小組的改善建議是甚麼？即不能只批評過往如何錯、如何不理想，必須說出將來如何改進。他們經歷了十多天的討論，每天由放學討論到晚上，終究「磨」出了一

個改善方案。當小組成員能充分考慮校本因素，QSIP 支援人員便可擔當校外能動者（external change agent）的角色，解答他們的一些疑問，包括甚麼方案是最常見的，甚麼方案可視為不尋常；哪些細節可跟隨坊間流行的做法，哪些方面必須考慮校本因素作調適；還有別校推行類近改革的要點、大忌及步驟等等。

最後便是「推銷」手法。縱然他們不計成本，持續十多天討論，也曾從不同同事的角度出發，互相挑戰，最後得出一個他們深信是比從前進步的方案，但仍需要接觸不同的組別或個別同事，以解釋方案的優點，當中包括校長、各科組領導，以及一些受影響較大的教師。這其實是在真實情景中作測試（reality check）的過程，一方面可知小組以外同事的反應，另一方面是游說部分教師的好機會。更重要的是，這也能讓其他教師知道小組訂定方案的背後理念及原則，是以「學校層面利益為先，組別利益次之，個人利益為後」，方案是經過多重思考及驗證，絕非一時興起的個人喜好。經過一連串的努力解說和游說，以及在多個大會上的通過，最後學校採納了改革方案。

上述改革，其後更觸發出一連串的討論及改進行動，包括課擔編配、招募教師的科目配搭、時間表的製作等，這裏暫不詳述。

故事背後的啟發

上述的小故事，其實對學校的中層領導培育是有啟發性的。筆者結合近年支援不同學校的所見所聞，得出以下重點：

一、中層培育的對象

除了已升職（如中學的 SGM、小學的 PSM）的教師外，其實只要有帶領小組的職責在身，又或是某些組別領導的副手，皆可視為「中層」。若這些教師在其負責的崗位上發現一些潛在已久的問題而想解決，學校領導便可乘機培育這些「有心人」。

二、實際改革的期望

中層培訓不能只講理念，又或只想中層教師依循舊有模式工作。筆者在支援學校的過程中，發現有些學校當有新任中層上任時，並未賦予期望，於是即使有校外能動者的介入，也因沒有清晰的目標而找不到發展方向，難有成長。相反，若有一件實在的任務在手，便會有動力思考或請教他人。若是舊問題，可用新的方法解決；若是新嘗試，就可創立新機制，這正正是中層「創新」之意。當然，中層本身的心態也是關鍵，若新上任的中層只認為升職單純是對過往表現的獎賞，而忘記了晉升後的角色轉變及更廣更深的職責，那當然很難進步或促成改革。

三、突破思維的界限

能夠突破科組或功能組別的框框，以全校層面的視野思考問題，正是中層培育的重要元素。中層人員本要明白前線的執行情況及其困難，同時亦要了解全校層面的發展需要，才能成為學校領導與前線教師之間的橋樑，以發揮上情下達及下情上達的作用。因此，學校領導宜把握這種訓練機會，同時亦要觀察這些中層人員建議的方案，究竟是以學校利益為先，還是偏袒某些組別或個人？這種情況在討論及表達的過程中顯然易見。

四、賦權問責的取態

校長在過程中的取態相當重要。一方面要「積極不干預」，即不必參與他們擬定方案的每個會議，讓

教師在會議時暢所欲言。但在過程中，可間或表達關心及支持。與此同時，可讓小組領導間或匯報進展，這便可持續知道討論方向是否正確。在這過程中，不宜太早給予過於具體的意見，以讓教師們對方案有較大的發展空間和擁有感。

總結

其實以上小故事，當中包含了不少經典的組織變革或學校改進的理論及步驟。當下正是教育界面對人才短缺及適齡學童人口下降之際，校內外因素均促使學校最高領導層尋求變革，並引進外援，若剛巧凝聚了有幹勁的中高層教師，期望解決潛藏已久的問題，這便形成了團隊中的「緊迫感」（‘sense of urgency’, Kotter, 1996）。其二是校長及校外能動者達成共識，成立改革的「核心小組」（‘guiding coalition’, Kotter, 1996; ‘cadre group’, Hopkins, 2002），以啟動改進。而核心小組在討論中發展出一個「願景」（‘vision development’, Hopfenberg et al., 1993; ‘developing a vision’, Kotter, 1996）；此外，小組得到校長的「賦權」（‘empowering employees for broad-based action’, Kotter, 1996），以擬定改革方案及進行游說工作，也是十分重要的。這些元素雖是天時、地利、人和的結合，也希望能成為正在面對校內困局及校外環境挑戰的學校領導的一點啟發。

參考文獻

- Hopfenberg, W. S., Levin, H. M., Chase, C. C. S., Christensen, G., Moore, M., Soler, P., Brunner, H., Keller, B., & Rodriguez, G. (1993). *The accelerated schools resource guide*. Jossey-Bass.
- Hopkins, D. (2002). *Improving the quality of education for all* (2nd ed.). Routledge.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

作者 陳鴻昌博士

香港中文大學QSIP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，曾策劃多個系列共超過60場全港性學校領導人研討會，推動新高中課程發展。在QSIP服務期間，曾深度支援大量學校，推動整全式學校改進。



