

挑戰三：發展課程領導，推動教師專業成長

導引

背景

課程領導是推動學校持續發展的重要元素。我們相信：重視課程領導發展的學習型機構，讓教師賦權增能，使科組的工作從事務性的運作邁向專業化的管理，創造支持性的工作氛圍，互相扶持，共同決策，最終定會帶動學校的整體提升，建立高品質的學校。

課程領導須先充分了解中央課程架構，考慮學生的需要、學校的優勢和教師的專長，規劃校本課程，並加強教師之間的溝通、協作和聯繫，才可領導學科的發展。校本課程的「規劃、推行和評估」工作，是學校課程發展的核心工程，學校的資源運用、課程發展的目標和教學策略的選擇都會直接影響學習的效果。

然而，我們深明課程領導的成長不是一蹴而就的，而是需要經驗的積累和專業的引領。所以，學校需要依靠持續的專業支援服務為學校培育課程領導人員，並為學科建立專業的學習社群，使學校能夠自我完善校本課程的內涵和教學的質素。

發展「課程領導」的目標和意義

支援人員到校支援的工作目標之一，是協助學校培養優秀的中國語文教育專才，促進校內的專業交流，產生協同效應，最終讓學生的語文能力、思維能力、共通能力和品德情意發展等方面均有進益。我們將從不同的工作範疇為學校培育卓越的課程領導：

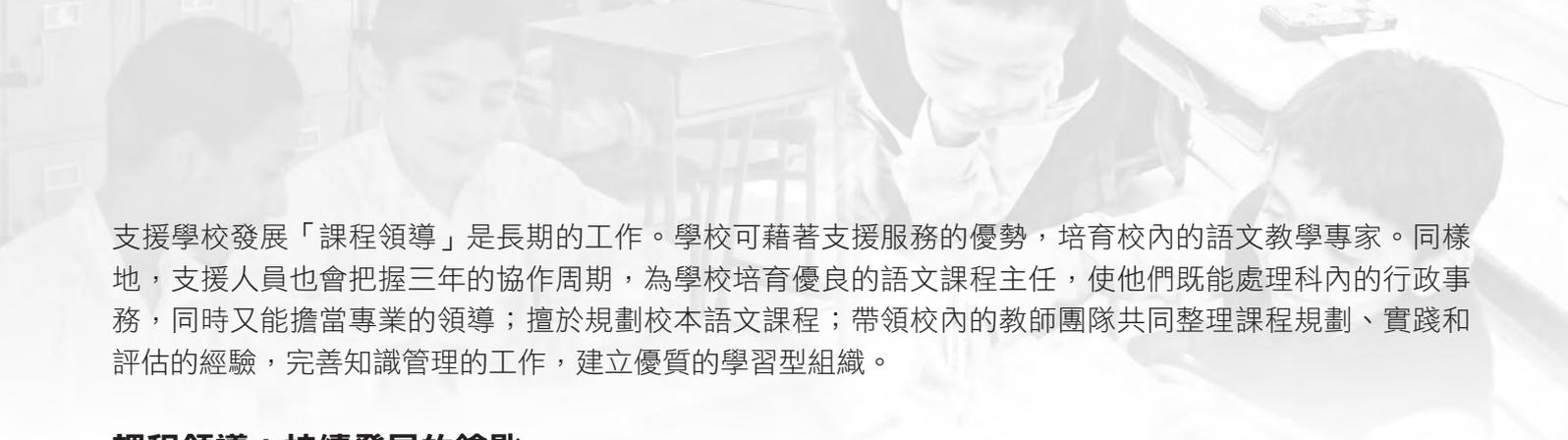
1. 校本課程的規劃與檢視
2. 科組規劃及管理
3. 學校學習氣氛的促進
4. 校際專業協作與交流

一位卓越的學科領導能夠擔當不同的專業角色。他既是學生的教師，又是同儕的教學顧問；他需扮演上下溝通的橋樑，又需協助學校統籌資源的分配；他是實踐願景的精神領袖，又是評估學習成效的分析員……因此，支援學校落實課程領導的工作，不只是為學校規劃課程，同時可加強教師對中國語文教育的課程意識，使教師能夠在課程設計、決策、實施和評估的工作中作專業反思，讓學科的課程領導能夠累積和創造自己的課程知識，完善校本課程的內涵。

學校要成為一個學習型組織，課程領導的管理方針不能局限於學校行政事務、財務管理、人事安排等事務性的層面，還需要藉著行政的力量，使資源（人力、財政、時間、環境等）有效地運用。換言之，課程領導是有效促進科組規劃和管理進行轉型變革的催化劑。

在支援工作中，我們不單為學校舉辦「教師專業發展活動」，及藉著「共同備課」等機會提升教師的教學設計能力和教學技巧，更協助學校組織學習群體，建立校內專業的交流和研習文化，幫助教師塑造校本的教學特色，為語文教學奠下質素保證的基礎。

我們又會籌組不同專題的網絡小組，讓課程領導能夠在到校支援服務之外，也能參加專題培訓講座和聯校觀課活動，使教師能借鑑不同學校的成功經驗，在專業反思中拓寬視野，並提煉出優化校本課程的智慧。



支援學校發展「課程領導」是長期的工作。學校可藉著支援服務的優勢，培育校內的語文教學專家。同樣地，支援人員也會把握三年的協作周期，為學校培育優良的語文課程主任，使他們既能處理科內的行政事務，同時又能擔當專業的領導；擅於規劃校本語文課程；帶領校內的教師團隊共同整理課程規劃、實踐和評估的經驗，完善知識管理的工作，建立優質的學習型組織。

課程領導：持續發展的鑰匙

本組致力支援學校提升「課程領導」的工作，就是要促進學校在課程規劃、教師專業和學生學習三者之間的互惠發展。我們希望藉著推動學校的課程領導人員（包括課程主任、科主任、級組長，以及校內具領導潛質的科組人員）的專業成長，使科組的規劃及管理得以持續發展。

本章分享的學校個案，旨在闡述學校培養課程領導的成功經驗。首先，我們以聖若瑟小學（上午）的校本課程發展經驗，說明如何藉著「校本課程的規劃與檢視」的工作促進科組成員規劃課程的能力。其次，我們會以循理會美林小學的支援經驗，展示課程主任和科主任如何促使「科組規劃和管理」邁向專業化的過程。最後，我們期望以觀塘區小班教學學習圈的支援經驗，展示「校際專業協作與交流」如何拓寬教師的專業視野。這些學校的良好示例，都是見證「課程領導」在優化校本課程，以及提高學與教效能等工作的重要性。

