

賦權增能——通過促進自主學習的課程規劃推動課程領導發展

背景

近年來，無論在教育改革、教師專業發展，抑或教育領導趨勢範疇，「賦權增能」都被視為一項重要的概念（王麗雲，2000）。有學者指出，「賦權增能」是指「使個人獲得力量，使其意見受到重視，影響與自己有關的決定或計劃，在工作場合中運用經驗改進自己的表現，並進而改進組織的表現」（引自王麗雲、潘慧玲，2000）。意指「賦權」可使人獲得力量，其目的為「改進表現」（包括個人和在組織的表現）。至於如何通過「獲得力量」而「改進表現」？Raths指出當中的三個面向，分別是「需要」（使個人具有安全感）、「價值」（知道自己的目的和選擇，能做明智的決定）和「學習」（能夠檢核重要的概念，挑戰思考，促進認知的成長）（引自王麗雲、潘慧玲，2000）。有研究發現，「賦權增能」有助教師建立與同儕的關係和信任，加強彼此的溝通，減少教師的疏離感；同時提升教師的教學興趣，增強自我效能感、自主性以及尊榮感。在一定意義上，「賦權增能」可提升教師的集體效能（引自張德銳、王淑珍、何嘉惠，2014），並對學生學習有正面的影響（Mohammad A. & Fatemeh A. A., 2016）。

為推動中文科學與教的持續發展，基督教女青年會丘佐榮中學的新科主任引入「賦權增能」的概念，鼓勵教師更大程度的參與課程設計，藉以促進課程的更新、發展，以期更適切地回應學生的學習需要，並加強同儕的協作溝通、發展教師專業，藉以推動課程領導的發展。

年級

中一

策略

要做到「賦權增能」，整個科組必須擁有共同的願景，向著共同的目標進發，科組成員方能藉著更大程度的參與，而得以提升效能及專業成長。

1. 共同參與決定，同塑科組願景

科主任認為科組是所有中文科成員共同擁有的，科組願景應該由同儕共同塑造。科主任於學期初舉行會議，與教師共同探討科組的發展方向。科主任運用SWOT、KISS等工具，與教師全面檢視科組、教師、學生學習等方面的現況，了解各方面的優勢、弱項、機會和威脅，進行發展需求評估，訂定科組發展的方向，凝聚共識，共同塑造願景。經過教師深入討論，科組訂立了三個發展方向：培養學生對學習的責任感，推動自主學習，讓學生愛上學習，從而自發學習；提升學生閱讀的質量，營造閱讀氛圍；建立團隊，提升教學效能，發展教師專業。

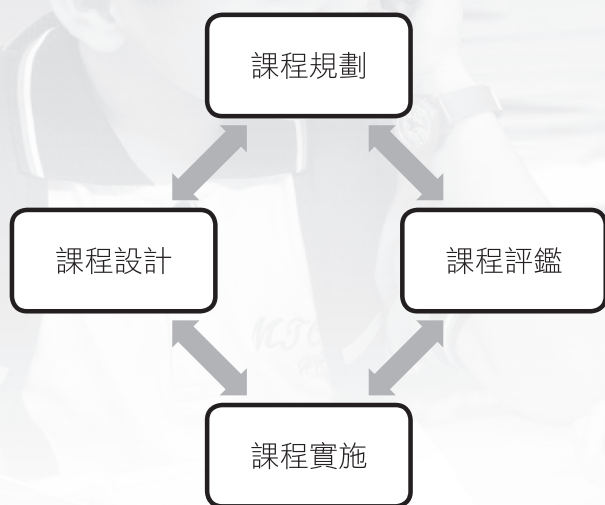
科主任通過建立平台，促進同儕間的對話，同塑科組願景，尋求共同價值，既能加深同工對科組現況的了解和思考，亦能提高教師對科組的擁有感，同時營造信任、分享的科組文化。

2. 賦權——每位教師都是課程領導

課程的整體規劃及設計，關乎教師對整體學生學習需要的理解，因此不宜由科主任獨力完成，而必須倚賴同工群策群力，集思廣益。各級統籌於學期初與教師檢視及優化所屬級別的教學規劃，並商討如何把科組願景落實到教學及課程之中。此外，科組又成立「課程發展小組」，定期邀請各級統籌召開會議，檢視不同級別、不同學段的課程規劃。通過共同發展課程，教師對課程的探究及領導能力得到進一步發展，集體力量得以充分發揮，科組團隊亦得以建立。