下載全文

有效教學策略系列

手到心到： 透過電子學習促進數學科的 探究式教學

柯志明



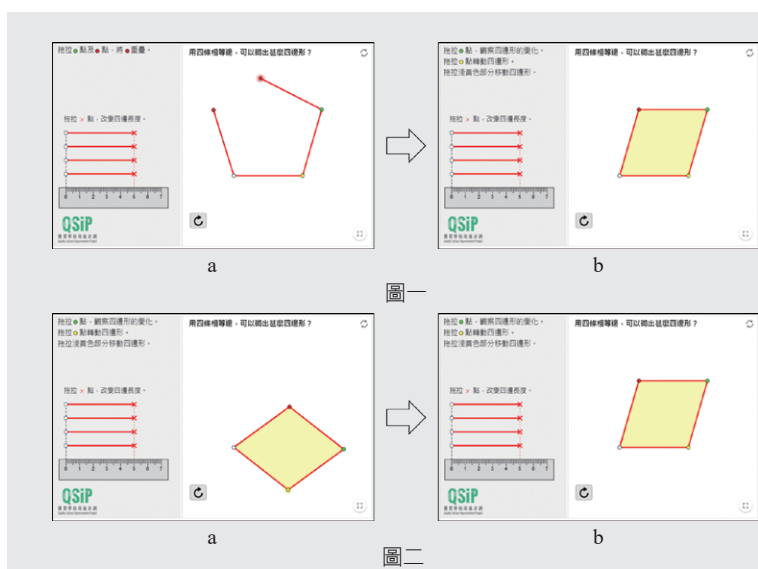
在2017年頒布的小一至中六數學教育課程指引中，小學至初中各級都增加了一個全新的學習單位「探索與研究」，目的是「通過不同的學習活動，發現及建構知識，進一步提高探索、溝通、思考和形成數學概念的能力」（課程發展議會，2017b，2017c）。課程指引亦指出，設計得宜的電子學習教材，既可協助教師表達抽象概念，亦能讓學生透過平板電腦進行探究活動，啟發學生思考，從而提升教學效能，引發深度學習（課程發展議會，2017a）。筆者在本文分享過往和小學及中學教師在不同課題的協作例子，闡述如何運用電子學習資源和應用程式進行探究式教學，幫助學生形成數學概念，加深他們對數學的理解，並透過數學實驗培養他們的解難能力。

透過探究形成概念

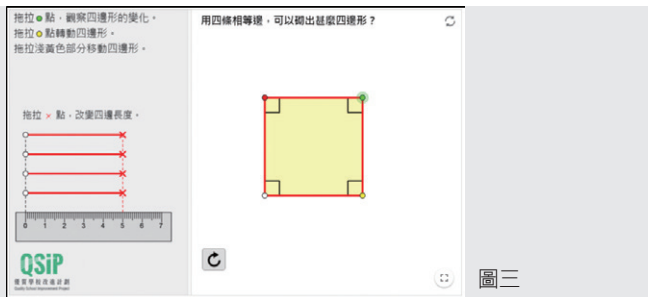
數學學習是一個從具體經驗到抽象理解的過程。對於較抽象或困難的數學概念，學生需經過具體的實作活動和探究過程，才能充分理解。教師有時礙於實物教材資源或課時的限制，在引入概念前未能安排適當的實作活動。電子學習資源正好彌補實物教材和課時的不足，讓學生在平板電腦上進行實作和探究活動，幫助他們形成抽象概念，建構知識。

以小四的《四邊形之間的關係》為例，學生需認識不同種類四邊形之間的包含關係，例如所有正方形皆是菱形，所有正方形、長方形和菱形皆是平行四邊形等。對小四的學生來說，他們對分類的認知通常是割裂式（partition）的，即菱形和正方形是兩種不同種類的四邊形。要幫助他們建構如「正方形是菱形的一種」等層遞式（hierarchical）分類概念，筆者設計了圖一（a）的GeoGebra電子學習課件（<https://ggbm.at/memngfuk>），讓學生探究四條相等邊可拼砌出一個甚麼四邊形（圖一（b））。課堂所見，不少學

生會將這個四邊形誤認為是平行四邊形。針對學生這個學習難點，教師拖拉黃點，將圖形旋轉至圖二（a）的姿態，讓學生知道用四條相等邊砌出的是菱形，然後再將圖形旋轉至原本的姿態（圖二（b）），並和學生總結不論圖形的姿態如何，有四條相等邊的四邊形必定是菱形。



教師接着再指示學生拖拉綠點，探究還會出現甚麼四邊形。當出現直角時，學生都能說出這個是正方形（圖三）。接着教師提問：「正方形是否菱形？」不少學生都認為正方形不是菱形。經過反覆的討論和釐清（有四條相等邊的四邊形就是菱形），再加上運用日常生活例子作比喻（如所有阿媽皆是女人），教師終於令學生明白為甚麼所有正方形皆是菱形（因為正方形是有直角的菱形），成功和學生建構菱形和正方形的包含關係的概念。

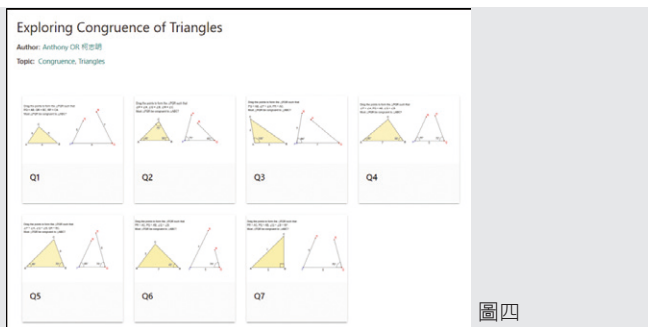


圖三

深入理解數學

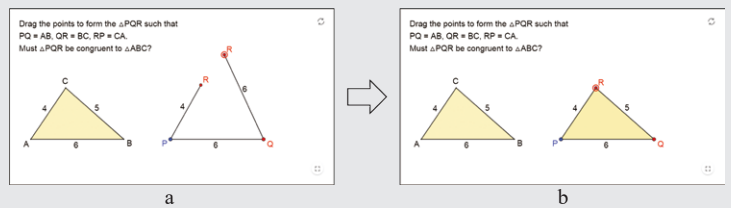
很多學生對數學科的算法、公式和定理往往知其然而不知其所以然。透過電子學習工具進行探究，能讓學生手到心到（Hands-on, Minds-on），深入理解算法、公式和定理背後的概念和原理，令他們熟習算法和公式之餘，亦能培養高階思維能力，建立良好的學習態度。

