

參選組別：教育管理組 (個人)

個案報告：發揮課程領導的角色 引領通識教育科改進 邁向學習型組織之路

引言

學校改進可被理解為學校領導透過系統化和持續的努力，改變學校內的學習環境及其他相關因素，促使學校能更有效地達成教育目標(Van Velzen, Miles, Ekholm, Hameyer, & Robin, 1985)。作為學校的中層人員，有責任參與推動學校改進，在科目層面上，科主任可透過發揮「課程領導」的角色，推動學科改進以提高教學效能，協助達成學校的教育目標。參考 Sergiovani 對於「課程領導」的理解，「課程領導」需要為學校成員提供必要的基本支持與資源、充實教師的課程專業知識和能力、發展優質學校教育方案、促進教師間的交流與觀摩，從而塑造合作和改進的文化，促成課程社群，達成卓越的教育目標(黃顯華、朱嘉穎等, 2005)。本報告嘗試將筆者作為通識教育科科主任，如何以「課程領導」的角色，領導和管理學科改進，從而促成「學習型組織」的經驗及學科取得的成果，加以記錄及分享。

學習型組織的發展背景

2009/10 學年起開展的新高中學制，通識教育科老師和學生均面對不同的困難，前者因轉型和兼教性質而欠缺相關的課程、教學及評估方法知識，在課堂教學或或帶領獨立專題探究時感到困難、科組成員來自不同學科，在協調和凝聚共識上並不容易等等；後者則因初中的基礎知識不足、書寫速度未達應試要求、欠缺閱讀社會時事的習慣等影響其學習成效。第一屆高中文憑考試結束後，筆者獲委任為通識教育科科主任一職，遂針對學科面對的問題逐步引入改革，將科組建立成一「學習型組織」。「學習型組織」是由 Senge 在 1990 年代提出，是成員經由不斷學習、建立找出工作中問題所在和解決問題的能力，並持續將組織進行改進，增加組織成長、學習和達標的能力(李芝靜, 2008)。筆者透過九項元素領導和管理科組，包括：(一)營造共識、(二)課程改革、(三)建立制度、(四)建立關係、(五)專業對話、(六)角色楷模、(七)知識建構、(八)專業交流和(九)追求卓越，促使科組邁向「學習型組織」，在解決有關問題的同時，亦可有助科組的持續專業發展和成長。

發展學習型組織的的九項要素

(一) 營造共識

營造共識主要指涉學科願景和學科理念/目標兩方面。若要推動學科改進，團隊上下一心是重要關鍵，故此學科的願景、學科理念/目標必須是以學生的長遠福祉為核心，才能讓學科團隊成員上下一心，努力參與學科的改進工作(趙志成、何碧愉、張佳偉、李文浩, 2013)。

1. 學科願景

在學科願景方面，科主任即使憑藉日常教學接觸、查簿和觀課所見有所認知，仍需透過科務會議或恆常的備課會議，引導科組成員反映和表達任教學科遇到的困難，讓每一位科組成員均能掌握任教學科所面對的發展困局和問題。筆者根據科組成員的意見和過去的會議記錄，並引入第一屆中學文憑試畢業生就六年的本科學習意見回饋(見附件一，頁 1-2)，作出現況分析，列出學科面對的問題，例如：基礎知識不足、學科成績倒退、課堂學習沉悶、學習習慣鬆散等，引導科組成員思考科組選擇「改變」與「不變」可能出現的後果，帶出選擇「改變」在短期內增加科任教師的工作量雖然是無可避免，但卻遠比選擇「不變」能夠帶來契機和正面影響。面對仍有個別教師存有疑惑，筆者提出清晰的發展藍圖，並展示成功經驗，作出游說，強調學科選擇「改變」是先苦後甜，從而凝聚科組的共識。