校本課程規劃及教師專業發展——課程領導能力的培養

背景

自語文科新課程實行以來，教學內容豐富不少，學習材料亦更多樣化，要在緊迫的教學時間裏提升學習成效，教師須有更好的課程規劃及實施能力。為提升這種課程領導能力及推動校本課程發展，聖若瑟小學（上午）的協作計劃以「單元教學規劃及實踐」為題，加強教師在課程發展上的參與，促進科組團隊的整體合作及專業討論，發展了適合自己的校本課程。

年級

高小

理論架構

從課程實踐的角度來看，課程領導強調的是教師在課程設計、實施、評估等環節的專業參與（黃顯華、朱嘉穎、周昭和、黃素蘭、徐俊祥，2003），由「課程使用者」變為「課程發展者」，負擔起更多課程決策的責任（Law, Galton 及 Wan, 2007, 2010）。從Law他們在本港學校所做的研究結果顯示，教師在課程設計及創新中重複「規劃—實踐—反思」的過程，課程及教學的專業技能都得以提升，並有利於團隊合作精神的建立。

這種課程領導能力的發展，有效地促進校本課程的發展。正如Nias, Southworth 及 Campbell 的研究（1992）指出，教師在發展校本課程時，要能夠在個人及團隊合作的層面上做到：(1) 認識課程發展背後的理念，(2) 掌握將這些理念付諸實行的知識及技巧，及 (3) 不時反思這些理念及實踐的得失。這些校本課程發展的理念、實踐技巧及反思精神，正是課程領導能力的重要內容。兩者的關係如圖（一）的結構圖。

依著這個發展模型，聖若瑟小學（上午）「單元規劃及教學實踐」協作計劃的精神，正是讓教師成為「課程發展者」，在通過各單元設計「規劃—實踐—反思」的過程中，培養課程領導的能力，並促進團隊合作精神。學校的校本中文課程則是另一個重要成果，其中的教學設計、學習材料及教學參考等都成為珍貴的校本課程資源。

推行策略：「規劃—實踐—反思」的課程設計過程

計劃涉及高小階段各級各單元的整體規劃，為期三年，由四年級逐步推行至六年級。圖（二）是計劃推行的具體流程，在學年開始前，支援人員先會舉行工作坊以建立教師單元設計的共識，在實行階段，每個單元（全年共有十四個單元）則依「規劃—實施—反思」的循環發展。



圖（一）

其中的重點策略包括：



圖(二)

1. 掌握技巧，確立共識

在實行計劃時，教師須全面檢視學校高小級的語文科教學內容，包括學習目標、重點、內容及組織等範疇。故此，在計劃的準備階段，支援人員會為相關年級的教師舉行校本工作坊，讓教師掌握單元規劃的知識及技巧，並通過討論及分享經驗，得出大家認可的單元設計方案。

2. 程序清晰，建立常規

計劃實行時有明確的程序——(1) 規劃：每個單元都先由一位負責教師草擬教學設計初稿，然後與支援人員商討及修訂，得出第一修訂稿。這個修訂稿會在共同備課節交予全體教師討論、修改，得出第二修訂稿。(2) 實施：教師依修訂稿教學，並留意在課堂實施時的成效。(3) 檢討：施教後，教師就實際情況交換意見，對教案及材料作最後修訂，得出定稿。這個清晰的「規劃—實施—反思」常規有助提高工作效率，促進專業討論。

3. 專業參與，促進交流

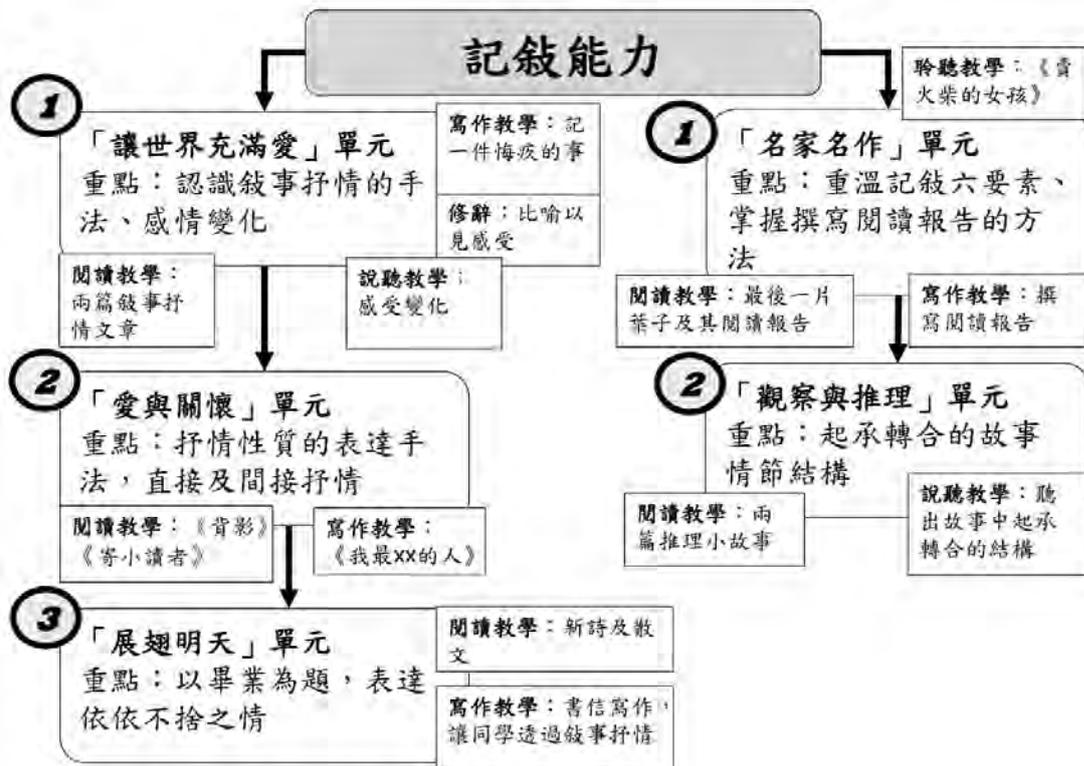
在這個單元教學設計的「規劃—實踐—檢討」的過程中，教師有不同程度的參與、擔當了不同的角色：作為課程的設計者、實施者及評鑑者。尤其重要的是，在課程發展的過程中，教師常有機會就課程設計及教學實施作專業反思及討論。這種討論習慣的建立，對於教師課程發展能力的培養，以及科組團隊精神的建立都十分重要。

成果：能力提升及課程發展

通過這個單元發展過程，教師於課程發展的參與大大提高，課程領導能力得以提升，而學校的校本語文課程亦有長足的發展，具體來說可分為下面三點：

1. 整全的課程規劃

教師課程領導能力的提升促進了校本課程的發展。學校的語文課程不再囿限於教科書的材料及教學建議，而是經整體教師斟酌參詳，並依學生需要而增刪改良，符合校本的實際情況。圖（三）為六年級課程有關記敘能力的單元規劃實例。



