



香港中文大學
The Chinese University of Hong Kong



香港教育研究所
Hong Kong Institute of Educational Research

QSIP | 優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

校本專業支援
(澳門學校)
2019/20

優質學校改進計劃 校本專業支援

計劃背景

「優質學校改進計劃」由香港中文大學香港教育研究所開展，由 1998 年起為香港及澳門學校提供整全、互動、有機的校本支援。

本計劃過去二十年來已支援 550 所香港中、小學、幼兒學校及特殊學校，及 9 所澳門中、小學推動學校發展及優化學與教效能。計劃著重配合每所學校的情勢及發展需要，協助學校規劃及推行各項有關教與學、學生培育、教師專業發展、學校全面改進的校本發展計劃。

計劃團隊

計劃團隊由涵蓋各個教育範疇的「學校發展主任」（School Development Officer, SDO）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，以及於不同學習領域具深厚經驗的教師，著重理念與實踐的結合。

計劃團隊與學校「手把手」協作，在實作過程中強化教師的理論基礎與實踐經驗，有助學校持續發展。計劃可**配合學校的校本情況，度身設計或組合支援內容**；學校亦可參考以下支援主題的內容舉隅：

1. 學校發展規劃及自評機制（PIE）
2. 中層領導培育
3. 專題教師培訓及素養提升
4. 起動教與學改進
5. 科組教學改進（焦點式發展）
6. 促進自主學習

1 學校發展規劃及 自評機制 (PIE)



“

澳門於 2018 年正式推出「學校綜合評鑑——自評與外評手冊」，當中明確提出學校須建立系統的自評制度，以促進學校自主地持續發展。

然而，學校通常要回應的問題及發展項目眾多，到底真正的發展需要及優次是甚麼？教師團隊對學校的發展又有何意見？學校在回應教育政策及校本發展需要上，有哪些具體策略可參考？這些都是不少學校領導層在制定學校發展計劃時遇到的困惑。

”



回應以上挑戰的支援建議：

QSIP 可用較客觀的第三者身分，為學校進行情勢檢討工作，並協助學校規劃發展。

QSIP 可以：

- 與學校不同持分者（包括：學校領導、科組領導、前線教師、學生、家長等）進行訪談，**了解學校發展情勢及發展需要**，為學校**建議未來發展的關注焦點**
- 透過核心小組會議、全體教師及中層領導工作坊，與學校**共同探討具體的回應策略**，分享 PIE（Planning, Implementation, Evaluation）的理念與實踐經驗，協助學校**訂定發展計劃**

具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅

(* 建議按每所學校的校情修訂)

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
情勢檢討	訪談	如學校領導、科組領導及任教老師、負責訓輔及學生活動的老師、學生、家長	透過與不同學校持分者進行訪談，了解學校發展情勢 〔按校情選取合適的訪談對象〕	20 節 〔於 2.5 日內完成〕
	口頭匯報情勢檢討結果	學校領導 (校長、副校長、助理校長等)	初步報告情勢檢討結果，及商討學校未來的發展焦點	2.5 小時 × 1 次
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊	全體教師	報告情勢檢討結果，及為全體教師進行專業培訓，建立改進共識 工作坊主題可按學校關注焦點訂定，如「學校發展規劃及自評機制 (PIE)」、「有效教學」、「學生培育」	3 小時 × 1 次
	中層領導工作坊	中層領導	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，為中層領導介紹帶領科組規劃發展、實施、評估的具體策略	2 小時 × 1 次

建議可額外進行的支援項目：

- 核心小組會議 (就學校發展計劃提供諮詢意見)
- 學生問卷調查 (了解學校情勢)
- 教師問卷調查 (了解學校情勢)

2 中層領導 培育



“

澳門學校近年開始建立學校自評制度，強調學校在整體及科組層面均要有組織及系統地進行規劃、實施及評估。這對學校的中層人員帶來新挑戰——現今科組領導的角色並非單單處理行政工作，而是要擔當「中層領導」的角色，須在規劃階段為科組訂立發展及改進策略，在實施階段為教師提供專業指導和支援，並在評估階段帶領教師進行實證為本（evidence based）的檢討，回饋下一階段的科組規劃工作。

”



回應以上挑戰的支援建議：

作為中層領導，科組領導對推動教與學的改進工作擔當著重要角色。科組領導可以觀課和議課作為切入點，了解及分析科組的教學現況及效能，並引導老師反思教學效能，提出具體的改善建議，促進教師的專業成長。