3. 增能——通過共同備課，促進分享交流

在整體規劃課程以外，科組以中一級為切入點，建立共同備課機制，就課程的發展、實施和評估，進行更緊密的合作：



- 課程規劃：根據科組願景規劃整體課程目標及單元組合，梳理九大範疇的學習重點，並有系統地滲入自主學習元素。
- 課程設計：每個單元由一位教師負責設計。教師會根據各單元的學習目標編選及設計教材、教學策略、教學活動和評估活動，並於共備會議中向教師闡述構思，再由同工循著「教甚麼？」、「如何教？」、「教得如何？」三個向度討論及優化教學設計。
- 課程實施：在施教的過程中各科任教師保持緊密的交流、溝通，並適時進行專業反思，及按需要調整教學策略，使教學設計能順利落實。
- 課程評鑑：蒐集課堂顯證，以判斷教學進展和成效，並根據學生學習表現對教學設計進行檢討和優化，以作為下一個單元，甚至下學年單元設計的參考。

4. 深化——創造互相學習的機會，加強溝通

為了加強教師對「自主學習」的了解和推行的信心，科主任身先士卒，在學期初開放中一級的課堂，邀請科組教師，甚至其他科的教師參觀課堂和議課活動，共同探討課堂特色及教學成效，創造觀摩、交流的機會。科主任又善用科組會議及教職員會議的平台，邀請教師向科組同工，以至全校教師分享在中一級推行自主學習，以及共同備課的經驗，促進信息的分享、交流。科主任又經常於不同途徑，向同工展示學生的學習成果，例如利用Google Classroom、Padlet等平台完成的課業、運用Maps、Xmind等圖式完成的心智圖、學生用心完成的「丘中集」（課堂筆記本）等，鼓勵教師在課堂中多作嘗試，並與同工分享實踐經驗，從而帶動科組間的溝通、交流。

5. 鞏固——善用外間資源，推動同儕持續發展

科主任積極為同工提供觀摩、交流的機會。科組於本學年，曾組織科組教師參加台灣教學交流團，到當地觀摩王政忠老師的課堂，了解台灣推行自主學習的情況，並參加由黃國珍、葉丙成、劉桂光等老師舉辦的講座，深入探討閱讀素養、學習動機、生命教育等課題，汲取養份，藉以擴闊教師的專業視野，提升專業能量。此外，本學年科組又與四所中學合辦「聯校文學交流活動」，邀請香港當代作家韓麗珠女士為年度作家，於各校舉辦不同類型的文化活動，一方面促進作家與師生間的深層次對話（例如共同探索進行散文、小說等創作的方法）；另一方面藉此推動閱讀文化，提高學生閱讀的質量。通過參與校外的交流活動讓教師得到不少觀摩、交流、反思的機會，為教師注入源源不絕的動力，有助擴闊教師的專業視野，促進專業成長。

教學設計

課程發展小組在中一級著力推動賦權增能的課程規劃過程。教師於學期初共同檢視中一教學規劃，按照學生的能力和學習需要梳理讀、寫、聽、說等九大學習範疇的學習重點，並滲入自主學習元素。全學年共規劃五個學習單元。