圖（三）記敘能力單元規劃

由這個例子可見，學校的單元規劃既強調單元內部讀、寫、聽、說範疇的聯繫，亦著重單元之間的遞進發展關係。在六年級裏，敘事文體教學分為記敘結構組織及敘事抒情兩條主線。在結構組織方面，先在「名家名作」單元重溫記敘六要素，進而在「觀察與推理」單元中介紹故事「起承轉合」的情節結構特點。

在敘事抒情方面，「讓世界充滿愛」單元先介紹抒情文體的特點，通過閱讀、修辭及寫作教學，讓學生掌握敘事抒情的技巧。然後在「愛與關懷」的單元中，學生通過誦讀如朱自清《背影》及冰心《寄小讀者》等的名篇，體會作者抒發的感情，掌握直接及間接抒情之別。單元中亦有安排相關的寫作任務，如讓同學在寫作時先理清感受的變化以為文章線索（示例一），又如讓同學運用敘事抒情的手法去寫出自己對一位重要人物的感受（示例二）。這種讀寫結合的方法，有助學生作文的構思及組織，是引導學生寫作的有效策略。

人誰能料？人越着犯錯的時候，有些人更會為自己所犯的錯而感到後悔及內疚。試想想你在這方面的經歷，把事件的始末及你的感受寫下來。

假如你的感受在事件發展的過程中有更多的轉變，可自作加上箭頭及方格。

時間：三個月前

地點：學校，家裏

人物：我

感受

原因	三個月前，剛六月，是考試的月份。在考試前，我轉着自己在上次中文測驗考到好成绩，便沒在中文科中「下苦功」。	輕鬆
事件	一連的幾天，我都在看小說和溫習其他科目的課本。直至考試的前一天，我才發現是次中文科是「留分試」，便立刻拿起中文書溫習起來。那晚時間就是太緊湊了，頭暈暈不	緊張
	溫習，考試的途中，我慢慢地做着試卷，但面對着熟練的題目，我既感到害怕又緊張。幾天後，是即派發試卷，我十分緊張害怕會得到差的成績。結果，我只得九十二分，足足比測驗退步了七分。	疑惑
結果	從那次事件中，我感到無比的失望和內疚。也就是那件事，令我警覺自己大部份時間都弄溫習，也明白到必須細心的優點。	懊惱

示例（一）敘事中的感情變化

請根據提示把適當的資料填在以下的表格內。

我最敬愛的人是
我的母親

(一) 小百利(用適當的詞語描述以下各項):

性別:	女	不詳	兩性的關係:	母子
面貌:	大眼睛的頭髮	圓圓的臉	長著一頭烏黑髮眼	請像星星一樣明亮
身型:	個子高高	材胖胖的	像一尊很有福氣的佛像	
其他外形特徵:	她喜愛穿綠色的衣服	走起路來又搖搖擺擺	活像一株被風吹得左搖右擺的樹。	

為什麼走路的「搖搖擺擺」?

(因為她喜歡一面走路一面聽音樂所以身體會隨著音樂搖搖擺擺)

示例（二）人物描寫

2. 教學設計技巧的提升

通過整全的課程規劃，教師對學生的學習過程有更深入的了解，並能通過恰當的教學設計以照顧學生的需要。例如在描寫能力教學方面，教師先在初期的單元中複習相關的學習重點：如描寫文的結構特點（如整體描寫、局部描寫、邏輯順序等）及描寫手法（如多感官描寫、善用多樣的修辭技巧及豐富的用語、定點觀察及步移描寫技巧）等。在這個基礎上，後期的單元中則設寫作練習，讓學生綜合運用所學，通過多感官以描寫校園中四時季節的景色變化，以及表達個人感受（示例三）。

又如議論文教學，教師先通過分析篇章的內容及組織結構，讓學生掌握議論文三要素：論點、論據及論證，然後深入分析了正面及反面論據的分別，並從而讓學生明白正面論證、反面論證及駁論等議論文方法。單元設有「課堂辯論」的說話練習，讓學生就論題「小學生應該參與校外義務工作」準備正反論點及論據，然後在課堂上將學生分為正、反兩方，抽選學生即時作辯論比賽。教師及學生則據已派發的評分準則（示例四）評價各人表現。

四季景色變化

姓名：_____ 日期：_____

甲 試在下表寫出校園中不同的景色及情況。

	春	夏	秋	冬
視覺				
聽覺				

示例（三）四季景色變化

賽務區小學

班別：_____ 日期：_____

比賽進行時，填寫下面的評分表。

表現	好	一般	仍需努力
時間 (1-5)分	4-5	2-3	0-1

評核項目	正方					反方				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
組別										
論據合理										
舉例 / 引用恰當										
駁斥合理										
運用聲調變化以										
表情達意										
吐字清楚										
態度從容有禮										
總分										

示例（四）辯論評分紙

3. 團隊精神的建立

計劃促進了全體教師在校本課程發展上的參與，從而提升了課程領導能力及團隊精神。教師由課程使用者變為課程發展者，不是按教科書照本宣科，而是全面參與由教學設計到實踐及檢討的過程。通過參與課程的發展，教師的課程領導及教學效能都得以提升。而且，科組團隊在課程規劃及教學實踐中有很多專業討論、檢討的機會，這亦有助科組團隊精神的建立。

反思及展望

計劃的實施著重教師的高度參與，以促進他們的課程發展能力，並提升對課程的擁有感。每個單元設計，都經過「規劃—實踐—反思」的過程及教師間的專業討論，強調單元內讀、寫、聽、說等各範疇的有機結合，也著重單元之間的銜接及聯繫，以求循序漸進，環環相扣。教師的課程領導能力及校本課程發展都得到長足提升。

計劃的成功推行，關鍵在於學校領導的支持及科組教師的投入參與。校長、課程主任、科主任及級統籌對計劃都十分重視，積極參與及為計劃的推行提供行政支援。科任教師的積極參與也十分重要。無論是撰寫教學設計，或是與支援人員及其他教師的商討，教師的態度都很認真，令到計劃獲得令人滿意的成果。

當然，無論是學校校本課程的發展、教師課程領導能力的提升又或是科組的團隊精神的凝聚，都是一個並無止境的過程。計劃的最大成果，並不在於現時發展出來的課程資料，而在於提供了一個可以讓教師不斷檢討與創新的良好基礎。

參考資料

Law, E. H.-F., Galton, M., & Wan, S. W.-Y. (2007). Developing curriculum leadership in schools: Hong Kong perspective. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, Vol. 35, No. 2, 143-159.

Law, E., Galton, M., & Wan, S. (2010). Distributed curriculum leadership in action: A Hong Kong case study. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 286-303.

Nias, J., Southworth, G., & Campbell, P. (1992). *Whole school curriculum development in primary school*. London: The Falmer Press.