2. 學科理念/目標

在學科理念/目標方面，科組成員曾在知識能力、課堂教學和測考內容方面存在分歧，當中以任教初中和高中的科組成員的分歧較大，前者因學生在測考的及格率偏低，學生沒有溫習習慣，不喜歡記誦知識，因而認為應在初中課程所教的知識量和測考試題方面降低要求；而高中的科任老師則持相反意見，認為由於初中未有建立足夠的基礎知識和能力，致使學生在高中的通識教育科學習出現重重困難，未達公開考試的評估要求。作為課程領導，科主任應釐定學科的理念、目標及執行計劃，但學科理念/目標必須得到科組成員的一致共識，方能有效實踐。故此，筆者的處理如下：

	處理方法	結果
1	藉著科務會議讓任教初中和高中的科任老師有溝通和對話的機會，先分別讓兩者有表達意見和的機會，筆者再就個人同時任教初中和高中的經驗分享意見，讓成員之間能了解彼此的困難，認同對方的努力和貢獻，尋求協作的平台。	得出初中推行生活與社會科為銜接高中通識教育科的知識、能力和態度的方向無誤，但是可以透過修訂校本教材和備課會議，討論更佳的教學策略，以促成有關的目標。高中科任老師能更理解初中科任老師的困難和付出的努力，彼此互相鼓勵、尊重和協作。
2	就著課堂教學的爭議，援引校外專家意見，例如外評報告、教育局校本支援服務處中學校本課程發展組高級學校發展主任的觀課及與學生訪談結果的意見(見附件二, 頁3-5)，讓科組各成員均能對學科的課堂的學與教策略有一客觀的判斷。	得出學科必須因應學生而改變學與教策略，尤其必須運用多元化的教學策略，如引入小組討論、片段播放、角色扮演等，方可提升學生學習動機和興趣，參與課堂學習任務及減少課堂的違規行為。
3	就知識能力方面，讓任教高中科任老師表達學生在高中通識科的學習困難，源於其在個人、社會及人文學科範疇的基礎知識和能力不足，再列出高中通識科必備的知識和能力，及分享其他學校的初中課程發展經驗，以檢視初中課程擬定的知識能力是否適切。	得出以生活與社會科課程比舊有綜合人文科更能裝備學生建立相關的基礎知識和能力，故此課堂知識容量是適切的，但是，筆者會透過教材設計和備課會議檢視如何更有效地透過調適學與教策略或教材設計，層層遞進地建立學生有關的知識和能力。
4	就測考內容方面，透過收集學習顯証作出專業判斷，即檢視學生的測考答卷表現，並透過拆解試卷評估的知識和能力與學科筆記、課堂活動和功課的關係，找出學生測考成績和及格率偏低的原因(見附件三, 頁4-11)。	得出學生的測考表現欠佳在於學習氣氛薄弱，投放極少時間於學習上，且在測考前均欠缺充足的溫習，故即使測卷問題與功課提問一樣，學生仍未有作答或騰空答案。故此，宜建立定時溫習、指導溫習，而非淺化或降低課程知識和測考要求。

透過科組內成員的討論、審視學生的學習顯証、參考校外專家以及其他學校的初中與高中課程銜接的發展經驗等基礎上，筆者作為課程領導，就可開展擬定本科的學科理念/目標的科務工作。

課程理念

生活與社會科	通識教育科
<ul style="list-style-type: none">● 建立個人、社會及人文學科學習領域的基礎知識協助學生建立銜接高中通識教育科相關的知識、能力、學習習慣和態度● 採用由近至遠的課程設計模式● 中一至中三級的能力培養規劃	<ul style="list-style-type: none">● 建立學生三大範疇六大單元的相關知識● 議題設計為本，參考書為副● 利用議題教學帶出課程的概念和知識內容● 能力培養滲透於日常的課堂教學及課業設計內● 建立、鞏固及加強學生在通識教育科相關的知識、能力、學習習慣和態度

(見附件四, 頁 12-14)

(二) 課程改革

課程改革需要先對學校的整體生態和課程發展現況有全面和客觀的檢視、具備大量課程和教學論的知識基礎，並需根據學生的學習能力、學習模式、學習成效，考慮學科知識的性質和基礎、教師的教學能量、學科資源、社區資源等，找出適切的框架和方法，改善學生的學習(黃顯華、朱嘉穎等, 2005)。