單元	學習重點								
	閱讀	閱讀篇章	寫作	語文知識	聆聽	說話	思維	文學文化、品德情意	自學
單元一 記敘的要素和方法	1.掌握記敘要素 2.認識記敘方法：順敘法、倒敘法 3.學習從事件分析人物的性格特點 4.認識直接描寫人物的方法	講：《楊修之死》 導：《董永賣身》	1.運用順敘法和倒敘法 2.寫作詳略得宜	1.認識頓號、逗號、句號 2.認識名詞、動詞 文言知識： 1.認識文言虛詞（之、其） 2.認識代詞（人稱代詞）	1.敘述者話語中的記敘要素 2.聽出觀點、語氣、深層意義；概括要點	1.因應主題確定話語內容 2.學習清楚交代記敘要素	批判思維、創造思維	文學文化：認識中國古典小說名著 品德情意：培養關懷顧念的品德	學生抽選一道關於三國時代背景、曹氏三子或楊修身世的題目，蒐集資料，於課堂上匯報
單元二 敘事寫人	1.學習詳略得宜的敘事手法 2.學習從事件分析人物的性格特點，提出評價和見解 3.認識直接描寫人物的方法：肖像、語言、行動、心理	講：《木蘭辭》 導：《岳飛之少年時代》、《歪兒》	1.通過敘事寫人 2.運用直接描寫人物的方法寫人	1.認識問號、歎號 2.認識成語 3.認識形容詞 文言知識： 1.認識文言虛詞（乃、者、耳） 2.認識代詞（指示代詞）	1.聆聽事件，分析人物的性格特點 2.聽出觀點、語氣、深層意義；概括要點	1.因應主題確定話語內容 2.通過敘事表現人物的性格特點	創造思維、解難思維	文學文化：1.認識樂府詩 2.認識傳記 品德情意：認識及實踐孝道	1.蒐集關於古代戰袍及古代婦女面飾的資料，於課堂上匯報 2.認識古體詩的特點
單元三 借事抒情	1.認識直接抒情的方法 2.認識敘事抒情的方法	講：《背影》 導：《年夜飯》、《母親的臉》、《七步詩》	1.運用直接抒情的方法 2.通過敘事抒發感情	1.認識冒號、引號、括號 2.認識副詞、語氣助詞 3.認識反語 文言知識： 認識文言虛詞（哉、也）	1.概括要點 2.聽出觀點和理據	1.因應主題確定話語內容 2.通過敘事表達感情	創造思維	文學文化：1.認識孝道 2.認識古體詩 品德情意：體念親恩，敬愛親人	1.尋找朱自清生平及《背影》的寫作背景，於課堂上匯報 2.以心智圖整理《背影》內容

圖一：中一級校本課程舉隅

要使每位教師成為課程的主人，須推動教師進行學與教策略的探究。中一級教師以「五讀法」來組織各學習單元，引導學生由淺入深，由表而裏，循序漸進地理解課文。現以中一級《燕詩》為例。

學習重點：

- 認識不同的詩歌體制——古體詩、絕句、律詩、新詩
- 體會詩歌表達的思想感情
- 掌握借事抒情的方法

學習難點：

- 如何借助事物的特性抒發感情

教學環節	教學活動	設計理念
預習	• 閱讀古體詩、近體詩及新詩各一至兩首（由教師提供），分析各種詩體的特色 • 於網上搜尋作者簡介、燕子的特徵（閱讀新聞：「梁上有雙燕實錄，40日養育影片感動網民」），在課堂內分組匯報 • 完成工作紙，初步處理詩歌的讀音、字詞解釋、體制分析等	• 通過預習中的小練習，讓學生在課堂前了解單元的學習目標、重點，及初步自行建構對部分學習內容的理解，以為課堂做好準備，並讓學生監控自己的學習 • 學生在課堂前完成預習，有助教師騰出課時，引導學生深入探討詩歌內容