黃顯華、朱嘉穎、周昭和、黃素蘭、徐俊祥。(2003)。《課程領導：挑戰、行動、反思與專業成長》。香港：香港中文大學香港教育研究所。

聖若瑟小學 (上午)
支援人員：黃汝嘉先生

支援有法、領導有方——優化教學、照顧差異

背景

隨著教育局於全港小學逐步落實小班教學的政策，循理會美林小學已於2008/09學年開始，將「優化小班教學」和「照顧學習差異」定為學校三年發展的關注事項。學校首先成立核心工作小組，以課程主任和學科主任負責策劃的工作，再由各學科在課程和教學層面上優化學與教的設計，實踐有效的教學策略，照顧不同能力學生的學習需要。

同時，學校的中文科主任上任不久，課程領導的能力有待發展。支援人員因應校本的情勢需要，既為中文科規劃課程，同時又與課程主任和科主任共同協作，以提高其課程領導的能力，期能發展校本語文教學的特色。

年級

初小

理念與實踐

1. 課程領導 各司其職

在校本課程發展的過程中，不同的課程領導人員有其角色和權責。于澤元、黃顯華認為課程領導需要擔當「建立願景」和「模範帶頭」的角色。(黃顯華主編，2005，頁61-73) 基於課程主任和科主任各有領導的職能，支援人員聯結二人，共謀職能上的角色，各抒優勢。

為使全校教師能夠貫徹推行學校的關注事項，校長和課程主任首先為「優化小班教學」建立工作願景。課程主任又肩負主導的角色，與全校教師確定共同的價值觀，以及與各科目主任商議具體的工作計劃，並編制校本優化「小班教學」的《政策備忘》，內容包括：願景和目標、教學原則、課堂要素、課室常規、學科常用的課堂語言、教學策略等等，為全校參與推行小班教學奠下共同發展的條件。

由於中文科主任上任不久，支援人員需要在支援過程中為其增值增能。Sergiovanni 提出3E領導：「賦權」(Empowerment)、「增能」(Enablement)、「提升」(Enhancement) 能夠有效提升學校效能(黃宗顯等，2008，頁131)。因此，支援人員與科主任共同協作，以導師(Mentor)的角色，藉著共同備課的專業討論平台，增強各協作教師的專業能量。支援計劃的目標之一，是促進校內教師的範式轉移，為中文教學發展多元化的教學策略，使科主任的領導能力得以持續成長，並領導教師團隊聚焦學與教的發展，最終使學生得益。

2. 支援有法 教學有「型」

為了讓協作教師較易獲得成功感，支援人員嘗試以不同的「課型」教學模式，發展中文科的教學特色。《中國大百科全書·教育卷(1985)》指出，「課型」是根據不同的教學任務或按一節課主要採用的教學方法來劃分課堂的類別。換言之，「課型」是教學過程的結構模式。教師順著特定的課型設計學習，及在不斷的實踐和反思中優化課堂，便能夠系統地、穩定地發展具質素的課堂。

(1) 讀文教學的課型設計

在課堂教學工作方面，協作教師一致採用祝新華（2005）提出的閱讀認知能力六層次：「複述、解釋、重整、伸展、評鑑、創意」作為讀文教學的提問設計。然而，根據學生的成績分析結果所得，學生的深層閱讀能力仍可進一步提高。科主任也希望以「有效提問」為推行優化小班教學的切入點。因此，協作教師均同意加強學生理解文本主旨的閱讀能力為協作的主题。

另外，支援人員又參考了Jere Brophy所提倡「提問的順序比問題的類型更加有效」的觀點，（宋玲譯，2006，頁44）建議協作教師以「課題推測」、「推斷詞意」、「找關鍵語句」、「運用標示語」等常用的閱讀策略為排列提問順序的原則，再配合「板書設計」以輔助學生理解，使能加強讀文教學的質量，成為讀文教學的課型。

科主任又承擔主持共同備課的責任，帶動教師間互相學習的氣氛，與教師一起發展專業。於是，支援人員與學校共同探索讀文教學的課型，發展以揉合「閱讀策略」、「提問技巧」和「板書設計」三者結合的讀文教學模式。（見右圖）



板書設計示例：小二《吹泡泡》

吹泡泡		
時間 	星期天	
地點 	家裏的窗前	
人物 	我、小華哥哥和小美妹妹	
事情 	吹泡泡	

《吹泡泡》		
小華	又圓又大	一個個氣球
我	又小又密	一串串水泡兒
小美	有大有小	蘋果、葡萄
你	?	?
誰吹泡泡？ 形狀是怎樣的？ 泡泡像什麼？		

學習設計示例：小二《吹泡泡》（閱讀策略：「找關鍵語句」）

核心提問	提問層次
(1) 這件事發生在甚麼時間？	複述
(2) 這件事是跟誰人有關係呢？	複述
(3) 這件事發生在甚麼地方？	複述
(4) 立人和妹妹正在做甚麼？	複述
(5) 你可以順序說出他們玩「吹泡泡」的次序嗎？	重整
(6) 小華吹出的泡泡是甚麼形狀的？	複述
(7) 小華的泡泡像甚麼？	複述
(8) 這些泡泡看起來怎麼樣？	複述
(9) 試說出「我」吹的泡泡是怎樣的？	重整
(10) 水泡兒「蕩來蕩去」是什麼意思？	解釋
(11) 試說出「小美」吹的泡泡又是怎樣的？	重整
(12) 小華教會小美吹泡泡後，小美會向小華說甚麼？	伸展
(13) 你覺得泡泡還可以像甚麼？	創意
(14) 你喜歡誰吹的泡泡？為甚麼？	評鑑
(15) 假如你也來吹泡泡，你猜你吹出來的泡泡會是怎樣子呢？	創意

(2) 讀寫結合的課型設計

另外，中文科亦配合課程主任所訂定的學校周年發展目標，推行合作學習教學法，以提高學生參與學習的機會。與此同時，中文科亦初步探討如何在學習中照顧學生差異的策略，讓不同能力的學生達到「優差並進」的目的。因此，支援人員與協作教師在「讀寫結合」的學習中進行課型設計，期望使不同能力的學生不單能提高學習的機會，還可以在分層課業的要求下得到不同高度的學習挑戰。

「讀寫結合」的學習設計模式分為全班、小組和個人三個環節。全班教學環節以講授學習重點，提供示例為主，使學生能夠具體認識學習目標。分組學習環節以合作學習活動形式進行，使教師能積累運用分組活動的教學經驗，同時也讓學生在共同探究的學習過程中發展積極互賴的學習關係。個人環節則讓不同能力的學生完成分層能力的課業。