校本的課程規劃及教材是影響科任老師和學生的學與教的關鍵工作之一，作為科主任/課程領導是責無旁貸的。筆者早在 2009/10 學年參與高中通識教育科的校本課程工作，為高中通識教育科建立校本教材及相關的學與教資源，及後為回應和解決高中學生遇到的學習問題，遂在 2011/12 學年主動向校方提出啟動初中的校本課程改革，由該年的中一級以新設的生活與社會科逐年取代舊有的綜合人文學科。在 2013/14 學年起，再就已有的初中和高中校本課程進行優化，善用半職借調的空間在兩個學年內完成中一至中六級的縱向及橫向的校本課程規劃及教材，針對學習難點、老師的意見及舊有校本課程的不足，協助學生能在本科有更系統和整全的學習，亦有助各級老師能就著同一教材進行備課討論，討論適切的學與教策略，以提升教學效能。

在 2013/14 學年，筆者重新規劃中一至中三級的生活與社會科校本課程，各級有不同的知識、態度和能力培養的重點分佈，目的是為初中學生建立高中通識教育科必要的個人、社會及人文教育範疇的基礎知識。此外，筆者亦按規劃的校本課程編寫校本教材，包括：預習及溫習筆記、課堂活動筆記、功課及小測。預習及溫習筆記建立學生的預習習慣，學習如何編寫個人的知識筆記，而課堂活動筆記則是讓學生善用預習所得的知識，應用到課堂的學習活動，進行討論、匯報及老師回饋，呼應學校推行的「自主學習計劃」，而功課和小測則是為了鞏固已學知識，並培養學生的答題技巧，建立定時溫習的良好學習習慣。

在完成中一至中三級的生活與社會科課程後，筆者在 2013/14 學年同時編寫通識教育科試題類型及作答指引小冊子，重新規劃中四至中六級的通識教育科課程規劃，當中並加設基本教學議題和增潤教學議題，回應學校以能力分班、照顧不同班別學生的學習需要，同時著教學助理協助按課程規劃的議題搜集資料。2014/15 學年，筆者先善用暑假編寫了中四至中六級的預習及溫習筆記、校本獨立專探究手冊，並成立課程小組，提供就議題搜集所得的資料，由筆者與課程小組按課程規劃中列出的每項議題分工，並依據課程就每議題規劃的議題知識內容及能力培養，編寫校本的通識教育科課堂教學議題冊及答題冊、功課及小測。在課程規劃的基礎上，安排統一的教材，既學生確保學生學習涵蓋每一單元重點，亦有助共同備課會議上同級成員討論學與教策略。在帶領課程小組編寫教

材方面，筆者會先與有關成員討論議題的設計，並先審視初稿，提出意見，再交由負責的成員在備課會議上向同級科任老師介紹設計理念和在課堂上的具體操作。筆者帶領的課程小組成員以任教通識教育科為主，且多是新晉老師，透過參與製作校本教材的過程中，既可為新任老師提供直接的支援，亦可讓新任老師更迅速理解學科的教學重點。

(節錄部分示例於附件五，頁 15-24)

(三) 建立制度

在學科常規、學與教的處理上，科任老師的處理不一，便會窒礙制度發揮的功能。故此，筆者先歸納科內面對的問題，再分發問卷，集思廣益（見附件六，頁 25-28）。透過收集的科組成員意見及會議上的坦誠討論，凝聚共識，建立劃一制度。科組內每名老師能遵循制度，行動一致，在科務工作上可增加效率，在學與教上則可有助堵塞學生違規等學習問題。筆者在上述基礎上，自 2012/13 學年起編寫生活與社會科及通識教育科教師手冊，並適時檢討修訂，建立有助促進學科教學效能的制度。例如：