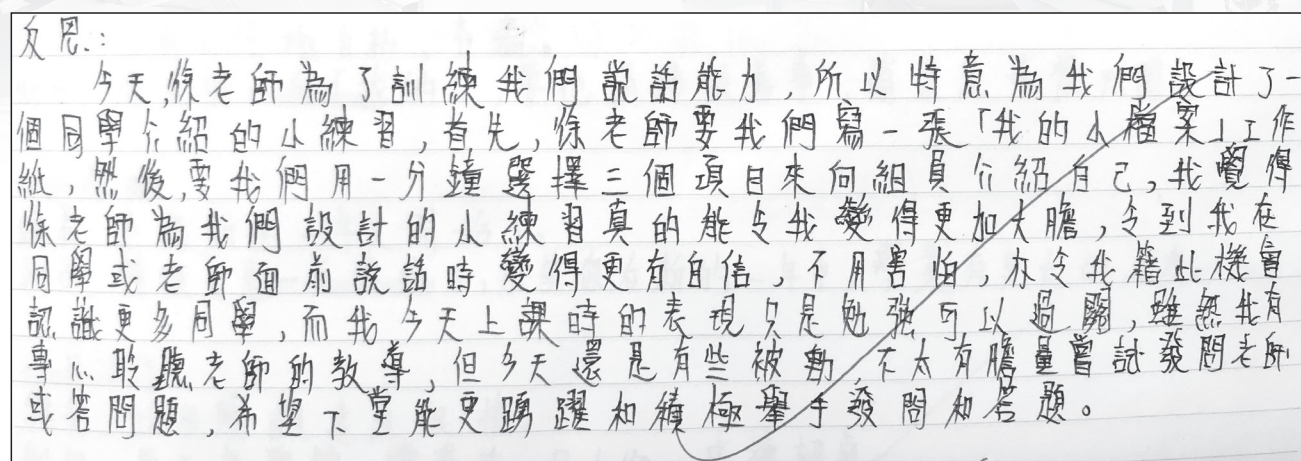
初讀文章	- 完成詩歌語譯部分及概念圖 - 課堂上檢視及訂正詩歌白話語譯及概念圖 - 自行閱讀詩歌一遍，並圈出深字、詞語，查字典、向同學或教師請教	- 學生自行完成詩歌語譯部分及概念圖，初步建構對詩歌的理解 - 在檢視和訂正預習的過程中，學生能有效掌握自己的學習進程，並主動尋求改善方法，有助學生建立後設認知的能力
再讀文章	- 教師通過不同層次的提問，讓學生深入了解詩歌的內容及創作深意 - 通過小組協作，共同分析、整理詩歌的以下部分： - 理清詩歌結構，繪畫概念圖 - 畫洋葱圈，深入分析詩歌的要旨 - 詩歌的寫作手法	- 運用不同層次的提問，能引導學生掌握詩歌的深層次內容，提升學生對詩歌的理解 - 通過分組活動，讓學生共同建構對詩歌脈絡、深意等的理解，能有效促進學生的溝通、協作能力
深讀文章	- 深究文章，運用 I see (詩句) — He feels (當時的感受) — I think (我的理解) 圖式 (下文簡稱 I-F-I-T 圖式)，深入分析燕子父母的處境及感受 - 運用工作紙，討論燕子的行為與現實中一般人或自己的父母的哪些行為相似 - 如學生在閱讀的過程中有疑問，可利用 Google Classroom 向同學請教，如同學未能解答，則可於課堂上向教師請教	- 針對學生較難掌握如何借助事物的特性抒發感情的學習難點，教師以 I-F-I-T 圖式，讓學生將事件與主角 (燕子父母) 的情感，甚至學生自己的感受作緊密扣連 - 由古而今，讓學生思考現代社會中是否存在「燕子父母」，他們的遭遇與燕子有何相似之處，為學習賦予現代意義 - 學生在遇到疑難時主動向其他人請教，有助監控自己的學習，培養後設認知的能力
合作學習	- 教師設計七個情境，每組學生選擇一個情境，輪流扮演當中的角色，並分享感受。情境舉例如下： - 與子女吃飯時，他們只顧玩電話，與你毫無交流 - 你特為子女準備一頓豐富的晚餐，子女卻突然不回家吃飯 - 子女哭著回家，卻拒絕與你溝通 - 子女長大後搬離家，並要求你入住老人院	- 教師設計模擬情境，讓學生設身處地，代入角色，深入了解為人父母的感受，也藉此反思為人兒女之道，有助培養學生體察別人感受和需要的能力，培育品德情意 - 教師設計貼近學生生活的教學活動，有助提升學生的學習興趣，同時培養學生的溝通、協作能力
隨筆寫作	- 在下面選擇一個自己最感興趣的題目，寫作課堂隨筆： - 反思自己在日常生活中對待父母的態度 - 寫一封信給父母，談談你學了《燕詩》後有何感受 / 體會 - 寫一封信給燕子父母，告訴他們你的感受	教師設置有趣和具意義的學習活動，讓學生反思自己在現實生活中如何實踐孝道，也讓學生嘗試與詩中角色互動，表達對詩中角色的感受 / 感情，有助培養學生的情意和啟發高階思維能力
延伸閱讀	閱讀白居易《慈烏夜啼》，將之與《燕詩》比較，完成工作紙	藉著兩文的比讀，加強學生對如何盡孝的思考