讀寫結合的課型學習設計示例：小三「認識疊詞」

學生能力 學習環節	能力稍遜	能力中等	能力較佳
全班環節—— 學習認知	基本目標：認識及運用疊詞寫作句子（語文基礎知識）		
分組環節—— 協作探究	合作學習：① 圍圈寫（積累詞語） ② 思—討—享（小組寫作和報告）		
個人環節—— 能力遷移	分層課業 ①： 句子寫作	分層課業 ②： 段落寫作	分層課業 ③： 短文寫作

根據上述的學習設計，學生能夠在「目標一致，速度不一」的前提下進行照顧學習差異的教學。能力稍遜的學生，得力於分組的學習活動，與學習伙伴共同積累寫作的詞彙（疊詞），使基本的學習目標獲得堅實的支持。同時，由於分層課業有「上不封頂」的安排，讓能力一般和較佳的學生不受束縛，除了能鞏固他們的語文基礎知識外，還提供更多自由練筆的機會，有助增強寫作能力。

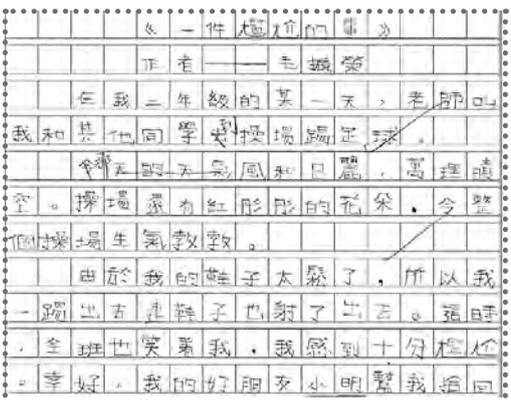
★ 能力稍遜的學生 ★

學習表現 (只修訂學生的錯、別字)	說明
 <p>三月二十二日</p> <p>第三課《為甚麼今天的菜特</p> <p>1 躺在這片綠油油的草地，真舒服。</p> <p>2 爸爸今天把一個大大的果籃送給我們，裏面有黃澄澄的橙，紅彤彤的火龍果……</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 除偶有錯字外，學生能夠準確地運用疊詞造句，達到基本的學習目標。 ● 句子(2)更顯示學生能運用多個疊詞描述事物，內容豐富。

★ 能力一般的學生 ★

學習表現 (只修訂學生的錯、別字)	說明
 <p>三月二十三日 第三課 《為甚麼今天的菜係 1. 放學時，小美把測驗單遞 給媽媽，笑嘻嘻地說：「我 考了一百分！」媽媽說：「 我煮了一些香噴噴的飯菜， 吃完了，就可以吃一塊軟綿 綿的蛋糕了。」</p>	<p>放學時，小美把測驗單遞給媽媽，笑嘻嘻地說：「我考了一百分！」媽媽說：「我煮了一些香噴噴的飯菜，吃完了，就可以吃一塊軟綿綿的蛋糕了。」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 學生能準確地運用多個疊詞寫作段落，記述事件，能力高於基本的學習目標。 ● 在記事段落中，意念不單豐富，而且甚有組織。

★ 能力較佳的學生 ★

學習表現 (只修訂學生的錯、別字)	說明
<p>《一件尷尬的事》</p>  <p>《一件尷尬的事》 正在——毛絨發 在我二年級的某一天，老師叫 我和其他同學到操場踢足球。 那天風和日麗，萬里晴空。 操場還有紅彤彤的花朵，令整個 操場生氣勃勃。 由於我的鞋子太鬆了，所以我 一踢出去連鞋子也射出去。這時 ，全班也笑著我，我感到十分 尷尬。幸好，我的好朋友小明幫 我拾回它。</p>	<p>在我二年級的某一天，老師叫我和其他同學到操場踢足球。 那天風和日麗，萬里晴空。操場還有紅彤彤的花朵，令整個操場生氣勃勃。 由於我的鞋子太鬆了，所以我一踢出去連鞋子也射出去。這時，全班也笑著我，我感到十分尷尬。幸好，我的好朋友小明幫我拾回它。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 學生能準確地運用疊詞寫作短文，記述事件，能力高於基本的學習目標。 ● 學生能聯繫個人的生活經驗寫作生活片段。短文的篇幅與常規寫作訓練相近，內容完整豐富，亦具趣味。

成功因素

1. 領導有方 全校性參與發展

根據Sergiovanni 提出的「賦權」(Empowerment)、「增能」(Enablement)、「提升」(Enhancement)的課程領導理念，學校的課程主任和科主任均獲校方的賦權，有助引領全校教師共同聚焦學與教的工作計劃(黃宗顯等，2008)。其次，兩位課程領導者在專業上有所增能。在課程管理的工作上，他們不甘滿足於行政事務的管理規劃，而是在學與教的範疇上為全校訂定發展目標，共同探索有效的策略。

課程主任是校本課程的領導，中文科主任是學科課程的領導。他們的角色和權責直接影響計劃的效能。支援計劃中，課程主任擔當了規劃政策的導引者(director)，也是建立文化的促進者(facilitator)。首先，課程主任為全體教師建立工作願景：「啟發學生多元智能，提升學習動機和興趣。」引領全體教師聚焦地落實小班教學，為他們提供專業發展機會，推動教師共同發展。

同時，中文科主任肩負校本課程的生產者(producer)和改革者(innovator)的責任。科主任與學科教師積極地與科任教師共同為中文科開發有效的教學模式，實施課程和發展教師的專業能量。由於科主任上任不久，所以支援人員則以顧問(consultant)的角色，為科主任與教師之間擔當協調者(coordinator)，使其能夠成功擔任學科的課程領導。

值得一提的是，科主任為學校有意栽培的領導教師，她個人的投入參與，贏取了科內教師的認同，也親身創設了專業的交流氣氛，使同儕間共同促進，提升專業。

2. 整體規劃 協作式發展專業

科主任從學科發展的實際需要考慮，推動教師持續發展，並促進科內教師的協作文化。結合支援工作，學習設計以「課型」為原則，使教師能夠有法可依，也因此創設了專業交流和反思的對話平台。

與此同時，學校在推行小班教學的「策劃、實施和評估」階段作了整全的規劃和檢視。除了與教師共同備課外，支援人員和課程主任又合作設計了評估小班教學成效的校本同儕觀課表，加強教師專業反思的機會，並鼓勵教師從做中學習，從做中反思，使協作教師在適當的支持下提高其專業能力，以及團隊的協作文化。

3. 知識管理 系統性積累經驗

透過探討課型的學習設計模式，教師能夠從不斷的實踐和反思中積累有效的教學經驗。教師在教學設計、共備會議，甚至是學科會議上交流、分享和反思，提煉成教學的智慧，因而惠及學生的學習表現，也為學校的中文教學創造特色，奠定質素保證的基礎。