在中一的「全等三角形」課題中，教科書往往只將判定全等三角形的條件和相對應的圖像逐一羅列出來，很多學生只是被動地記憶和應用這些條件去判定兩個三角形全等，未必理解為甚麼有些條件如 SAS 能判定兩個三角形全等，另一些條件如 SSA 卻不能。有見及此，筆者設計了 GeoGebra 電子學習課件（<https://ggbm.at/8480831>），讓學生分別探究 SSS、AAA、SAS、ASA、AAS、SSA 和 RHS 是否判定兩個三角形全等的條件（圖四）。

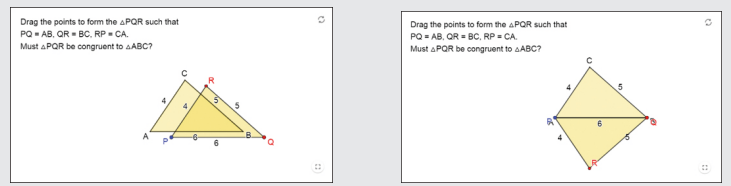


圖四

以課件中的題 1 為例，左邊的 $\triangle ABC$ 是一個已知三條邊長的三角形，學生透過拖拉紅點（圖五 (a)），構作一個和 $\triangle ABC$ 三條邊邊長相等的 $\triangle PQR$ （圖五 (b)），然後透過拖拉 $\triangle ABC$ 驗證兩個三角形是否全等（圖六）。亦有學生構作了圖七的 $\triangle PQR$ ，教師亦適時運用這個例子和學生討論 $\triangle PQR$ 和 $\triangle ABC$ 是否全等（圖七， $\triangle PQR$ 是 $\triangle ABC$ 的鏡像），然後和學生歸納三條邊相等能判定兩個三角形全等，並將判定條件以 SSS 代表。



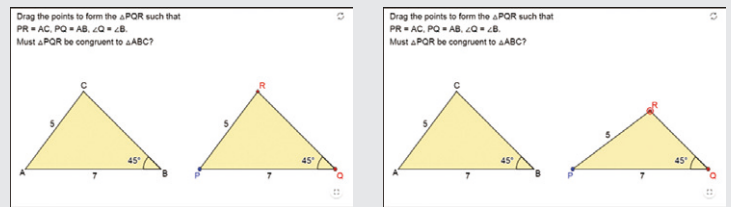
圖五



圖六

圖七

在探討題 6 的 SSA 條件時，大部分學生在構作出圖八的情況後，就認為 SSA 是能夠判定兩個三角形全等的條件。當教師提問有無學生能用相同條件構作出不全等的三角形後，就陸續有學生發現同一條件能構作出不全等的三角形（圖九），從而明白到 SSA 不是能判定兩個三角形全等的條件。

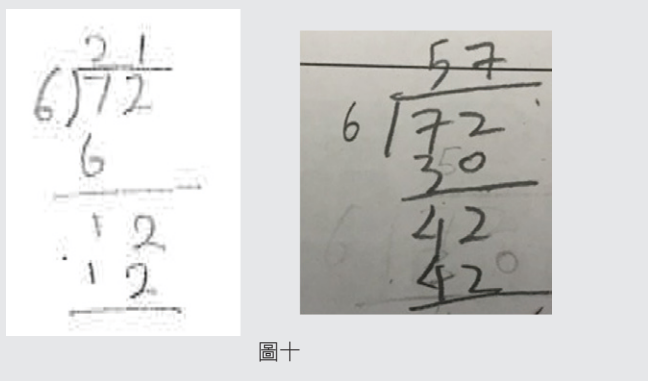


圖八

圖九

是次探究兩個三角形全等條件的活動用了連堂（即兩堂）進行。課堂所見，學生都積極投入活動，討論氣氛熱烈。相信經過這個探究活動後，學生能深入理解判定兩個三角形全等的條件，亦明白為何 SSA、AAA 等不是判定條件。

再舉一個小學數範疇的例子。在小三的「除法」課題中，部分能力稍遜的學生對位值的概念不清晰，以致在計算如 $72 \div 6$ 等算式時，產生了如圖十的錯誤。



圖十

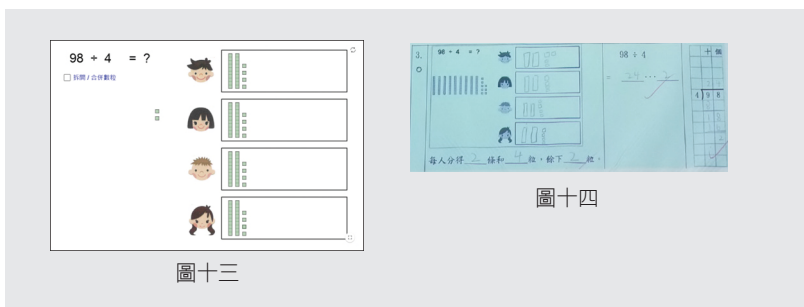
筆者和教師共同備課時，提出用數粒製作「粒、條、塊」教具，將位值視像化，並透過分物的探究活動為學生建構兩位數除以一位數的算法。教師反映在分物時將數條拆成數粒太花時間，筆者於是設計了探究一位數除兩位數的 GeoGebra 電子學習課件 (<https://ggbm.at/pbnprxdr>, <https://ggbm.at/ubb7fr9x>)，讓學生進行均分數條和數粒的探究活動。

