

# QSiP

## 專業學校改進計劃 (澳門)

2020/21  
學年

[www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip](http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip)



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



優質學校改進計劃  
Quality School Improvement Project

# 目錄

QSIP 背景及簡介.....	1
支援特點.....	2
<b>校本支援方案舉隅</b>	
1. 學校發展規劃及自評機制（PIE）.....	4
2. 中層領導培育.....	6
3. 照顧學習差異.....	8
4. 促進自主學習.....	10
5. 科組教學改進（由點到面推動改進）.....	12
<b>其他專業支援項目.....</b>	<b>14</b>
<b>查詢及報名.....</b>	<b>15</b>

# QSIP 背景及簡介

「優質學校改進計劃」（QSIP）由香港中文大學香港教育研究所開展，自 1998 年起為學校提供整全、互動、有機的校本支援。

QSIP 過去二十一年來已支援逾 600 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優化學與教、學生培育、教師專業發展的校本行動，以達到學校全面改進的目標。

QSIP 的成立正值香港教育啟動大型改革的時期，團隊在支援香港學校落實教育改革政策方面有豐富的前線經驗，包括：

- 協助學校擬定學校發展計劃，建立自我完善機制（P. I. E. cycle）
- 提升中層領導的專業領導能力，發揮其角色推動學校改進
- 支援教師應對推行普及教育而引起對「照顧學習差異」的關注
- 配合全球各地的教育改革趨勢，支援學校推動及發展「促進學生自主學習」的教學

我們相信相關經驗對澳門學校近年推動各項教育改革措施有一定的參考價值。

# 支援特點

## 一、秉持整全式學校改進的理念

QSIP 一直秉持整全式學校改進（Comprehensive School Improvement）的理念支援學校，著重學校層面、科組層面及教師個人層面的互動關係，協助學校發展自我完善機制。因此，當我們進入學校，無論任何發展主題，不論進行教師工作坊、會議，還是與教師攜手籌辦學生活動，其目的都是提升學校專業能量。我們期望在協作過程中，讓教師掌握相關的知識及技術，使我們「撤退」後，學校仍能持續把成功經驗在校內擴散，讓「新方法」在學校文化中植根。

根據過去的經驗，由起動改進，實踐改進方案，到鞏固改革措施，乃至把改革植根於學校的制度及文化中，歷時約三至五年時間。因此，我們期望成為學校的長期合作夥伴，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，協助學校持續發展。

## 二、以「校情為本」的原則設計支援方案

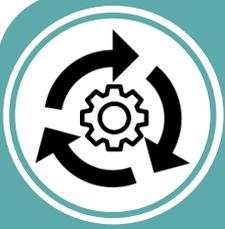
QSIP 深信任何改革都必須以「校情為本」，建基於學校的文化及條件，包括：學校背景、學校領導風格、教師能量及準備度等因素而制定相應的改進方案，並沒有一套置諸四海而皆準的方案。因此，我們在整個協作歷程中，會與學校領導層緊密溝通，部署及跟進各項支援工作，期望能發揮「大、小齒輪」的相互作用，推動學校作全面改進。

### 三、以團隊方式支援學校

在整全式學校改進的理念下，QSIP 團隊由涵蓋各個教育範疇的「學校發展主任」（School Development Officer, SDO）組成，團隊成員背景包括：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。我們會為每所學校安排一名學校發展主任擔當統籌角色（簡稱「校主」），與學校核心小組成員緊密聯絡，共同制定改進方案及策略，並跟進支援及學校發展情況。同時，我們亦會因應學校的發展需要，安排不同專長的學校發展主任到校進行專業支援。

\* \* \*

QSIP 可配合學校的校本情況，度身設計支援內容。歡迎學校參考本小冊子中的支援主題內容舉隅，了解 QSIP 如何配合校情度身設計校本「專業學校改進計劃」。



# 學校發展規劃及 自評機制（PIE）

01

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 建議：

- 與學校不同持分者（包括：學校領導、科組領導、前線教師、學生等）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**