教師反思

「支援人員能夠在推展學校課程發展和優化語文教學上提供專業的引領，又協助中文科落實合作學習的教學設計，使教師能夠落實學校的關注事項。同時，支援人員時常擔當小班教學和照顧差異的發展顧問，使我在推行計劃前有周全的考慮，更有信心帶領同事發展。」(課程主任招捷玲老師)

「在支援人員的協助下，使我逐漸掌握中文科的課程規劃和教學技巧。課型設計別具系統，為初小的讀文教學提供了有用的參考和示範。往後，我會把課型的設計理念推展至其他級別，以促進各級的課程規劃，提升我校中文科教師的專業能量。」(中文科主任黃雅琳老師)

總結

支援學校的課程領導人員通過建立共同價值觀：關注學生的學習，領導全體教師落實小班教學和照顧學習差異的工作。他們躬身參與學與教的規劃和實施，以課型的設計展開教師的共同學習的機會，為探討如何提高學生的語文能力，創造了專業討論的平台。

最後，在支援的過程中，不論課程主任，還是科主任，他們的個人課程領導能力和組織團隊專業發展的能力均有增強，有助持續優化校本課程的設計和教學成效。

參考書目

- 中國大百科全書出版社編輯部編 (1985)。《中國大百科全書 (教育卷)》。北京：中國大百科全書出版社。
- 宋玲譯 (2006)。《課堂提問的藝術——發展教師的有效提問》。北京：中國輕工業出版社。
- 浙江省教育委員會師範處編 (1990)。《小學語文教學的理論和實踐》。浙江：浙江省教育委員會師範處。
- 黃宗顯等合著 (2008)。《學校領導——新理論與實踐》。台灣：五南圖書出版公司。
- 黃顯華主編 (2005)。《課程領導與校本課程發展》。北京：教育科學出版社。

「小班教學」學習圈

背景

小班教學的優勢，是藉著師生比例的調節，讓教師能更靈活編排課堂，以適當的教學法，有效照顧學生的學習多樣性。學習的空間拓寬了，教師更能照顧學習差異，提高教學效能。然而，要充分發揮小班教學的優勢，教學方法至為重要，教師的教學理念必須更新。為此，劍橋大學學者 Galton & Pell (2009) 提出建議，鼓勵以「學習圈」支援模式，加強學校與學校間，以及學校不同科組互相分享教學經驗，互相觀摩小班教學方法。

觀塘區學校發展組於過去兩年籌辦了一系列區本專業發展活動，以協助區內學校推行小班教學及提升教學效能。在2010-2011學年，觀塘區學校發展組與語文教學支援組（下稱：本組）合作，為觀塘區的語文教學建立學習圈，創造專業交流的環境，共同研習及互訪觀課，提升教學效能，希望達致以下目的：

- 優化校本課程，提升學與教的效能；
- 因應學生學習需要，照顧差異；
- 提高教師的課程領導能力。

對象

六所小學的課程發展主任、中文科科主任、級統籌，以及有潛質的課程領導。

理念

所謂學習圈 (Learning Circle)，是以學習為核心概念所形成的組織，成員具有共同的目標，彼此在思想、知識、經驗、價值及資源上進行互動和交流，從而提升教學專業。學者認為學習圈是將學校視為提升學習、持續學習的場所。它提供教師發展教學的機會，促使課程領導（課程發展主任、中文科科主任、級統籌等）與教師進行對話與合作，藉以達成改善教學品質及提升學習成效之共同目標。這個以「小班教學」學習圈作為交流平台的組織，期許教師的專業得以發展：

- 學習圈以小班教學的教學法為切入點，鼓勵不同學校的教師分享實踐知識，學習和建構個人及組織的專業知識、技能和策略；
- 學習圈利用不同的教師發展模式，包括教師專業發展活動、共同備課、同儕觀課，以及互訪等活動，協助教師反思和整理自己的專業知識；
- 學習圈能擴闊教師的專業視野，讓學校的課程領導聯合起來解決問題，例如把觀課的行政機制改動，變成教師專業發展的渠道，減除考績受到影響的因素，創造教師的學習機會，並共同分享經驗，以達致改善教學質素和提升學生能力。

計劃內容

有關小班教學學習圈的工作，簡列如下：

月份	工作階段	階段工作
9月	聯校會議	組織群體 建立共識 召開會議，確定學習圈的工作目標：提高教師對小班教學的觀課能力。
10月	「同儕觀課」 教師工作坊	專業發展 廓清理念 透過活動說明同儕觀課的理念。同時，大家均以小班教學的六項元素作為觀課的範圍，即席以課堂片段作實踐，使教師掌握如何摘錄課堂的亮點，以及提出適切的優化意見。

11-12月	第一循環 同儕觀課	循序發展 建立信心 為求教師輕鬆掌握各項小班教學的原理，每次只需負責其中兩項作為觀課範圍，期望他們在三次觀課活動後，能夠依次經驗各項範圍，並作交流。
2月	中期檢討	反思得失 優化計劃
3-4月	第二循環 同儕觀課	全面考慮 觀察入微 每位教師需運用六項觀課的範圍和重點作全面思考，以求從小班教學的六項元素中思慮優化語文課堂的關鍵。
5月	總結活動	整理經驗 分享成果

策略

學習圈聚焦於小班教學的課程規劃和教學策略，同時注重「課程領導」能力的培養，兩者如何結合？小班教學學習圈採用「雙層支援模式」推行。支援人員利用恆常的到校支援服務，依據校情發展所需，優化各校的校本課程。在支援人員協作下進行共同備課、運用不同的教學策略，並且適時檢視成效，以提升小班教學的教學效能。同時，各校又以提升觀課技巧為共同目標，藉著學習圈的交流平台，提升專業能力。

在推行學習圈的計劃時，支援人員的工作原則如下：

1. 到校支援，建立共同的價值觀

本組根據校本的課程發展需要，為學習圈提供到校支援服務，定期與教師交流，提升教師的專業，期望協助圈中人建立共識，共同進步。我們根據 Galton (2010) 的建議，藉「學習目標、有效提問、有效回饋、學生參與、小組討論和促進學習的評估」六個元素了解學校的現況，從「目標與現況的差距」檢視校本問題，提出改善建議。在不斷的摸索過程中，課程領導帶動教師修訂教學進度、編排教學流程、設計教學方法和評估方案，落實優化小班教學的規範，也同時建立學習圈中共享的價值觀。