以 $98 \div 4$ 為例，學生先運用圖十一的課件探究如何將 9 條和 8 粒平均分給 4 人。課堂所見，學生都能先將 8 條平均分給 4 人，每人分得兩條（圖十二）。教師接著提問：「剩下的 18 粒可否再分？如何分？」學生都知道要將 1 條拆開 10 粒，然後每人分得 4 粒，剩下 2 粒（圖十三）。教師接着和學生討論分物過程和長除式運算、特別是位值的關係，然後要求學生在工作紙寫上長除式運算，並記錄分物的圖像和結果（圖十四）。經過探究活動後，學生對長除式中的數字所代表的位值及長除式背後的原理（例如為甚麼要由最大的位值開始做除法）有更深入的了解。



圖十一

圖十二



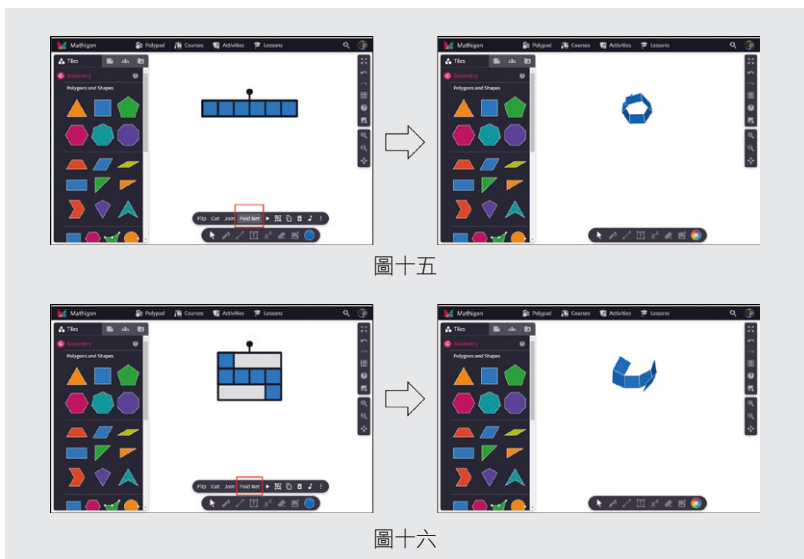
圖十三

圖十四

數學實驗培養解難能力

GeoGebra、Mathigon 等動態數學應用程式除了用來製作電子學習課件外，程式本身也能為學生提供一個構作及探索數學物件及概念的「實驗室」，透過各種構作及探究活動，培養學生操作、觀察、猜想、論證等解難能力及批判性思維與創意，提升他們的科學和數學素養。

以小五的「立體圖形的摺紙圖樣」為例，教師可安排學生運用 Mathigon 應用程式 (<https://mathigon.org/polypad>) 探究立體圖形的不同摺紙圖樣。要探究正方體的摺紙圖樣，只需在 Mathigon 中把六個正方形以不同方法連接起來，看看哪些能夠摺出一個正方體（圖十五、圖十六）。

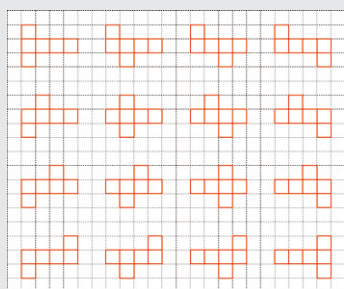


圖十五

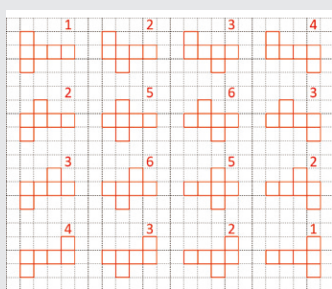
圖十六

教師接着可提問學生：「正方體有多少個不同的摺紙圖樣？」教師可引導他們有系統地解決這個問題。學生很容易知道若有多於四個正方形連成一直線（例如圖十五），一定不能摺出正方體，所以可先和學生探究有四個正方形連成一直線（四連方）的摺紙

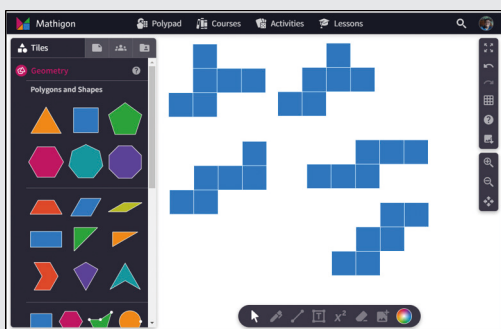
圖樣數目。教師可引導他們先系統地羅列所有的四連方摺紙圖樣（圖十七），再討論哪些摺紙圖樣經轉一轉或反一反之後會和其的一樣，然後用同一號碼表示一樣的摺紙圖樣，最後發現有四連方的摺紙圖樣共有6個（圖十八）。之後再依次探究有三連方和二連方的摺紙圖樣數目（圖十九）。