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
了解校情及調適支援工作	核心小組情勢檢討及籌備會議	學校領導	與學校領導會面，了解學校情勢及期望，以調適具體支援工作	1次×1.5小時
情勢檢討	學校文件檢視	/	檢視學校及科組發展計劃和報告、外評報告，了解學校的發展現況	/
	訪談	如：學校領導、科組領導、負責訓輔及學生活動的教師、其他教師代表、學生等	透過與學校不同持分者進行訪談，了解學校發展情勢 〔按校情選取合適的訪談對象〕	10節×40分鐘 〔於1.5日內完成〕
	向學校領導層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	1次×1.5–2小時
提升教師團隊專業能量	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」	1次×3小時
訂定學校發展計劃	核心小組籌備會議（訂定學校發展計劃）	學校領導／行政組成員	與學校領導／行政組成員會面，就學校發展計劃提供諮詢意見	2次×2小時
全年支援工作檢討	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×1–1.5小時

建議可額外進行的支援項目：

- 學生問卷調查（了解學校情勢）
- 教師問卷調查（了解學校情勢）



# 中層領導培育

02

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，需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，並引導教師反思教學效能，提出具體的改善建議，促進教師的專業成長。

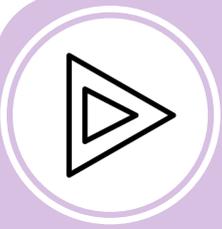
QSIP 建議：

- 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」的共識**，以便科組領導日後能更有效地議課
- 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 學校發展主任（SDO）會與全體教師分析觀課所見，並提供具體的回饋，**分享不同學科的教學實例**，協助學校持續推動教學改進的工作

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（一）： 「一堂好課：觀課及議課準則」	全體教師	建立全體教師對一堂好課的共識，了解觀課及議課準則，分享有效的教學策略，為之後的觀課研習作準備	1次×3小時
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	1次×2.5小時
	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	1次×2.5小時 〔中層領導工作坊（一）、（二）於同日進行〕
	觀課及議課研習 （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次研習，內容包括： <b>第1次</b> ：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 <b>第2次</b> ：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	5位科組領導×每位2次 （合共10次）
校內經驗分享、擴散及總結	全體教師工作坊（二）： 「觀課回饋及有效教學策的再探」	全體教師	與全體教師分析觀課所見，並提供具體的回饋，分享不同學科的教學實例，協助學校持續推動教學改進的工作	1次×3小時
全年支援工作檢討	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×1-1.5小時

### 建議可額外進行的支援項目：

- 額外科組領導觀課及議課研習／同儕觀課及議課研習
- 就校內觀課表的設計提供諮詢意見



# 照顧學習差異

03

隨著普及教育的推行，學生的學習多樣性越來越複雜，照顧學生的學習差異已成為學校及前線教師必須面對的挑戰。若要在教學上照顧不同學生的需要，學校在課程、教學及評估方面都需作相應調適。



## 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」支援工作具體提升教師專業能量及學生學習效能。

QSIP 建議：

- 先透過全體教師工作坊**凝聚教師對照顧學習差異的共識**，並分享不同學科的教學實例及照顧差異的策略，鼓勵教師在日常教學中作嘗試
- 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，期望啟發更多科組及教師走出安舒區（comfort zone），參與改進的工作

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（一）： 「照顧學習差異的理念與實踐」	全體教師	工作坊以「照顧學習差異」為主題，為全體教師介紹相關理念與實踐策略，建立改進共識	1次×3小時
科組教學發展 （選定準備度較高的兩個學科進行協作）	科組工作坊及教學設計顧問會議（共同備課熱身）	科組領導及一級教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，分享科本照顧學習差異的實踐例子  工作坊後隨即與科主任和所選定的其中一個級別教師進行教學諮詢會議，商討共同備課課題及試驗策略，初步構思教學設計	2科×每科1次×3小時（包括工作坊及教學設計顧問會議）  （兩科合共2次）
	共同備課	科組領導及一級教師	以照顧學習差異為焦點，為選取的課題進行共同備課，優化教學設計及討論施教時的注意要點	2科×每科2次×2小時  （兩科合共4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	2科×每科3節觀課及3節回饋  （兩科合共6節觀課及6節回饋）
	檢討及校內分享會籌備會議	科組領導及一級教師	為是次共同備課及觀課作檢討，提出日後跟進及改善建議；並為在全體教師工作坊分享成果作準備	2科×每科1次×1-1.5小時  （兩科合共2次）
校內經驗分享、擴散及總結	校內經驗總結分享會及全體教師工作坊（二）： 「再探照顧學習差異：協作經驗總結及擴散」	全體教師	跟進全體教師工作坊（一）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，擴散本年經驗	1次×3小時
全年支援工作檢討	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×1-1.5小時