成果

1. 學生方面

(1) 建立學習習慣，培養自主學習能力

為培養學生自主學習的能力，教師於每個學習單元皆編寫「導學案」，讓學生藉著預習及各種學習活動，逐步掌握課文的內容。此外，每個單元均設有清晰的學習目標，讓學生知所學習，並能持續就目標監控及反思自己的學習，調整學習步伐及方法。學生又需預備「丘中集」，隨時於課堂上摘錄筆記，整理所學，及完成各種學習任務活動。



圖二：中一學生寫在「丘中集」內的學習反思
(自評學習表現，並思考改善方法)

科組於學期末對中一級的學生進行不記名的問卷調查，了解學生的自我效能感和監控自己的學習的能力。結果如下：

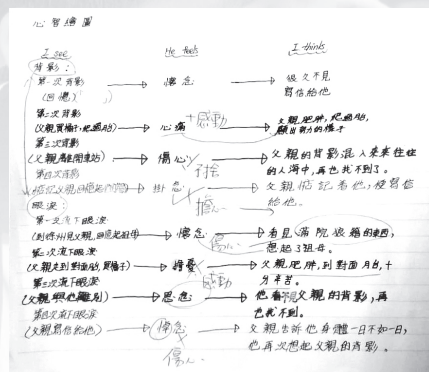
描述	同意及非常同意
我確信我能理解中文科所需要學習的內容。	81%
我相信我在應付中文堂上遇到的困難和學習任務時表現出色。	66.7%
我閱讀時，我會嘗試將我閱讀的內容與我已經知道的内容聯繫起來。	66.7%
當我預備測考時，我會整理課文中的重點和課堂內學到的東西，以幫助我溫習。	61.9%
即使學習的內容艱澀，我仍然會堅持下去，直至完成。	71.4%
即使我在測考做得不好，我也會從錯誤中汲取教訓。	71.4%

從以上結果可見，學生普遍對中文科學習抱有信心，且滿意自己的課堂表現。而在監控學習方面，學生會將課堂所學加以整合，以幫助自己學習。此外，調查可見學生對學習非常認真，對學習很有責任感。

(2) 掌握閱讀的方法和策略

學生在閱讀時，能因應不同的需要，選用合適的學習方法或策略。在初讀文章階段，學生會通過互相提問解答，澄清對文本的理解。在再讀及深讀文章時，學生會利用繪畫，或心智繪圖如MAPS、I see—He feels—I think、Xmind等圖式梳理文章脈絡及深入理解文章內容。學生又會運用「洋葱圈」層層拆

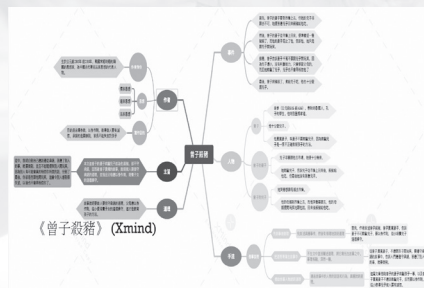
解文本，整理文章主旨，總結全文。在靈活運用不同學習策略的情況下，學生的閱讀能力得到不錯的提升。



圖三：學生利用 I-F-I-T 圖式理解《燕詩》中燕子父母的感受



圖四：學生以繪圖的方式展示唐詩的意境



圖五：學生利用Xmind整理《曾子殺豬》的內容

(3) 提升學習興趣和學習氣氛

中一級的教師一致指出，學生的學習動機和學習氣氛得到很大的提升。有教師指出，在教授《楊修之死》時，學生在回家後仍然繼續用通訊軟件跟同學討論為何曹操那樣生氣。教師還未教畢課文，學生已經自動自覺地在「丘中集」內畫起各式各樣的心智圖，整理所思所學。課堂設有完善的賞罰機制，學生通過積極參與分組活動爭取表現，組員間互相提醒、互補不足，對課堂的投入度大大提升。學生踴躍回答問題，或評點同儕的作答表現，課堂氣氛熾熱、活潑。