圖十七



圖十八



圖十九

結語：將知識問題化，將問題探究化

探究式教學的目的，就是希望學生更投入課堂，令數學更好玩。而教學設計的秘訣，可以用「將知識問題化，將問題探究化」¹概括。探究式教學當然比直接講授花時間，但研究顯示，讓學生自行探究並理解所學內容，他們包括考試成績的學習表現會明顯較佳，對能力稍遜的學生尤其如此（Watson, 2006）。

若同工想了解更多的 GeoGebra 電子學習資源，可到香港 GeoGebra 學院網頁（www.geogebra.org.hk/materials）瀏覽。



附註

註 [1]：「將知識問題化，將問題探究化」由 QSIP 韓孝述先生提出。

參考文獻

- 課程發展議會（2017a）。《數學教育學習領域課程指引（小一至中六）》。課程發展議會。
 課程發展議會（2017b）。《數學教育學習領域課程指引補充文件：小學數學科學習內容》。課程發展議會。
 課程發展議會（2017c）。《數學教育學習領域課程指引補充文件：初中數學科學習內容》。課程發展議會。
 Watson, A. (2006). *Raising achievement in secondary mathematics*. Open University Press.

作者 ◎ 柯志明先生

香港中文大學QSIP學校發展主任，資深數學教育工作者，曾任中學數學科主任主任、香港大學教育學院客席講師。前教育局高級課程發展主任，負責分析全港性系統評估（TSA）數據以進行教學資源開發及研究。現為香港教育大學客席講師，小學數學教科書作者，香港GeoGebra學院前主席。



下載全文

全方位／跨範疇學習系列



再談藝術元素 於跨範疇教學設計中的應用

薛海暉

有說「藝術」是一種「另類的語言」，讓難以言傳的情感與思想，通過各種技巧給表達出來，並與接收者共鳴。這種說法，點明了藝術的兩個功能：揭示與溝通。下文就讓筆者向大家展示兩個與學校教師共同發展的教學示例，好說明藝術元素，為何「與生俱來」就是個有效的教學工具；又，在跨範疇教學設計中，如何靈活為教師及學生所運用，以提升教學效能。

「生果大發現」專題探究（初小）

甲小學每年都會以專題週的形式進行跨範疇教學，然而，教師總覺得初小學生礙於生活經驗、學習技巧及語文能力均有所欠，推行跨範疇學習只會事倍功半，亦難以量度成效。在細閱教師的教學設計後，發現初小教師都已經扭盡六壬，這一刻以「說故事」的手法作引入，下一瞬又會以繪畫、填色等協助學生表達，但教師就是覺得此等習作，未能有效呈現學習成果。誠然，布置以創作為本的總結習作，要

評估「知識掌握」的確有難度，可是，也並非不可能的任務。再者，在筆者看來，教師所以「不滿足」，是來自他們花了很多心神去營造「好玩有趣」的氛圍，而忘記了跨範疇教學本來就可以很好玩！它的「好玩」在於各科知識的扣連與靈活運用：當一個學生感到自己有能力整合及處理所習得的知識，並應用到生活上解決真實的問題時，這自我效能感還不足以「引起學習動機」嗎？

於是，筆者與在校教師順理成章地把「說故事」的引入，演變成具體而貼身的戲劇情境：副校長是個討厭吃水果的人，他：

一則不清楚吃水果對身體有甚麼好處
二則認為水果保質期短，買了也是浪費金錢
三則就是不喜歡那黏黏的口感、或酸或甜的味道
四則認為水果看上去就是沉悶沒趣

當然，這些誤解或多或少都是搜羅自「不喜歡吃水果」的學生的，教師就是希望借這個機會去扭轉他們的想法。故此，副校長在專題週的第一課，就向全級學生現身說法，除了道出他拒絕吃水果的原因，更旨在引發他們的想像：為甚麼一個人會討厭吃水果的呢？我也是其中一人嗎？這些「原因」必然導致「討厭」的結果嗎？同時，這一節大課也埋下了伏線，就是副校長身體出了點狀況（如便秘），多吃點水果或有助改善呢！

以上的大課，我們用上了戲劇教育裏稱為「坐針氈」的習式，即並非副校長一人獨自演講，而是讓參與者透過問答交流，自主發掘人物／角色的心路歷程及行動（拒絕吃水果）的原因。當副校長離開問答交流的場景後，學生便在教師的協助下，整理出「副校長不喜歡吃水果的原因」。這時，就是分發學習任務的時候了：在專題週的總結時間，學生得以小組形式，針對上述其中兩個原因加以解說，從而說服副校長多吃水果以改善健康情況。

針對第一個教學點，教師建議用短片、偶戲的形式作輸入，又碰巧他們從網上找來了好些卡通片段，清晰講解水果對腸道健康的好處。這本無不可，但是，細想之下，我們只是把教師串講換成「動畫串講」，本質上學生仍是被動地通過理性思維去接收，我們該如何轉化輸入方法，使冷冰冰的資訊變得有溫度呢？教師就動用了創意，設計了好些「實驗」，例如：

▲ 卡在管子裏的東西，要如何提取出來呢？用小樹枝捅出來？用吸管吸出來？用肥皂水把它滑出來？學生都獲分發所需工具，在幾經嘗試後，他

們都自有發現：樹枝有可能會折斷，並卡在管子內、吸管又不太成功。這時，教師點明「實驗」的比喻：如果「管子」其實就是我們的腸道呢？你會選擇用工具，還是多吃點水果，讓它通過消化系統化成「肥皂水」，令排洩物能順暢地離開身體？