2. 用專業發展的觀課活動，提高課程領導職能

要充分發揮課程領導角色，科目統籌便要好好利用觀課活動。觀課是教學研究的重要一環，然而，一般教師視之為考績活動，心存抗拒；至於課程領導則視之為行政事務，過程瑣碎而繁雜。學習圈則鼓勵將行政工作賦予專業的內涵，促進教學效能的提升。學習圈倡議同儕觀課，由各校輪流開放課堂作交流的平台。我們期望一般教師將因此提升教學專業，中層管理人員則提高領導能力。每次學習圈的活動，先由學校的課程領導向全體成員介紹觀課的焦點，再由授課的教師主持說課會議。然後，參與的教師會進行觀課活動，一起感受課堂的學習氣氛，一起收集學生的學習顯證。大家就共同關注的深入討論，從而改進課堂教學。

3. 聚焦學生學習，透過反思式對話，持續提升學習圈的專業發展

學習圈以認識小班教學的教學方法開始，鼓勵學校團隊在接受支援的情況進行教學研討，反思教學優劣，改善教學策略。最後，在觀課、評課的環節中，成員以學生的學習證據作交流，反思語文教學的成效關鍵，驗證教學理念，提出意見，與圈中人反復討論。在討論中，教師或檢視小班教學的六個元素，或就不同的教學情況作情境的探討，或對成員的教學亮點作出肯定……藉以提升學習圈的專業發展。

工作初步成果

1. 優化校本課程，提升學與教的效能，照顧學生學習差異

小班教學學習圈為各校教師搭建了一座專業的平台，也創造了許多彰顯校本教學特色的機會。我們在觀摩和交流的過程中，喜見各校展現出不同的風采。

- **有效的班級經營：**「所謂的班級經營（不只局限在教師懲戒性的干預），將學生的課堂參與度提到最大，而非將學生不守規矩的行為減到最小。」（蘇秀枝等，2011：1-20）從佛教慈敬學校和聖公會九龍灣基樂小學的課堂中，我們發現有效的常規管理，例如以動作表示個人的立場、以師生對答的口號導引學生的專注、以獎賞小組成就鼓勵協作等，不單使教學變得流暢，學生學習變得充實，還使觀課的教師得見學生樂於參與的歡顏。
- **慎密的教學設計：**在不同的公開課中，教師同為照顧學生的學習差異而費盡心思。樂善堂楊仲明學校的教師因應學生的學習需要，將教學步驟化為小步子，使學生更易掌握學習流程及重點，層層分明，周全慎密，效果良佳。教師在課堂上進行即時的學習回饋，點出學生的亮點和不足，及時診斷學生的學習表現。這些都能證明教師善用小班教學的優勢，使教學設計建基於學生的真實狀況，從而引領學生逐步上進。
- **拓寬學習的空間：**小班教學為課程提供更靈活的發展空間。學校對於學生的學習，超脫了照本宣科的樊籬，也不受限於教室的物理時空。迦密梁省德學校以課外閱讀誘發學生的寫作意念；聖公會德田李兆強小學放下教科書，藉著圖書閱讀引領學生體會生命的價值；以及路德會聖馬太學校（秀茂坪）透過童詩的閱讀和寫作陶冶學生珍惜自然的心靈。這些都是教師藉著小班教學的有利條件下，為學生拓寬學習空間而匠心規劃校本課程的成果。

2. 課程領導能力的提高

學習圈旨在促進教師的專業發展，其進步可在教師們轉變中的觀課和評課能力看見。根據每次評課活動的學校回應，各校代表也表示在第一循環的觀課中，均能在課堂中學會一些成功或有效的經驗，顯示學習圈的活動能夠提供機會讓教師深入探討教與學，反思小班教學帶來的機遇。對於這種安排，其中一位學習圈內的教師表示：「這次同儕觀課主要就六個觀課重點作出評課，而每個重點均由不同的教師負責，這樣可讓教師更集中於觀察課堂的某個重點，從而作出更透徹的分析。此外，觀課後讓教師先作討論，後作評課，大家互相交流，集思廣益。」

此外，參與學習圈的學校課程領導人員（課程發展主任、中文科科主任、級統籌）亦把學習圈的習得，與校本的同儕分享，並把有效的策略融入學校的計劃之內，可見他們的課程領導能力亦因學習圈內的專業交流而不斷提高。例如：

- 我會分享友校一些有效的合作學習策略、分組方法、班級經營及課堂管理技巧。
- 我校並沒有這種形式的評課會議……我覺得這次同儕觀課重點是值得我校借鏡的，這可令觀課變得更全面。
- 學習圈的觀課、評課以小班教學的重點作藍本，目標清晰。而觀課表上列出各範疇的重點，各重點具體、準確地列出表現指標，能幫助觀課教師評估課堂學與教的成效。
- 其實我們已透過教員會議及科務會議把兩個循環的觀課經驗向中文科教師分享。另外，我們亦把每次觀課的亮點與同事分享，例如面對一些有特別學習需要的學生，教師可把教學目的、教學步驟細化，讓該生能完成一個小步後才繼續下一學習步驟，使學生不致因達不到目標而卻步。
- 學習圈的評課會議所覆蓋的範圍既深且廣，加上集合各間學校及語文教學支援組同事的意見，質量上自然較校本的更有規模。回顧這個計劃，我認為以下的評課體驗值得引進到我的學校：批評要有理據；提供有建設性的反饋；既要共同努力，也要適當地聯誼，維繫關係。

支援人員從每次的評課會議觀察所見，教師在同儕觀課的活動上出現了以下變化：

- **從客氣到客觀**：教師於初期的評課會議中，多表現得十分客氣，充分體現了「多讚少評」的評課精神。其後，教師多了據觀課所得進行的討論，專業、認真而客觀地就特定的觀課目標交流意見，不單指出值得欣賞、學習的地方，也就優化的部分提出獨到的見解。
- **由被動到主動**：在首次的評課會議中，教師表現較為被動，要花上一段時間「熱身」。然而，教師在第二、三次的評課會議中，便變得越來越主動。他們主動地分享個人觀課所得，依據課堂的特點、如何提升教學效能、運用小班教學優勢等方面積極交流意見。
- **由微觀到宏觀**：教師在初期的觀課中，多以課堂秩序、提問技巧、課業布置等較微觀的角度觀察。不過，經過兩次的評課會議後，教師開始有意識地從宏觀的角度觀察課堂，如該課節是否配合整個單元、整個年級、甚至在整個學習階段中的教學重點，又或是從宏觀的角度看課堂如何發揮小班教學的各項優勢。
- **由走焦到聚焦**：支援人員設計學習圈的交流活動時，將觀課和評課的焦點放在小班教學的六元素上。教師在初期的觀課、評課環節中，因為需要時間適應這種具焦點的觀課模式。所以，他們偶然會旁通了其他的課堂元素。然而，當適應期過後，教師已能掌握小班教學元素的重點，使專業交流的頻率和深度也有提升。

3. 教師專業的成長

除了推動學習圈的活動外，本組還同步提供協作支援服務，既為優化校本單元設計提供意見，豐富了課程的內容，也提升了協作教師的專業能力。且看以下一位協作教師的反思（節錄）：