1. 功課設計、頻次、呈交及追收

- 由筆者設計初中生活與社會科功課，並帶領高中課程小組設計通識教育科功課，統一各級功課要求及頻次，如中一至中三級全年共 10 份功課、4-6 份溫習概念圖、及 1 份專題學習報告、中四至中五級全年 12 份功課及須進行校本評核、中六則共 7 份功課。
- 針對能力稍遜學生，科任老師宜先與學生拆題/陪開筆一段，以協助其懂得完成功課。
- 遵照學校的收功課制度，在早上收功課時段欠交功課，需記錄欠交，老師宜安排學生即日留堂補做功課，而若學生呈交未完成課業，因欠誠實，則需由科任老師補記欠交功課記錄；如學生屢勸不改，科任老師可先發警告信，再發缺點紙，並配以自新計劃，以作警戒及協助學生建立良好的課業態度。

2. 課堂違規處理

科任老師可按訓育組指引，如欠帶課本筆記無法參與課堂活動、破壞課堂秩序等，科任老師可以違規紙記錄，累積五次違規記錄便轉化缺點一個，並配以自新計劃，以作警戒及協助學生建立良好的學習態度。

3. 促進學習的評估制度

- 老師批改功課時，參考學科的批改符號，以減輕老師的批改壓力，又可加快回饋速度。老師可綜合學生常見問題，在課堂上作統一回饋，並油印優秀作品，供學生參考，提升學習表現。
- 設立改正制度，早期的改正制度尤其針對初中課業態度惡劣的學生，功課表現反映學生並沒有認真完成功課，只敷衍了事。由於只要參考筆記及課堂所學，功課便可及格，故凡不及格的同學便需將失分問題按正確答案改正三次，制度實施約兩年已具阻嚇性，科組老師均表現學生課業表現大有進步，故學科亦對改正制度作出調整。現時，初中方面，功課分數及格的學生只需參考正確答案將有失分的部分以完整句子改正一次、分數不及格則將有扣分的題目，全題答案完整改正一次，完成改正後，功課可獲調升至及格的最低分數；高中方面，功課分題分數過半的學生只需參考範文改正其中一段、分題分數不到一半的則需全該分題的範文完整改正一篇，完成改正後，功課可獲調升至及格的最低分數。
- 科任老師就任教該級班別的已批改功課中選取高、中作品一份，上載至內聯網的學科檔案內(N Drive)，以便同級科任老師可加以參考交流，亦可借用優秀作品，促進學生的學習。

- 優化通識教育科的評卷會議制度，由於通識科已實施多年，科任老師多已掌握評改要求和方法，故簡化評卷會議制度，由負責擬卷的老師參考填妥的抽卷表格，按科任老師建議的學生名單，抽取及影印高中低水平答卷各一份(以考生 A、B、C 命名) 給同級的所有科任老師，科任老師參與評改答卷，並填寫分數予評卷表格上，交給級統籌，級統籌填妥各科任老師的分數在評分比較表格，在科任老師的分數差異較高時(如 2 分或以上)，才就個別考題召開會議，從而可減省老師的會議時間，釋放老師的空間。(見附件七，頁 29-31)
- 各級的擬卷(初中)及擬題(高中)老師負責就批改的試題，參考筆者完成的評卷簡報示例，製作評卷簡報供全級科任老師共享使用，講解答題要求、學生常犯問題及改善建議，並含優秀的作答示例，協助學生針對性地了解自己的不足及理解改善方法。(見附件八，頁 32-33)
- 筆者及各級級統籌帶領測考檢討，填寫測考檢討報告，並在會議上報告及討論教學的跟進方法，以提升學生的學習表現。(見附件十二，頁 47-48)

4. 測考的擬卷要求

筆者就初中和高中的擬卷制定指引(見附件九，頁 34-37)，有助統一每次測考的長度和深淺水平，避免高中通識題目有知識和能力重覆評估的情況，而舊有試卷亦會存放於內聯網的學科檔案內(N Drive)，有助新、舊的科任老師有充足的試題庫作參考。

(四) 建立關係

科組內各成員願意合作和努力，是學科改進成功的關鍵要素。通識教育科團隊的特徵是教師數目較多及背景炯異，對課程領導和課程發展無疑構成挑戰(馮潤儀, 2006)。由於通識教育科組的成員較多且來自不同學科，師訓亦源自不同的學科，與其他學科相比，較難找到共通的學科語言和教學策略，在實施課程或處理科務工作上亦未必順暢。故此，筆者便需製造和善用不同的機會，聚合組織，以建立團隊的關係，打破過去山頭主義或個人主義的固有文化，這亦有助在工作上遇到困難時，組員能夠坦誠溝通，共同協調和解決。(見附件十，頁 38-41)