QSIP 建議：

- 在**學校整體層面**，先為全體教師進行工作坊，**凝聚教師對「一堂好課」的認識**，以便科組領導日後能更有效地評課及議課
- 就**科組領導培育**，我們採取**理論與實踐並重**的方法，透過工作坊、影隨式觀課及議課研習活動，讓科組領導與 QSIP 團隊交流實踐經驗
- 最後，QSIP 支援人員會與學校中層領導分析觀課所見，共同商討如何**優化校內觀課表**的設計，協助學校持續推動教學改進的工作

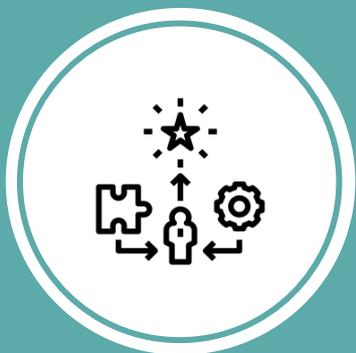
具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅

(* 建議按每所學校的校情修訂)

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊 主題：「一堂好課」及按學校關注焦點訂定	全體教師	建立全體教師對一堂好課的共識，了解觀課及評課準則，分享有效的教學策略，為之後的觀課研習作準備	5 小時 × 1 次
中層領導培育	中層領導工作坊（一）： 「科組領導的角色及職責」	全體科組領導	讓科組領導了解其崗位除負責科組的行政工作外，亦要擔當教學領導的角色；介紹制定科組改進的策略及推動教師改進的技巧	2.5 小時 × 1 次
	中層領導工作坊（二）： 「科組領導的觀課及議課技巧」	全體科組領導	讓科組領導了解觀課焦點、評課準則、議課技巧，為之後的影隨式觀課作準備	2.5 小時 × 1 次 〔一、二兩節工作坊於同日進行〕
	觀課及評課培訓 (影隨科組領導觀課及回饋)	5 位科組領導	每位科組領導將參與 2 節研習，內容包括： 第 1 節： 學校發展主任 (SDO) 影隨科組領導為老師 A 觀課；由 SDO 為老師 A 進行觀課回饋，示範議課技巧；隨後向科組領導講解所用技巧 第 2 節： SDO 影隨科組領導為老師 B 觀課；科組領導實踐議課；SDO 為科組領導進行回饋	10 節
	中層領導工作坊（三）： 「優化觀課表設計」	全體科組領導	介紹如何優化觀課表設計，並就所觀的 10 節課堂進行總結	2 小時 × 1 次
全年支援工作總結	總結會議	學校領導	與學校領導總結整體支援工作，並建議後續發展	1 次

3 專題教師培訓及 素養提升



“

每所學校在訂定學校發展計劃時，因應教育政策的發展趨勢和校本情況，會有不同的關注事項及發展焦點。

若要成功推動及落實相關計劃，必須讓教師了解推動項目的理念、專業知識和實踐例子，以凝聚教師團隊的共識及認同感，提升其執行力。

”



回應以上挑戰的支援建議：

QSIP 團隊在香港有豐富的學校支援經驗，有大量中小學前線教學例子可作分享，理論與實踐並重。

我們建議：

- 可先為全體教師舉辦工作坊，介紹學校關注事項的理念和實踐策略，**提升教師的認同感和專業知識**
- 及後，由 QSIP 團隊不同學習領域的專家為各科組進行工作坊，**配合關注事項分享科組層面的實踐例子**，讓教師有更具體的實例作參考及借鏡，以便校內的核心小組及科組領導作跟進及推動

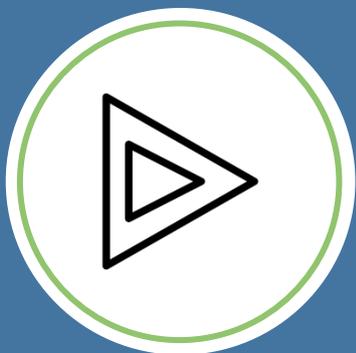
具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅

(* 建議按每所學校的校情修訂)

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊 〔主題可按學校關注焦點訂定〕	全體教師	工作坊主題可按學校關注焦點訂定，如「自主學習」、「照顧學習差異」、「評估素養」等 為全體教師介紹相關的理念與實踐策略，建立改進共識	5 小時 × 1 次
科組教與學發展	科組工作坊	中、英、數、科學教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，分別為中、英、數、科學四個學習領域，分享科組的實踐例子 〔各科組工作坊可安排於不同日子進行〕	3 小時 × 4 次 〔每科組各 1 次〕