▲ 一個破了洞的膠盤子，讓西米散落一地，我們該如何是好？教師就找來了補漏漿，罐上貼上了「維他命 C」四個大字，讓學生一同修補，同時給他們說明，維他命 C 能提升我們的抵抗力的其中一個原因：通過維持我們的皮膚與黏膜的完整，把細菌及病毒都擋在身體外。

教師動用創意，並利用合適的比喻／呈現手法，創作出各種與主題緊扣的體驗，令學生通過參與，感受及了解資訊背後相對抽象的原理／原則，從而反思生活。這不正是藝術創作與欣賞的過程？

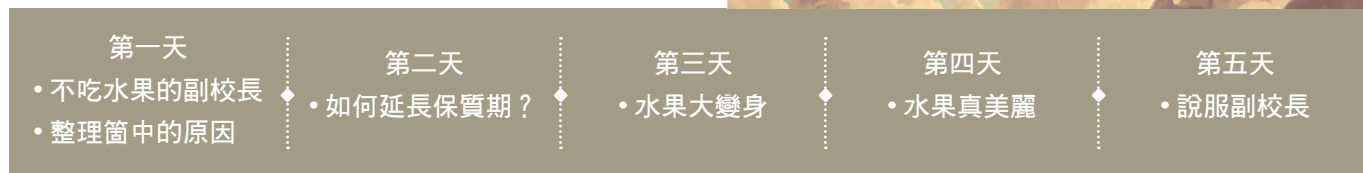
針對第二點，有關水果容易變壞，教師準備了各種果乾，給學生淺嚐；又跟他們一起做果醬，一同發現乾燥法、糖漬、殺菌罐藏等方法，如何有效減慢細菌滋生。

針對第三點，教師加入了烹調與品嚐環節，讓學生發現水果除了「現食」，還可以製成各種食品，從而改變它們的口感，而且在混合使用後，味道也會有很大的變化呢！

針對第四點，教師帶領學生觀賞與描畫各種水果不同切面的自然美態，並延伸創作成布藝花紋；又與學生一同實驗水果（自然）染，令他們體驗到水果除食用外，果皮果核也有其用處，且色彩變化多端，是絕不沉悶呢！

最後，學生通過教師的協助，整理在一星期的學習後所掌握有關水果的知識，創作一段說詞。同時，他們更主動做了好些小道具，有「人肉簡報」、「戲劇小片段」、「產品展現」、「水果藝術品」等協助解說。及後的檢討會議中，教師都指出，學生最後的多元產出，不正是模仿自己教學（多元輸入）的成果嗎？學生都發揮自己的創意，在既有的時間、空間及資源下，整合自己所知，創作出動腦又動情

的方法，向副校長傳遞訊息。這裏所說的「創作」已不囿於視藝、音樂、表演等等的框架，亦不限於「美觀」、「動聽」的考量，而是運用藝術思維與元素，培育創意、善用多元學習與創作技巧去解難。



圖一：「生果大發現」專題週課程

「文化承傳與保育」（高中）

隨着當局大力推動香港非物質文化遺產，文化保育議題旋即成為教育熱話。小學教師多以體驗式／手藝工作坊的形式推展香港非遺教育，但到了中學階段，尤其是高中，教師就會問：「做做手工就可以？」於是，如以香港非遺作切入點，在高中推動跨範疇教學時，教師就會希望融入更多經濟、文化背景、歷史與流變的資訊，以確保學生「有學到甚麼」。但是，可以想像，這樣的跨範疇教學便會流於資料輸入與整理，那個所謂的「有學到甚麼」，只是我們又掉進了「高中必定要教更深更廣的知識內容」的迷思。如要學習目標提升至應用、分析、評價、創造的層次，還需多加思考，「做手作」與深層次的學習是否必然對立？

於是，我們便以「客家與廣府文化：為何保育？如何保育？」為題，為學生設置各式的體驗活動：飲食（製作客家茶粿與廣式點心）、功夫（客家舞麒麟與粵式舞獅體驗）及工藝（製作客家藍染與港式花牌），並引導學生以視覺文化的角度，歸納、分析及總結「手作」經驗及其箇中智慧。同時，通過比較兩個群族的文化，從而了解不同的生活環境、

經濟狀況與社會歷史，如何以傳統技藝與生活習慣活現出來。

因此，學生的體驗，就不止於製作成品，而更重於透過創作及技藝鍛鍊的過程，感受前人用以適應生活的技藝、美學，如何透過有形物給紀錄下來，進而真正感受各非遺項目的珍貴之處，明白為何要保育這些「活歷史」。

及後，學生以教師所安排的體驗項目為例子，探討及發現這些項目在今天要承傳下去所遇上的局限，或成功保育的手法，並基於這些學習及經驗，自選一個現存而有興趣為它發展保育方案的項目，產出一個文化保育計劃書，再於試後活動的時間舉行一個發布會，吸引「投資者注資」。

結果，我們在發布會就看到了形形色色的保育方案及互動展示（包括小體驗、遊戲等），而重點是每一位學生都能指出相關項目背後的族群文化、於現世的價值、保育的意義及為他們個人及社會來說的重要性。這結果，反映本課程不單令學生產生了深層次的學習，更牽動了他們對非遺項目的熱情與感情。