- 以本人的課堂為例，我認為自己在課堂的組織上較以往有顯著的進步。與支援人員共同備課後，我們開始嘗試將課文的內容延伸至寫作，除了深化單元的內容外，還使單元組織更見連貫性。最重要的，是學生在寫作的時候表現投入，比以往享受寫作。
- 教學質素的基礎建基於常規。事實上，2A的常規在此之前真的很一般，學生通常自顧自的，但現在他們已懂得專心上課，而且更學會了互相合作。現在，我已很少用「搖鈴」去要求他們安靜，反而讚賞的說話多了，令氣氛和諧了，學生學習得更愉快。
- 我比之前更享受教授寫作，一方面是因為質量提升後帶來的滿足感，另一方面是受學生積極態度的感染，看著他們的進步，我很驚喜。
- 我從支援人員的示範課中學會了不少小班合作學習的技巧，汲取了豐富的經驗。學生也比以往合作和團結，因此在課堂評估上，便可以順利、快捷而且有效地進行生生互評，提升評估的質素。
- 在跟支援人員共同備課時，他往往把我所提出的教學理論，或一些技巧融入課堂設計中，使我學會把教學理念應用於課堂教學中，並且能用得其所。

從教師的個人反思和公開課的表現，可見她在課堂中運用小班教學的策略時表現了教學的自信，專業能力明顯地提升了。

反思及跟進

首先，我們發現學校的發展方向會影響教師對課堂觀察的關注點。在每次評課活動後，學校教師也會分享習得的經驗，教師代表均表示學會一些有助學校發展的方法，例如其中一所學校本年度正推行合作學習教學，他們因而特別關注學習常規的建立和有效的課堂管理點子，以助學校落實推行有關工作計劃。

其次，學習圈的工作仍有優化的空間。本年度，我們以小班教學六項元素為觀課的切入點，教師也逐漸對「學習目標」、「小組討論」和「學生參與」這三項觀課的範圍上有明顯的意識，時常能夠對課堂的分組學習給予意見。可是，教師對於課堂的描述多處於印象式的摘錄，關乎課堂學習顯證的記錄未算詳盡，仍有進步的空間。日後，我們會在布置觀課的任務上加強角色的分配，使各成員都能在積極互賴的關係中參與觀課和評課活動。

最後，我們可以進深地研究個別教師觀課能力的轉變，以探討學習圈的作用。例如挑選「影子教師」作個人訪談，評估其獨立觀課、評課的表現，以及對其觀課記錄作質性分析，並反思計劃的成效。

小班教學學習圈的同儕觀課活動，畢竟是我們為了提高小班教學效能而創設的交流平台，當中的六項元素亦只是我們在反思教學時的其中一種思考的角度。我們不能捨本逐末，忘卻推行同儕觀課的目標，實是為了交流如何提升語文教學的效能。所以，我們在分析課堂時，不僅是為了評價某種教學策略的效用，更是為了優化語文教學而提供意見。

總結

綜合而言，教師肯定了學習圈的運作模式，認為有助提升教學效能。以下是多名教師在活動反思中表達的意見：

- 支援人員能與教師共同備課、設計教學，又能檢討學生的學習表現，找出學生的弱項，然後設計學習活動，以加強或改善學生的水平。
- 學習圈能讓教師透過觀課、評課及互相觀摩，取長補短，有助提升個人分析課堂的能力。
- 相信透過支援人員到校協助課程發展，能令校本策略更見成效，日後將有一套更完整的教學策略。
- 從觀摩不同學校的課堂及相互的討論，能令我的教學技能有所提升。
- 支援人員能給予學校專業的協助及支援，在課堂設計上更得心應手，亦能提供有關的建議。學習圈的觀課能提升教師的教學技巧，並能從中取長補短。雙層支援模式可減輕教師於學習圈觀課時的壓力及課堂設計上的乏力。
- 相對於以往所舉辦的學習圈，我認為雙層支援模式會更為合適，一方面有語文支援的協助，可減輕教師的壓力，教師的得益會較大。另一方面，推動全年的校本支援，教學成效會較大。

面對知識急速發展的年代，無論是校長、中層管理人員，還是教師，都要不斷學習，面對挑戰。但如何學習才能使學校的效能得到提升，從而令學生得益呢？以上的學習圈為教師的專業發展提供了溝通及交流的平台，讓擁有共同教學理念的教師，在知識、經驗、價值觀等各方面觀摩砥礪，互相成長。在密切而愉快的合作中，學習圈成員對「小班教學」及「課程領導」建立了共識，並：

- 在到校支援、同儕觀課，以及互訪交流活動中，學習圈建立了共同的價值觀，在不斷的摸索和探究過程中，成員領悟到透過觀摩交流，能孕育更好的教學方法；

- 學習圈相信教學是教師的首要工作，課堂不是屬於教師的，而是屬於學生的。中層管理要秉持觀課不等如考績，而是促成教師專業成長的理念，通過有效的觀課，更新教學信念和策略；
- 通過區內不同學校的觀摩交流，學習圈建立了同儕觀課和評課的尺度。過程中，成員從共同的規範出發，圍繞共同關心的問題，聚焦學生的學習，以客觀開放的態度，檢視學習盲點，找出教學亮點，搜集學習顯證。建基於組員之間的互信和支援人員的推動和協調，組員展開專業的對話，改進課堂教學，促進教師專業發展。

香港的教師工作十分繁忙，勞而少功的活動可免則免。我們期望藉著學習圈的運作，為學校提高個別教師的專業能力，讓他們把經驗轉化為課程領導的知識管理策略，回饋及推動校本的專業發展，提高校內學習社群的專業能量。學習圈下一步的工作是協助課程領導優化案頭工作，為行政工作賦予積極的意義，為教師創造更多空間，專注學與教，改善教學策略，提升教學效能。

參考書目

Maurice Galton & Tony Pell . (2009). Study on Small Class Teaching in Primary Schools in Hong Kong. Hong Kong: Education Bureau & University of Cambridge.

Maurice Galton. (2010). Using a Framework of 6 Key Principles to Increase the Effectiveness of Smaller Classes。網上資源：<http://www.edb.gov.hk/index.aspx?nodeID=5979&langno=2>

蘇秀枝、翟敏如、黃秋鑾、林國禎、張炳煌、游進年、劉秀嫻譯 (2011)。《班級經營：營造支持社群與策略》。台灣：華騰文化股份有限公司。

佛教慈敬學校
迦密梁省德學校
聖公會九龍灣基樂小學
聖公會德田李兆強小學
路德會聖馬太學校 (秀茂坪)
樂善堂楊仲明學校
(按筆劃序排列)

支援人員：黎耀庭先生、蔡一聰先生、張淑明女士、梁志華先生、陳瑞良先生、陳宇鋒先生