(五) 專業對話

課程/科目領導的角色是帶領成員在備課會議或科務會議上進行專業對話。為改變過去流於只互吐苦水、充斥負能量卻無所得的會議情況，筆者嘗試透過引入一些小工具間以便備課會議或科務會議可集中於利用學生的學習顯証，討論學與教的設計理念和策略、促進學習的評估和著重提出解決問題的方法，以期更有效善用會議時間和成效。以下是部分的小工具：

1. 設定備課會議議程：

每次備課會議前，建立級統籌在 whatsapp 群組簡單列出議程，讓參與會議的老師可準備會議，每次會議亦就將會教授的議題，討論學與教策略。

2. 分析高中水平課業：

配合「促進學習的評估」制度內，善用科任老師上載的學生高中水平課業表現，討論學生的學習難點，在會議上討論回饋和教學的跟進策略，並就班本的課業表現在課堂上回饋學生。(見附件十一，頁 42-46)

3. 考試表現分析報告：

參考公開考試給閱卷員填寫的表格，轉化及設計校內的「考試表現分析報告」表格，讓科任老師填妥後，帶到會議上討論，分析測考的試題內容和學生的答卷表現，點出較佳和有待改善的題目，學生作答表現較佳和較弱的題目，並就表現未如理想的地方提出改善或跟進的建議。(見附件十二，頁 47-48)

(六) 角色楷模

筆者透過分享成功的教學模式、優秀的學與教設計及學生表現成果等作為角色楷模，鼓勵科組成員可引用、學習和交流，逐步改變未具成效的教學模式。

1. 開放課堂交流：

筆者曾多次開放課堂邀請科組內老師觀課，示範如何將預習要求配合課堂教學、如何將教學內容拆小讓學生易於理解吸收、如何在課堂引入分組討論、合作學習策略等讓學生能積極參與課堂，透過展示課堂的具體操作和學生的學與教情況，有助加強成員對嘗試新教學模式的信心，亦可協助其較易轉化至自己的課堂教學上。

2. 鼓勵同儕觀課：

透過記錄每年考績觀課時所見的優秀課堂的教學策略，並在共同備課會議或科務會議上分享，讚賞出色表現的教學策略，從而鼓勵組員之間互相開放課堂，進行觀課交流，建立健康的同儕觀課文化。透過間接的方式，既可增強老師的教學信心，也有助塑造和積累學科有效的學與教策略。

3. 提供模範參考：

透過示範優秀的教學議題的教材設計，讓成員可作參考，改善過往教學議題教材質量參差的情況。筆者先完成課程規劃後，先自行完成其中一項教學議題的設計，再提供清晰的指引及參考材料，讓其他成員有例可循按分工完成有關的教材，筆者亦會協助審視初稿，必要時提供支援，在分工合作下最終建立了中四至中六級通識教育科共 98 個課堂教學議題和功課議題。

