



以培育中層領導 為焦點的 整全式學校改進

胡翠珊

學校現況分析

學校A的校長表示整體中層教師對學校有歸屬感，願意配合學校的發展方向。然而，他們大多只在個人層面上付出及努力，在科組層面上以處理行政事務及工作為主，領導科組發展及改進的意識及技巧則有待改進。同時，由於學校近年面對「退休潮」，部分科組開始由一些較為年青的教師擔當科主任，但因相關經驗不足，在領導科組上出現自信不足、難以建立專業地位等問題。有見及此，QSIP團隊和學校領導檢視校情後，開展了為期兩年的整全式學校改進行動，透過一系列的工作坊、影隨科主任實踐、個別指導和回饋等方式，逐步提升科主任的領導意識及推動科組改進的技巧。

要推動學校改進，單靠學校領導層的帶領及制訂學校發展計劃並不足夠，關鍵是要透過學校的中層領導人員將學校發展的關注事項及改進方案落實於各個科組及功能組別中，才有機會真正啟動改進和實踐。QSIP團隊過去在本地學校的支援經驗中，發現不少學校都面對中層領導培育的挑戰，需要經歷兩至三年的培訓與實踐，才能逐步提升中層教師的領導意識及技巧。以下透過學校個案實例，分享QSIP如何透過校本協作強化中層領導的專業能量，並同時推動學校不同層面的改進。¹

第一年協作：提升科主任推動科組改進的意識、觀課及議課技巧

在第一年協作時，學校剛剛完成外評，學校領導層發現中層教師對科組教學效能的自評觀感和外評報告有落差，對相關判斷有一定的疑惑。此外，學校雖已建立一定的觀課文化及制度，惟科主任過往在評課時大多客客氣氣，未必可善用這些機會促進教師作教學反思，以提升科組的教學效能。

因此，QSIP先為全體科主任進行兩次中層培訓工作坊，分別探討科組領導的角色與職責，及觀課及議課技巧，以提升他們推動科組改進的意識及實踐改進的技術。與此同時，QSIP亦在



全體教師層面上舉行工作坊，帶出「以學生為中心的觀課及議課」的理念，嘗試打破教師以往對「觀課主要目的是評價教師表現」，甚或「觀課只是例行公事」的固有想法，並為教師團隊建立改進共識，為正式啟動第一年的改進工作作鋪墊。

除了工作坊，更重要的是QSIP的各科專家與科主任「手把手」共同經歷和實踐一些恆常科務工作，從實踐中讓科主任親身感受到做同一件事，也可以有不一樣的方法和效果。以學校恆常的觀課及議課工作為例，在協作中，QSIP的學校發展主任會與科主任一起經歷「以學生為中心」的觀課，共同交流課堂分析及判斷；首先為科主任示範如何為施教教師進行議課及回饋，隨後以影隨方式觀察科主任親身實踐議課，讓科主任既可從旁觀察學校發展主任的做法，同時亦有機會親身實踐，並得到個別指導及回饋，以提升觀課及議課的專業能力。科主任經歷過這種觀課及議課模式後，均發現與教師的專業交流和對話比以往的做法明顯增多，有助促進教師進行教學反思。有見及此，學校發展主任便與學校核心小組商議，嘗試將這些良好做法納入學校恆常的觀課制度內，甚至優化以往的觀課表設計，方便科主任作觀課紀錄及跟進。我們相信，良好的試驗必須要融入學

校恆常的政策及機制中，才有機會植根及持續發展，這就是結合「大、小齒輪」²的支援工作的重要性。

第二年協作：提升科主任帶領共同備課的技巧

帶領共同備課是科主任的恆常工作之一。因此，踏入第二年協作，QSIP與學校核心小組經商議後決定以此作為該年中層領導培育的焦點。QSIP團隊首先以「科組PIE」、「透過共同備課推動科組改進」為題，為全體科主任進行中層培訓工作坊以初步輸入有關技術。同時，我們亦為全體教師進行工作坊，為前線教師提供不同科目的教學實例、策略及意念作參考及借鏡，藉此豐富他們在科組共同備課的討論，建立科組備課的共同語言。

在科主任的實踐層面上，學校發展主任強調是次共同備課須以推動科組改進為目標，因此，我們會引導科主任反思過去觀課、課業查察及試後檢討的觀察所見，嘗試分析科組的改進需要，然後針對性地選一些年級、課題及教師進行共同備課，並延續去年的觀課方式，帶領科組教師反思教學設計的成效，共同探討優化做法。這個過程已讓科主任經歷了科組層面的PIE循環：他們需要懂得善用恆常科務工作搜集所得的資訊作「檢討」（Evaluation），為科組「規劃」（Plan）改進焦點及目標，並透過共同備課「實踐」（Implement）及作出針對性改善，然後在觀課及檢討會中與教師共同再「檢討」（Evaluate），探討教學成效，以回饋下一階段的科組發展工作。若科主任能在科組層面掌握及實踐這個自我完善機制及循環，自然能推動科組不斷發展及改進。

到學期尾，由於不同科組的改革步伐及專業能量有所差異，我們便邀請一些已有「小成功」的科組在校內進行滙報，分享良好的做法及改革效果，讓其他科組借鏡及仿倣。此外，誠如第一年的協作，QSIP亦會和學校核心小組商議如何把相關的成功經驗及做法納入學校的恆常政策中，包括：優化學校共同備課紀錄表的設計、改善科組發展計劃的撰寫方式等，期望能將兩年的協作經驗在校內得以延續和擴散。

總結

上述兩年的工作並非學校改進的終結，學校領導層必須把握機會，鎖定從試驗所得的「小成功」，一方面延續及優化成功的做法，另一方面在校外能動者的協助下，或自行安排機會擴展改進範圍，並持續檢討，才有機會達到長久的改進。

學校是一個複雜的組織，有不同的人、部門和政策，每一個問題或改進需要，往往會帶出連鎖反應，牽涉到不同層面的人和工作。因此，以上述學校個案為例，雖然表面上只有「培育中層」的需要，但實際上，在推動改革的過程中，也需要前線教師及學校政策的配合，及以學校全局發展的思維作部署及推展，才有較大的機會在校內植根及擴散成功經驗。這正反映出「整全式學校改進」理念的重要性，也體現了校內與校外能動者的配合，如何能發揮互補作用，協助學校不斷地改進和發展，更上一層樓。

註[1]：本文以學校個案作例，展示整全式學校改進的歷程。如欲了解歷程中各個階段的焦點和意義，可配合QSIP團隊另一文章〈整全式學校改進（二）：改進的階段〉閱讀 <https://bit.ly/3tEqj8>

註[2]：「大、小齒輪」是QSIP對宏觀與微觀層面的支援工作的比喻，「大齒輪」推動學校整體規劃及文化建立，「小齒輪」推動教師能量及學習效能的提升。



胡翠珊博士

香港中文大學優質學校改進計劃學校發展主任，曾任中學社會科科主任，通識科及生活與社會科教材作者，過去為過百所中、小學進行教師培訓，在課程、教學法及評估多方面推動專業發展。



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>