

學校專訪

QSP一向真誠校外能動者 (external change agent) 的角色。本署整全式改進的理念為學校的改革出謀劃策，提升專業能量。同時，為學校在QSP「激發」後試編改革成果。圖後透過轉移組織及在校內擴散經驗，協助學校將優良方法於學校植根，成為日常工作的一部分，使學校得以憑藉該專業能量持續發展。過去多年來，很多學校在不同的發展階段中引入QSP的支援，其中迦密中學和香港正覺蓮社佛教正慧小學，善用校外能動者的專業力量，循序漸進地推動學校的整全式改進，成果顯現。



迦密中學
伍妙儀校長

適時引入專業支援

與校外能動者 推動整全式學校改進

與兩所學校的校長暢談與 QSP 協作之始末，她們不約而同地表示校外能動者為學校提供一個新角度去審視現況，每當學校推動改革，正是尋求校外支援的好時機。

改革成引入支援的時機

香港正覺蓮社佛教正慧小學於 2005/06 學年開始與 QSP 協作，配合學校不同時期的發展焦點推動改進，除了 2015/17 學年稍休外，雙方在不同階段下持續協作。該校梁翠珍校長指出，每次引入支援全區學校有改革之需要。她說：「由於內未有足夠的專業能量及知識去進行改革，便需要引入校外支援協助。而且，我們認為由校外能動者到校進行改革比自行推動更為有效，一方面他們本身具備專業的知識與經驗，能以不同角度去審視學校的現況及未來發展，為學校發展帶來新的視野和啟發；另一方面他們的身分較客觀，不牽涉學校內部的張力及矛盾，對推動改革有獨特的效能。」

至於迦密中學自 2015/16 學年開始引入 QSP 支援同樣源於一個改革計劃。伍妙儀校長說：「學校自 2009 年開始不再以學生成績編配「精英班」，每一班都有不同能力的學生，為此，我們決定展開一個整體性的改革，讓全體教師都能掌握照顧學習多樣性的思維及策略。校內團隊在起初數年自行摸索有效照顧學習多樣性的策略，發現挑戰極大。我們知道未必可靠著自己的力量去推動這場改革，因而引入 QSP 的支援。」



■ 伍妙儀校長（左二）與 QSP 團隊成員合影。中為梁翠珍校長，左為 QSP 團隊成員。右為 QSP 團隊成員與梁校長合影。



香港正覺蓮社佛教正慧小學
梁翠珍校長

擴散經驗帶動整體改進

改革從來都不是一時三刻便能取得成果，過程中需要宏觀及微觀兩個層面的相互配合才能發揮效果。伍妙儀校長說：「QSP 的支援分為「大齒輪」和「小齒輪」兩層面。「大齒輪」是從宏觀角度為全體教師提供專業培訓，讓他們掌握知識及建立共同語言，有利發展持續改進的措施和文化；至於「小齒輪」主要是從微觀角度為適合率先開展改革的科組進行針對性培訓，先行先試，累積一定的成功經驗後再向其他科組進行擴散，讓更多科組逐漸參與其中，從而推動學校的整體改進。」

該校早期與 QSP 協作了兩年，取得一定成果後，便交由教學團隊繼續在校內擴散經驗。她說：「早期支援完結後，當時曾參與協作的科目就自行發展，例如當時地理科



■ 梁翠珍校長指出，學校應透過 QSP 協作，在中區最新得一級生及高層級教師，能建立起一個由學校到科組的全體學習計劃。

科組最初就中二級的「Water Cycle」課題進行推動，推動學生自主學習；學生初步認識做筆記的方法後，QSP 團隊建議教師在課堂上讓學生進行「開水小測」(open-note quiz)，學生先在課堂上嘗試應用這個整理課文內容，製作相關的筆記，並定期利用有關筆記進行「開水小測」，讓學生實踐自行做筆記的技巧。其後，科組將這個策略應用於其他課程上，後來更擴散至高年級課程。」此外，當時 QSP 團隊向學校提出數項學生的中文文憑考試成績跟全港學生的成績作出比較，起初由科學科先行，繼而擴散至所有科目；教師掌握學生的表現後，從而調適學校在學與教方面的策略。