4. 分享學生進步：

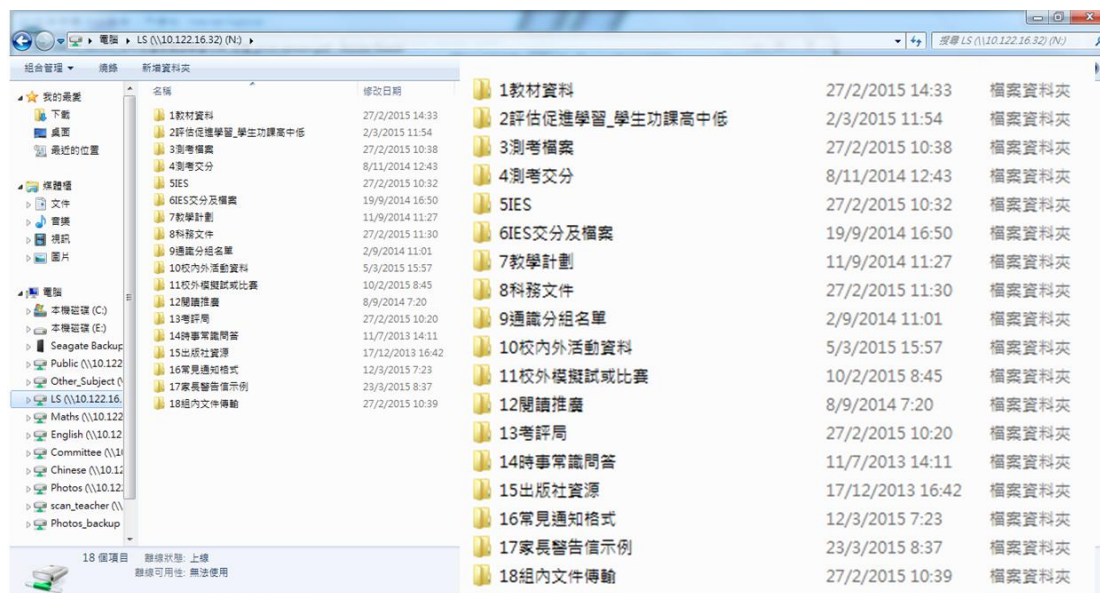
透過分享學生優秀的學習成果，改變科組成員對學生低期望的文化。筆者透過任教不同能力的班別，並以正式或非正式的傾談中，主動與組員分享能力稍遜班別學生的優秀作品(並上存至內聯網的學科檔案 N Drive)，及作品背後涉及的學與教策略，循序漸進地改變成員對學生「無法做到」的既定想法，讓科組成員可逐步調適對學生適切的期望和要求。

(見附件十三，頁 49-50)

(七) 知識建構

生活與社會科及通識教育科內的教師來自不同的學科培訓，部分屬從其他學科轉型或兼教性質，筆者嘗試透過刻意的分工協作，讓組員可在科組內發揮個人的專長，提高其對科組的歸屬感和投入感。科組內成員眾多，「公平性」並非要每名成員都負責相同的工作和份量，反而是因應各人的專長，分擔科組的不同工作，透過互補不足，讓科組可以更有效地建構知識。例如筆者曾於 2013/14 學年分發表格，讓組別成員按個人興趣和能力填寫工作優次的選擇，再嘗試作出分配。

團隊共力遠比單打獨鬥更見成效，筆者先以身作則，主動分享教材，以及透過校本課程改革，重新規劃和編寫教材後，讓各組員分工協作，並將教材上載至學校內聯網學科檔案(N Drive)裡。每級的備課會議，均由同級老師分工介紹負責議題的學與教策略，讓所有科組成員均可取用於課堂教學上，藉此希望改變或削弱個人主義、山頭主義等不利提升學科整體教學效能的保守文化，而老師亦可透過分工協作下減省工作量，將焦點放到跟進學生的學習難點和困難上。現時，學校內聯網的學科檔案盤(N Drive)已成為科組老師的龐大資源庫，存放豐富的教學資源可供科組內成員共同使用及參考。(可見下圖)



(八) 專業交流

教師的專業發展有助拓展刺激思維，參考來自本校/他校的成功經驗，選取轉化至科組的學與教工作，讓學生得益。通識教育科曾於 2009/10 學年至 2011/12 學年、2015/16 學年參加教育局校本支援服務處中學校本課程發展組的支援服務，高級學校發展主任到校為學科的課程規劃、學與教策略提供專業意見，在取得科組成員的共識下，筆者更與高級學校發展主任一同觀課，並與授課老師討論課堂的效能及改善策略，透過引入校外的專業支援，有助提升學科的學與教發展。

筆者亦曾於 2013/14 及 2014/15 學年半職借調至教育局校本支援服務處中學校本課程發展組，除了致力於生活與社會科課程、通識教育科課程及課程領導等的教師專業發展分享活動外，亦與局方人員到訪不同的學校提供支援，與前線老師交流學與教經驗。此外，筆者亦與社會不同組織合作，以推動通識教育科的專業發展，例如為報章專欄撰稿、為非牟利組織擬定模擬考試題目等。這些累積的經驗亦帶回到科組的發展，致力推動學科成為「學習型組織」。(見附件十四，頁 51-52)