建議可額外進行的支援項目：

- 科組領導觀課及議課研習



# 促進自主學習

04

以自主學習方式促進學生終身學習是近年教育界的熱門話題，亦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。學校到底怎樣才能較有系統地推動？教師又可如何落實相關理念？



## 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。

QSIP 建議為澳門一條龍學校設計以下支援計劃：

- 先透過全體教師工作坊，為教師釐清概念，統一校本需要
- 選高小其中一級及中一級為切入點，QSIP 學校發展主任（SDO）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
- 鼓勵教師在日常教學中融入促進學生自主學習的元素，透過焦點式觀課了解實踐情況，並藉觀課回饋給予教師具體的跟進建議
- 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

焦點	項目	對象	目的	次數及時間
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（一）：「自主學習的理念與實踐（一）」	全體中、小學部教師	建立全體教師對自主學習的共識，並介紹推動策略以幫助學生掌握獲取新知識的能力和反思能力，養成良好學習態度和習慣，為自己訂立個人的學習目標和方向，選擇合適的學習策略，監控、調節和反思自己的學習歷程 〔中、小學部全體教師首 1 小時工作坊共同進行，凝聚全體教師共識；之後分開中、小學部各進行 2 小時工作坊，分享教學實踐例子〕	中、小學部工作坊（1 次 × 1 小時） 中學部工作坊（1 次 × 2 小時） 小學部工作坊（1 次 × 2 小時）
推動自主學習	學生工作坊及教師跟進會議	高小其中一級學生及其科任教師	為學生介紹不同學習技巧及策略，如：預習、有效溫習或做筆記技巧 〔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〕	2 次 （每次包括 2 小時學生工作坊及 30 分鐘教師跟進會議）
		中一學生及其科任教師	為學生介紹培養自主學習的重要性及其實踐策略，如：中小學銜接需知、有效的做筆記和溫習技巧、訂立個人學習計劃和約章 〔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〕	2 次 （每次包括 2 小時學生工作坊及 30 分鐘教師跟進會議）
科組教學發展（中、小學部各選定兩個學科進行協作，級別為先前進行學生工作坊的兩級）	科組工作坊及教學設計顧問會議（共同備課熱身）	中、小學各選定兩科科主任及教師	跟進全體教師工作坊（一）所分享的理念及原則，分別為學校中、小學部各選定的兩個學科（在中、英、數、人文、科學、常識中選取）分享科本的實踐例子，並帶領教師探討如何在課堂融入不同取向的自主學習元素以增強學生的自主學習能力 工作坊後隨即與科主任及協作級別的教師進行教學諮詢會議，配合焦點，為選取的課題和自主學習策略作共同備課	4 科 × 每科 1 次 × 3 小時（包括工作坊及教學諮詢會議） （4 科合共 4 次；各科組可安排於不同日子進行）
	共同備課	中、小學上述 4 位科主任及協作級別教師	就協作的 4 個科組，按選取的課題和自主學習策略，學校發展主任（SDO）為科主任與協作級別教師共同設計的教學活動提供意見	4 科 × 每科 2 次 × 2 小時 （4 科合共 8 次；分上下學期進行）
	同儕觀課及議課（檢視自主學習情況）	中、小學上述 4 位科主任及協作級別教師	進行同儕觀課，觀察上述 4 個協作科組的教師及學生在課堂實踐自主學習策略的情況，並進行科組的同儕議課 〔每個協作科組每個學期觀課 2 節，同儕議課 1 次，同科觀課及回饋安排於同日進行〕	4 科 × 每科 4 節同儕觀課及 2 節同儕議課 （4 科合共 16 節同儕觀課及 8 次同儕議課；分上下學期進行）
校內經驗分享、擴散及總結	全體教師工作坊（二）：「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（一）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，擴散本年經驗 （中、小學部全體教師首 1 小時工作坊共同進行，總結本年協作經驗；之後分開中、小學部各進行 2 小時工作坊，分享不同科目的實踐例子，為後續發展提供優化建議）	中、小學部工作坊（1 次 × 1 小時） 中學部工作坊（1 次 × 2 小時） 小學部工作坊（1 次 × 2 小時）
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 × 1–1.5 小時