4 起動 教與學 改進



“

學校要推動改進工作實不容易，教師通常都會對未知結果的「新嘗試」有憂慮，或因缺乏實踐策略或具體方法而有所卻步。要克服變革所帶來的阻力是學校領導經常面對的挑戰。

”



回應以上挑戰的支援建議：

引進外間專業支援，讓不同學習領域的專家與前線教師協作，是推動校內改進的其中一種策略。

QSIP 會透過「大、小齒輪」的支援策略，相互配合推動學校發展：「大齒輪」支援工作協助學校建立有利持續改進的機制與文化；「小齒輪」支援工作是各項提升教師能量及學生學習效能的發展工作。

QSIP 建議：

- 先透過全教師工作坊**凝聚教師的改進共識**
- 再以**準備度較高的一至兩個學科作為切入點**，透過科組工作坊、共同備課及觀課等較深入的支援，與校內教師攜手**創設校內的「小成功」**
- 透過校內分享會作**經驗總結及擴散**，發揮示範作用，期望感染及影響更多科組及教師走出安舒區（comfort zone），參與改進的工作

具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅（學校選定兩個學科，各選一級進行協作）

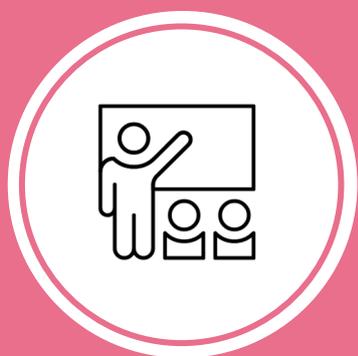
（* 建議按每所學校的校情修訂）

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊 〔主題可按學校關注焦點訂定〕	全體教師	工作坊主題可按學校關注焦點訂定，如「自主學習」、「照顧學習差異」、「評估素養」等 為全體教師介紹相關理念與實踐策略，建立改進共識	5 小時 × 1 次
科組教與學發展 （選定學科一）	科組工作坊／共同備課	科組領導及一級教師	與選定學科的其中一級教師協作，優化課程與教學，提升教師專業能量	2 小時 × 2 次
	觀課及個別回饋	科組領導及一級教師	根據共同備課的內容，進行焦點式觀課，並為每位教師進行個別回饋	3 節
	檢討會議	科組領導及一級教師	為共同備課及觀課作總結	1 小時 × 1 次
科組教與學發展 （選定學科二）	科組工作坊／共同備課	科組領導及一級教師	與選定學科的其中一級教師協作，優化課程與教學，提升教師專業能量	2 小時 × 2 次
	觀課及個別回饋	科組領導及一級教師	根據共同備課的內容，進行焦點式觀課，並為每位教師進行個別回饋	3 節
	檢討會議	科組領導及一級教師	為共同備課及觀課作總結	1 小時 × 1 次
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊 〔主題可按學校關注焦點訂定〕	全體教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，介紹深化策略；邀請參與協作科組分享科本實踐例子，擴散本年的經驗	5 小時 × 1 次
全年支援工作總結	總結會議	學校領導	與學校領導總結整體支援工作，並建議後續發展	1 次

建議可額外進行的支援項目：

- 影隨科組領導觀課及議課

5 科組 教學改進 (焦點式發展)



“

學校要提升教學效能，往往從科組教學改進入手。

然而，科組的改進工作應從何入手？科組有何發展需要？如何在教學及評估設計方面作優化？這些都是科組領導帶領科組變革時經常遇到的問題。

”



回應以上挑戰的支援建議：

QSIP 團隊有中文、英文、數學、人文學科、科學學習領域的學科專家，我們可以：

- 先為科組進行情勢檢討，透過訪談及觀課了解科組的發展需要，提供具體的改進建議及策略
- 我們建議科組選一級作為協作切入點，透過工作坊、共同備課、觀課及回饋等支援，與教師共同探討及優化教學及評估
- 總結良好的做法與實踐經驗，有利科組領導日後將相關做法擴散至其實級別，繼續推動科組的改進工作