2. 教師方面

(1) 提升教學效能感，發展教學專業

教師以發展學生的自主學習能力為中文科的共同願景。通過參加科組舉辦的工作坊和參觀活動，教師對自主學習的理念和實踐方法有進一步的掌握。教師在設計「導學案」和商議各學習單元的教學策略時，每每能以生為本，思考如何引發學生的學習興趣，讓學生自發學習，及掌握學習的內容。共備會議為教師提供交流的平台，讓教師有更多空間討論學生的學習表現、交流運用不同教學策略的經驗和心得、分享教學資源。教師在協作的過程中互助互勉，無形中提升了教師的安全感和教學信心，讓教師越來越願意嘗試新的教學方法，並與同儕分享教學成果。在下學期，中一級的兩位協作教師都願意開放課堂，讓同儕觀摩、交流，充分展現了對自我教學表現的認同和信心。比起過去大家各自埋首備課，單打獨鬥，協作無疑能為教師帶來更多啟發和教學靈感，提升教學專業，也讓教師在當中找到支持和勉勵。

本年度，我們在初中中國語文科加入了不少自主學習元素，透過提升學生的學習興趣，激發學生主動學習。我們亦把中國語文、中國文化、品德情意融入學生的生活，透過不同的活動，學生能親身體會中國文化背後的理念，加強品德教育。我會繼續為提升學生對中國語文的興趣和能力而努力。

郭嘉棋老師

由教員室走到課室，學生以朗讀文章的聲音來迎接老師，很是感動！花了很多心思備課，但當你見到幾乎全班學生舉手答問題；角色扮演時，學生懇求老師可否再扮演多一次，因為剛才某一幕自己做得未夠好，你就知道辛苦是值得的。學生考試完畢，告訴你不用溫習坊間的精讀，溫習「丘中集」就可以了；回想上課時，有些同學把筆記先寫在紙張上，然後再回家整理「丘中集」，我叫他不要花這些時間，直接把筆記寫在「丘中集」上，但他珍惜這本整潔的私人珍藏。我已經很久沒有感受這份學生對老師、學生對中文的愛與尊重！

鍾鳳賢老師（副科主任）

在本年度的協作下，教師學會進一步提升學生的學習動機。透過設計導學案，教師對本科的重點發展項目的內容及理念加深了認識，學會減少對教科書的依賴。在導學案中加入相關的教學活動及延伸學習材料，能鞏固學生於不同學習範疇的能力。

黃錦兒老師

每次的中一共備會中，我們都是充滿歡樂聲。負責單元的同工製作導學案後，我們會一同鑽研怎樣教，怎樣才教得好，甚至會一同分享自己的經歷，豐富教學內容；已不再像昔日只是交代行政安排。中一的團隊亦慢慢建立了！

今年我們更嘗試發展各級的課程領導，同工互相交流對初中課程的看法：如何針對校情設計、剪裁有效的教學內容，這些都是本校的新嘗試。我們明白課程的發展是不能再倚靠教科書的設定教學進度，而是一同探究、調適、有機結合，才能有效提升學與教。

徐曼慧老師（科主任）

(2) 建立團隊，提升課程領導的能力

在經過一年的協作後，整個教學團隊的氣氛起了一定程度的變化，級與級之間、班與班之間的相互交流明顯增加，教師對課程發展有更多參與機會，對課程也有更大的擁有感。級統籌除了關注自己負責的級別的課程外，還通過參與課程小組的會議，關注不同學習階段的課程發展，以至於整體課程的規劃和銜接。課程的發展，已非由科主任獨挑大樑，而是由同儕發揮專業自主，共同承擔、共同領導。科主任對同儕的支持、信任、肯定，以及學生學習成效的明證，讓不少教師願意脫離安舒區，變得更有創造力，及願意承擔更多推動課程發展的責任。

反思和總結

一年過去，我看到中文科老師漸漸使用「導學案」去幫助學生閱讀和理解，我看到「五讀法」運用於課堂之中，我看到「丘中集」的出現，結集了同學的學習心得；我聽到上課前同學們閱讀文章的聲音，我又聽到同學們在課堂上積極參與學習時的笑聲，我更加聽到同學們喜愛中國語文課那份愉悅的心情！我明白到教育局的同工與中文科老師們的共同付出，已經結出了第一作的收成！