(九) 持續改進

正如上文所見，在生活與社會科和通識教育科的成員互相合作下，學科改進的工作成果亦反映於近年通識教育科的中學文憑考試成績及學校的增值指標報告，學生在中學文憑考試通識教育科的成績表現理想，而通識教育科亦在學校增值指標報告中持續取得正增值的表現，自 2014 年起已持續三年錄得「7」的正增值指標，學科在學與教的努力亦獲得學生、家長及學校的正面評價。生活與社會/通識教育科致力發展成「學習型組織」，即能夠具備自我審視出工作問題、提出解決問題的能力，並持續改進，推動專業成長，以達到組織目標。通識教育科近年仍積極回應學科和學生的發展需要，推動下列工作項目：

1. 深化學與教策略：

2015/16 學年，配合學科參加教育局校本支援服務處中學校本課程組的支援，通識教育科組內每名成員就課堂的教學議題分工，製作融入學與教策略的教學簡報，以提高學生在課堂的學習動機和教學效能。負責製作簡報的成員會在備課會議上簡介教學簡報的設計理念、學與教策略的重點，同級老師、科主任及教育局高級學校發展主任亦可即時提供意見，優化有關的簡報以便使用。

2. 課堂引入合作學習，納入學科的持續性評估項目：

2016/17 學年起，每一課堂教學議題均有一項合作學習項目，要求學生運用合作學習策略以小組方式完成，並每人就所負責的部分撰寫合作學習報告，報告表現以 0-3 分作評分，將學生的課堂參與累積計入持續性評估項目。

3. 推行電子電習建立學生預習習慣：

2015/16 學年，筆者就每一教學議題搜尋約不多於 10 分鐘有關的網上時事片段清單，並在第三次科務會議上與科組成員一起分工，暑假期間，通識教育科組成員就選擇的片段設計五題選擇題目，並上載於 Edpuzzle 與科組成員共享，讓學生在 2016/17 學年起登入 edpuzzle 平台觀看不多於 10 分鐘的片段及解答題目，平台會自動批改，把學生的預習分數亦納入學科的持續性評估項目之一。

4. 「通才培訓計劃」：

「通才」意指做到「通情」、「達理」而又具備知識和智慧的社會良才。「通才培訓計劃」是通識教育科 2015/16 學年成立的服務單位，希望落實課程理念，計劃每年舉辦約 7-8 次活動，旨在提拔在學科有卓越表現、濃厚興趣或潛質的學生，計劃活動可分為不同範疇/專題，讓學生能因應自己的興趣、專長或目標參與和通識教育科課程相關的延伸課程活動，透過真實的場景和人脈，增進、應用和反思學科知識。筆者亦同時爭取校外資源，本校通識教育科由 2015/16 學年獲參加由伍集成文化教育基金資助的「鄉土文化體驗課程」，配合學生學習跨學科知識及進行其相關的獨立專題探究。(計劃及活動詳情見附件十五，頁 53-61)

反思及總結

總結而言，作為課程領導引領通識教育科邁向學習型組織，必須以改善學生的學習成效為目標，引領學科團隊老師能就學科的學與教工作持續反思，建構協作共享以推動學科改進的團隊文化。

參考書目

Van Velzen, W., Miles, M., Ekholm, M., Hameyer, U., & Robin, D. (1985). *Making school improvement work: A conceptual guide to practice*. Leuven, Belgium: ACCO.

李芝靜(2008)。《學習型組織：理論與應用》。臺北：五南圖書出版股份有限公司。

趙志成、何碧愉、張佳偉、李文浩(2013)。《學校改進：理論與實踐》。香港：香港中文大學。

黃顯華、朱嘉穎等 (2005)。《課程領導與校本課程發展》。北京：教育科學出版社。

馮潤儀(2006)。《探究新高中通識教育科的課程領導及發展》。文章發表於「學校改進與夥伴協作」兩岸三地研討會，香港。