具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅（學校選定一個學科的其中一級進行協作）

（* 建議按每所學校的校情修訂）

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
科組情勢檢討	科組情勢檢討訪談	科組領導、 高年級教師、 低年級教師	透過訪談，了解科組教學及行政狀況	3 節
	觀課及個別回饋	科組教師及 學生	為科組進行觀課，了解學與教現況；並為教師進行個別觀課回饋	8 節
	科組情勢檢討分析及 回饋工作坊	科組全體 教師	向科組匯報訪談及觀課的分析結果，及基於校情提供具體改進建議	2 小時 × 1 次
科組教與學發展 （教學設計）	共同備課	科組領導及 一級教師	在選定的級別，共同優化教學策略	2 小時 × 1 次
	觀課及個別回饋	科組領導及 一級教師	根據共同備課的內容，進行焦點式觀課	3 節
	檢討會議	科組領導及 一級教師	為共同備課及觀課作總結	1 小時 × 1 次
科組教與學發展 （評估素養）	科組工作坊	科組全體 教師	提升科組評估素養	3 小時 × 1 次
	擬卷建議	科組領導及 一級教師	為教師擬訂的試卷初稿，提供具體優化建議	2 份
	測考後檢討會議	科組領導及 一級教師	帶領科組教師就上述 2 份試卷，進行試後分析檢討會議	1.5 小時 × 1 次
全年支援工作 總結	總結會議	學校領導	與學校領導總結整體支援工作，並建議後續發展	1 次

建議可額外進行的支援項目：

- 影隨科組領導觀課及議課

6 促進 自主學習



“

自主學習是近年教育界的熱門話題，是教育工作者的理想目標。然而，業界對「自主學習」的概念及推動模式眾說紛紜，學校對如何促進學生自主學習仍有不少疑問。在學校怎樣能較有系統地推動？教師如何真正落實相關理念？

”



回應以上挑戰的支援建議：

QSIP 在協助香港學校推動自主學習有豐富的實踐經驗，發現教師對自主學習的理解有不同的演繹，也有不同的認受程度。

我們建議：

- 透過全體教師工作坊，為教師釐清概念，統一校本需要
- 選中一級／小四級為切入點，透過學生工作坊、科組工作坊等作分享及示範，讓教師具體地了解實踐策略
- 之後，我們會鼓勵老師在日常教學中融入促進學生自主學習的元素，透過觀課了解實踐情況，藉焦點式的觀課回饋給予老師具體的跟進建議
- 最後，我們會進行全年的支援總結，再次透過全體教師工作坊分享校本實踐例子及深化策略，協助學校核心小組繼續推動相關工作

具體支援項目，請參考右頁

支援內容舉隅

(* 建議按每所學校的校情修訂)

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊： 「自主學習的理念與實踐（一）」	全體教師	建立全體教師對自主學習的共識，以及介紹推動策略	3 小時 × 1 次
推動自主學習	學生工作坊及教師跟進會議	中一學生及科任教師	為學生介紹不同學習技巧及策略，如：中小學銜接、有效做筆記的方法、有效溫習技巧 〔需邀請班主任及科任教師列席工作坊作觀察；在學生大課後，為教師解說活動設計理念，並建議跟進策略〕	3 小時 × 2 次
	科組工作坊	3 個科組的教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，分別為學校選定的 3 個學科（在中、英、數、科學中選取）分享科組的實踐例子 〔各科組工作坊可安排於不同日子進行〕	3 小時 × 3 次 〔每科組各 1 次〕
	焦點式觀課及回饋（檢視自主學習情況）	中一學生及科任教師	就學校選定的 3 個學科，觀察教師及學生在課堂實踐自主學習策略的情況，並進行個別回饋 〔每個學科觀課 2 節，同科觀課安排於同日進行〕	6 節
提升整體團隊專業能量	全體教師工作坊： 「自主學習的理念與實踐（二）」	全體教師	跟進學年初全體教師工作坊所分享的理念及原則，介紹深化策略；邀請參與協作科組分享科本實踐例子，擴散本年的經驗	2.5 小時 × 1 次
全年支援工作總結	總結會議	學校領導	與學校領導總結整體支援工作，並建議後續發展	1 次

建議可額外進行的支援項目：

- 學生自主學習問卷

其他專業 支援項目

“

QSIP 可配合每所學校的校本情況，度身設計或組合支援內容。

”

除以上主題項目，其他支援包括：

- 學校情勢檢討
(透過訪談、問卷調查、課堂檢視，多角度分析學校的發展情勢，包括在學校管理、教與學、學生培育、學校文化等不同範籌的強弱機危)
- 專題研習／全方位學習／主題學習週
- 中小學銜接適應課程及工作坊
- 戲劇教學
(以戲劇手法融入正規教學)

QSIP | 優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

報名及查詢：



☎ (852)3943-5050

☎ (852)2603-7551

✉ qsi@fed.cuhk.edu.hk

🌐 <http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip/>