陳永傑校長

圖六：基督教女青年會丘佐榮中學陳永傑校長感言（節錄），點出學生愉快學習中文的情況

2018-2019年度丘中中國語文科課程支援有感

陳永傑校長

本人衷心感謝教育局在過去一年為本校中文科提供支援，發展閱讀校本課程及提升教學效能。我一方面是衷心感謝教育局接受本校的中請，給我們一個難得的機會，讓老師和學生從中得益；另一方面，我是衷心感謝教育局同工黎耀庭先生和蘇燕萍女士，一直給予我們很大的幫助。蘇女士更是多次到校，觀課、評課，與中文科老師們共同備課、發展教材，又給他們寶貴的意見，推動中文科的發展。我很感恩，他們的努力沒有白費，他們的耕耘的確有了收穫。丘中中文科的老師們見到一年來的成果，也十分欣慰！

起初，我對於教育局的支援服務不太了解，只能從旁觀察，靜靜期盼地盤算著一年來的成效。一年過去，我看到中文科老師漸漸使用「導學案」去幫助學生閱讀和理解，我看到「五讀法」運用於課堂之中，我看到「丘中集」的出現，結集同學的學習心得；我聽到上課前同學們閱讀文章的聲音，我聽到同學們在課堂上積極參與學習時的笑聲，我更加聽到同學們喜愛中國語文課那份愉悅的心情！我明白到教育局的同工與中文科老師們的共同付出，已經結出了第一作的收成！

我再次感謝教育局同工對我們的鼓勵和支持，以及中文科組同工的努力，亦期待將來有再次合作的机会。

陳永傑 2019年

陳校長的分享正好驗證了「賦權增能」的果效。「賦權增能」並不僅僅是權力下放，增加教師們的決策權力，而是要通過「賦權」達到提升效能的目的。要做到這點，承如文章首段所言，需要建立共同的價值、

為教師提供學習的機會，以及照顧教師的需要（例如給予安全感）。科組通過共同決策塑造願景，凝聚共識以至追求共同價值，有利營造信任、互動的科組文化。而在這種氛圍下，教師可通過更多的參與（例如發展課程）發揮潛能。與此同時，科主任善用各種資源，一方面持續提升教師的專業能量，促進教師的成長；同時對教師的工作予以支持和肯定，讓同儕更願意面對挑戰，得到專業上的發展和心靈的滿足。只有把教師變成團隊，才能改變教師孤身作戰的型態，讓彼此同進同行，教學的路，其實並不孤單。

參考資料

1. 王麗雲、潘慧玲（2000）。《教師彰權益能的概念與實施策略》。台灣：《教育研究集刊》，第44輯，頁173-199。
2. 張德銳、王淑珍、何嘉惠（2014）。〈教師彰權益能的現況、歷程、成效與困境之研究：以八位國小資深優良教師為例〉。台灣：《教育研究與發展期刊》，第十卷第一期，頁23-52。
3. 課程發展議會（2009）。《高中課程指引・立足現在・創建未來（中四至中六）》。香港：課程發展議會。
4. 課程發展議會（2017）。《中國語文教育學習領域課程指引（小一至中六）》。香港：課程發展議會。
5. 潘慧玲（2006）。〈彰權益能評鑑之探析〉。台灣：《當代教育研究》季刊，第十四卷第一期，頁1-12。
6. Aydin B. & Kenan O. (2017). Teacher empowerment: School administrators roles. *Eurasian Journal of Educational Research* 70 (2017), 1-18.
7. Kimwarey M.C. & Chirure H.N. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions. *Journal of Research & Method in Education*. 4 (2), 51-56.
8. Mohammad A. & Fatemeh A. A. (2016). The effects of teacher empowerment on teacher commitment and student achievement. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 7 (4).
9. Squire-Kelly V.D. (2012). The relationship between teacher empowerment and student achievement. *Electronic Theses & Dissertations*. Retrieved May 4, 2019, from <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/406>
10. Wan E. (2005). Teacher empowerment: Concepts, strategies, and implications for schools in Hong Kong. *Teacher College Record* 107 (4), 842-861.

基督教女青年會丘佐榮中學
支援人員：薛燕萍女士