圖二：「客家與廣府文化：為何保育？如何保育？」跨範疇課程



總結

經過兩批協作教師的實踐，他們都共同發現，藝術元素在教學上的應用，誠如前文所述，就在其「揭示」與「溝通」的功能：

「揭示」——藝術創作的思維，本來就是運用各種技法，向觀眾透露作者的所思所想，並引起接收者對內容產生反應（共鳴也好反思也罷，都是透過作品向接收者提供情景／資訊，並讓接收者在此一基礎上，產生對某題材的理解及情緒反應）。其實，這流程無異於課堂教學，只是我們很多時候都很「目標為本」，以應試為大前題，而忽略了「產生共鳴」（情感反應）的部分，致使課本知識變得冰冷無情。可是，以藝術手法與創作思維灌注到課程設計及教學時，就讓我們有意識地營造學習需要（說服他人／保育於我何干？），使「知識的揭示」（有關水果的資訊／非遺項目所蘊藏的族群文化特徵）與「牽動接收者情感反應」（發現學習水果的資訊能幫助副校長／發現非遺

項目失傳會導致在地文化有所缺失）並行，讓學與教都變得有溫度有人情味。

「溝通」——藝術創作的出現，除了抒發個人情感，更着重與人分享創作者的所思所想，這個「有效溝通」的需要孕育出創意，讓學生的產出變得多元化。這裏不是說多元化就是好事，而是，學生都有意識地去尋找一個合適自己、亦有利表達的手法，去跟他人交流，由此，總結習作的意義，便由「交功課／我在課程中學到了甚麼甚麼」變成「我有話要跟你说／我有些很好的意念要跟你分享」，這不都是我們樂見的情況嗎？

說到底，藝術元素的介入，其實就是盡量向學生提供多元的刺激，讓他們對所要吸收的知識產生情感連結，並在布置習作時，設計一個實在的框架讓他們有所依從，但同時又刻意留有空間，讓學生迸發創意，尋找屬於自己的、具有溫度的表達方法。

作者 ▶ 薛海暉先生

香港中文大學QSIP學校發展主任，專業舞台劇演員。曾任小學視覺藝術科統籌、香港藝術節教育及外展部藝術教育統籌、香港教育大學客席講師。擅長為不同背景的中、小學設計並施行戲劇／戲劇融入學科課程、藝術導賞活動及全方位學習課程，並致力推動藝術與學科學習的結合。於發展班級經營亦有豐富經驗。



[下載全文](#)

學生培育系列



復常後的 學生培育及班級經營（一）

李敏明、鍾淑婷、胡翠珊

香港經歷了數年疫情，隨着社會復常，學校也恢復全日制上課。QSIP團隊近年有機會支援本港多所取錄不同組別學生的中學，發現不論是能力較高還是能力稍遜的學生，當他們回復全日制的校園生活時，無論在學習習慣及常規、學習技巧、個人情緒及壓力管理、溝通技巧及人際關係、建立價值觀等各方面，都比以往更需要教師的支援及照顧。與此同時，對教師團隊而言，在疫情下經歷了數年的網課生涯，部分新教師較少機會就學生培育及班級經營作實踐；加上近年教師團隊的流動性頗高，以致部分學校發現不同教師之間對學生培育的理念及處理手法有顯著的差異。有見及此，有不少學校尋求外間支援，希望藉着與QSIP團隊的協作，讓教師就校本學生培育理念凝聚共識，開發及累積適切校情的班級經營策略及教學材料，同時提升教師團隊的專業能量，以應對現今變化萬千的教育新環境，更好地支援學生學習和成長的需要，實踐全人教育。

我們就此議題，以系列式文章與業界同工分享團隊過去的支援實踐經驗，期望日後有機會與不同學校多作交流，互相學習。

班級經營的宏觀部署及推展策略

團隊近年有機會為不同學校舉行以學生培育、班級經營為主題的全體教師工作坊，其中觀察到一個普遍現象，是不同教師對班主任的角色及職責均有不同的理解和觀點，有的認為班主任應主力打理好各項班務，使班級常規能井然有序，運作順暢；有的則認為班主任的角色是學生的「代父母」，有責任去照顧學生的學習、情緒及成長各方面的需要。因此，在工作坊中，我們讓全體教師討論「班級管理」和「班級經營」的分別，我們的團隊認為「班級管理」是管理好班中的班務，「班級經營」則是經營學生

的素質、班級的凝聚力及班風，兩者也有其重要性及作用。此外，由於學生受幾年疫情停課及網課的影響，我們發現學生的學習常規及基礎、情緒社交等均和以前同年級的學生有所不同，學校宜創設機會讓教師團隊就學生培育的需要、處理學生問題的訓輔原則及理念重新作討論及反思，凝聚教師之間的共識。

同時，要在實踐層面上讓相關工作推展順暢，學校領導層須在行政上作好編排和部署，例如：編排定期的班主任節或班級經營時段，創設空間讓班主任實踐班級經營；按教師的年資、性格及專長有機地

編排雙班主任的組合；安排「級統籌」教師帶領各級級會，讓不同年級的班主任可針對各級學生的成長需要及特點，擬定及推動班級經營的策略，促進班主任在級會中的專業討論和交流，就班級經營作有系統的規劃及推展。

策略性規劃班級經營焦點

班級經營是學生培育的重要一環，但在現實中，學校的時間及空間有限，學校宜加強級會組織和不同功能組別之間的溝通及協作，揉合學生成長、學習習慣、生涯規劃等元素，策略性地規劃不同年級的班級經營主題及焦點，全面照顧及發展學生不同向度的需要。

總結團隊過去支援多所學校的經驗，有些較為成功推動班級經營改革的學校，他們在訂立校本班級經營的發展焦點及策略時，會收集不同持份者的意見，包括：學生培育組的負責教師、訓輔組、生涯規劃組等教師及各班班主任，以更全面的角度分析各級學生的特點及成長需要，再擬定各級班級經營的主題及發展焦點。