建議可額外進行的支援項目：

- 學生自主學習問卷（以了解學生的自主學習情況）



# 科組教學改進

(由點到面推動改進)

05

提升教學效能是教師發展最重要的一環。要提升教學效能，可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？如何在教學設計方面作優化？如何在教學上達到科組的「基本學力要求」？這些都是科組領導帶領科組改進時經常遇到的問題。



## 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，我們建議：

- 舉辦科組工作坊，透過**分享科組不同課題的實踐例子**，建立教師對科組改進的共識，並**為日後的共同備課作準備**
- 科組**選一級作為協作切入點**，透過共同備課、同儕觀課及回饋等支援，與教師共同**探討及優化教學策略**
- 舉辦全體教師工作坊，**分享本年度科組教學改進的經驗與成果**，並由 QSIP 學校發展主任 (SDO) 分享**其他科目的實踐經驗**，為來年在其他級別及其他科組的擴散**奠定基礎**

## 科組教學改進（由點到面推動改進）

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
科組教專業發展 (選定 <u>一個</u> 學科)	科組工作坊： 「從『基本學力要求』 到有效的教學設計」及 共同備課預備會議	科組全體 教師	透過分析科組「基本學力要求」 的理念和要求，及分享 不同課題的實踐例子，建立 教師對科組改進的共識，並 為日後的共同備課作預備	科組工作坊（2小 時）及共同備課 預備會議（1小 時）  〔於同一天進行〕
	共同備課	科組領導 及一級教師	學校發展主任（SDO）與科 主任一同帶領一級，為選定 課題共同備課，優化教學策略	6次 × 2小時
	同儕觀課及回饋	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	6節觀課及 6節回饋  〔觀課、議課於 同日進行，每日 可安排2至3節 觀課並回饋〕
	檢討及 校內分享會籌備會議	科組領導 及一級教師	就是次科組協作及教學發展 作檢討及總結，提出日後跟 進及改善建議，並為在全體 教師工作坊分享作準備	1次 × 1 – 1.5小時
校內經驗分享 、擴散及總結	全體教師工作坊： 「促進學習成效的教學 設計：協作經驗總結及 擴散」	全體教師	向全體教師分享本年度科組 教學改進的經驗與成果，並 由SDO分享其他科目的實踐 經驗，為來年於其他級別及 其他科組的擴散奠定基礎	1次 × 3小時
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 × 1 – 1.5小時

### 建議可額外進行的支援項目：

- 科組情勢檢討
- 科組領導觀課及議課研習
- 擬卷建議及測考後數據分析

# 其他專業支援項目

QSIP 可配合每所學校的校本情況及發展需要，度身設計支援方案。

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、學校文化等不同範疇的強弱機危)
- 提升教師評估素養
- 全方位跨範疇學習／專題研習／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)

# 查詢及報名

「專業學校改進計劃」詳情



網上報名 

(請瀏覽網頁參閱  
最新報名流程及截止日期)



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

 (852) 3943 - 5050

 (852) 2603 - 7551

 [qsip@cuhk.edu.hk](mailto:qsip@cuhk.edu.hk)

 <http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip>