例如在以下的例子，中一級在規劃班級經營的焦點時，可包括三大元素：一、建立班團，凝聚班風；二、營造學習氛圍；三、按學生成長需要，培養良好價值觀（圖一）。



圖一：班級經營焦點的三大元素

透過級會平台推展班級經營各項策略

學校一般會按校情在學期不同階段召開級會，普遍分布在學期初、學期中、學期尾時段。就觀察所得，部分學校的級會是以發布訊息或討論個別學生個案為主。然而，若能改變級會的討論焦點，級會將會成為一個有效平台讓不同持份者（如：學校管理層、訓輔組教師、生涯規劃組教師等）從班主任的角度了解各級學生的情況及支援需要，從而規劃預防及針對性措施，便能更到位地照顧學生的成長。

學校可透過級會讓班主任共商及訂立每個時期的班級經營焦點，凝聚級本共識，並透過恆常的班主任節時段、成長課、週會節、全方位學習等平台，加強與不同功能組別的協作，推行班級經營的策略。級會不是單向發布資訊，班主任除了按級本焦點討論策略，也能彈性地按班本需要進行班本經營，並可透過級會分享經驗，互相學習與討論，尋找最合適校情的推動方法。

以下分享一所學校在中一級推展班級經營的實踐例子，教師在學年的不同時段配合學生當時的發展需要，規劃合適的班級經營策略：

在學期初，中一學生由高小升上中一，難免在學習或校園生活上有不適應。在數年疫情的影響下，學生的常規是教師的關注重點。班主任均希望學生在學期初能盡快融入中學的校園生活，故9至10月在班級經營上以建立班團、凝聚班風為目標；而在學習上，則以促進中小銜接及建立學習常規為目標，透過不同的體驗式活動推展班級經營。

在上學期中段，中一學生面對中學生涯的第一次測考，需要改變固定型思維，建立成長型思維（growth mindset）。同時，中學的學科數量比小學為多，學生需要學習如何規劃及應對測考，如：學習做有效的溫習筆記、訂立溫習時間表等。而在測考後，也需要帶領學生進行試後反思及檢討，以調整下一階段的學習策略。透過級會的溝通機會，班主任發現該級學生的人際相處技巧有待提升，故決定以「友愛同儕」為主題，與輔導組協作舉多個級本工作坊及班本活動，如：Secret Angel等，讓學生感受朋輩之間的互相接納與關愛。

到了學期中後段，班主任把班級經營的焦點放到測考的準備，並繼續結合「友愛同儕」的主題，在班內組織不同的學習小組（study group），邀請個別科目成績優良的學生分享學習心得，讓同儕間互學互勉。

到學期尾，班主任特意整理全年的班級經營活動花絮，與學生回顧及分享過去一年的共同經歷，欣賞同儕及班主任為班的貢獻和付出，讓學生學懂珍惜和感恩。

月份	班級經營焦點	
	個人成長	學習習慣
9-10	建主班團凝聚班風	中小銜接學習常規
11-1	成長型思維 友愛同儕、互相接納	測考溫習計劃與策略
2-4	友愛同儕、互相接納	測驗準備與反思
5-6	總結、感恩與分享	考試的準備

圖二：中一級班級經營規劃舉隅

有系統地訂立各級班級經營的主題及焦點，並透過級統籌會議、班主任級會、班主任課、成長課及學生工作坊等平台，推展相關工作。此外，配合學校的自我完善機制，班主任及各功能組別的統籌教師宜在不同階段收集學生的反思與學習顯證，並結合運用持份者問卷及 APASO 數據，在學期尾的檢討會，讓相關教師檢視過去一年的工作成效，累積有效的校本班級經營策略及教材，做好校內的知識管理。同時，學校亦須按不同屆別的學生特質，調整及修訂班級經營的做法。學校若能按部就班建立相關機制及文化，在學生培育方面必定可持續發展及進步，追求卓越。



圖三：班級經營的 E-PIE 歷程

結語

總括來說，班級經營策略最重要是應對學生全人發展的需要，塑造正向積極、團結友愛的班級氛圍。學校可針對各級學生的特性及支援需要，更聚焦及

作者 ▶▶ 李敏明女士

香港中文大學QSIP學校發展主任，曾任中學個人、社會及人文教育學習領域統籌，並任歷史科、生活與社會科、公民與社會發展科科主任，並對跨學科課程設計及全方位學習活動有獨到心得；同時具備擔任全校價值觀教育統籌的經驗，及對強化班級經營有豐富的實踐經驗。



[下載全文](#)

作者 ▶▶ 鍾淑婷女士

香港中文大學QSIP學校發展主任，前中學中層教師，主教化學科，並長時間擔任生涯規劃主任及其他學習經歷主任。對推動學生支援範疇工作有豐富經驗，並精於設計跨範疇校本課程及推動生涯規劃元素融入學科學習，曾多次應教育局、大學及中學邀請進行相關教師培訓及經驗分享，推動業界專業發展不遺餘力。



作者 ▶▶ 胡翠珊博士

香港中文大學QSIP學校發展主任，前中學社會科科主任、經濟科教師、校董。曾任生活與社會科教材作者，並多次為教育局課程發展處舉辦經濟科教師培訓工作坊及編寫教材套。曾為過百所不同背景中、小學改進教學及培育中層教師，並協助不少學校改進學生支援系統及推動價值觀教育，尤其在強化級會組織及班級經營等工作上成效顯著。



QSIP 通訊第十五期（2023 年 8 月）

總編輯：何碧愉博士
執行編輯：田佩芬女士
專業內容編輯：陳鴻昌博士
攝影：袁家穎女士
技術支援：QSIP 行政組

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>