經過教學團隊的努力，教師已掌握運用學生的評估數據去調適課程、課堂設計、備考策略，同時，學校建立起一套同時而有效的課堂學習 (lesson study) 系統及觀課文化。及至 2019/20 學年，學校參加 QSP 與其他單位合作開展的寶馬會「校本多元」計劃，便再度跟 QSP 協作。

她說：「回望過去種種改進，我獲得全校的聲譽與肯定，如教師發展、學與教等各方面的發展都很有落實，每年均設有課堂分享，讓不同的科組會經歷觀課、觀課、反思及年終分享的環節。」

適時引入支援迎接挑戰

對於何時引入支援及讓教師自行發展，梁翠珍校長有一番看法。「改革是漸進持續進行的，而且社會對學校要求有轉變，教學團隊人手變動，學生有不同需要等因素都會令學校需要求不同的支援配合。當然，學校不宜在同一焦點下長期依賴校外支援，故此，教學團隊需將校外能動者帶來的改革成果在校內傳承下去，逐步提升整個團隊的專業能量。至於何時再次引入支援呢？當社會、教學團隊、學生等不同方面出現新需要時，我們首先進行內部培訓，當發現校內的專業能量不足以應付需要時，那便是再度尋求支援的時機。」

與 QSP 協作多年，從課程規劃、課堂轉化、科組領導培育，及至學校規劃，四個層面的提升標誌着學校的整全式改進，其中常規科的發展是一項重大改革。她說：「起初我們沒有常規科為發展，及後計劃加入探究元素及提升教學水平，QSP 協助我們對常規科推行課程規劃、安排共同備課及觀課、實行資料專教、設置專業室，並以評估專業的平台來促進科組主任的領導角色。一切常規科發展更為優良。此外，學校早期的參與 QSP 舉辦的「傳承」計劃，透過全方位學習的課程設計項目來讓中文科、視聽科、學生培育組、圖書館等作跨範疇合作，加強團隊之間的協作意識之餘，也提高了教師對課程和教學團隊的認知及態度，對非年終時課程團隊頗有助益。



■ 梁翠珍校長指出，QSP 協作十多年來，從梁校長校長說：「QSP 應了解學校的現況，並提供專業支援，協助我們把優良方法於學校植根，成為日常工作的一部分，使學校得以憑藉該專業能量持續發展。」

她指出，課堂教學及課程設計的支援改變了教師的思維，同時令科組領導有所成長，而科組之間會互相影響。例如中文科實踐照顧學習多樣性的策略後，學生在學習上更有正面的轉變，透過經驗分享，其他科組領導亦見學生轉變後便會願意實踐照顧學習多樣性的策略。

經過學與教的改革後，下一步就是學校規劃上的轉變。她說：「我們早前與 QSP 協作制定及擴闊學校的發展規劃，並透過自研機制 (DR) 來促進學校的關注事項及對策策略。此舉令學校在整體規劃上更為清晰，能整體發展重點項目，教學團隊的共識度。」改擴闊範圍而且廣，抵造出整全式的學校改進。

專業支援在於校情為本

QSP 向來強調專業支援必須以校情為本，獲得教育界的廣泛性認同。梁翠珍校長說：「QSP 延續學校的特點及實際需要來設計培訓內容，而不是將支援變成一個個案介紹給學校。而且，在支援的過程中，能關照教師的工作量及時間，作出最理想的配合。」

伍妙儀校長特別以三個「ex」開首的詞語來形容 QSP。她說：「三個詞分別是 expertise、experience 和 exposure，這個團隊與不同學校協作，處理過不同的學校處境及情況，經驗豐富，對學校業員及老師都有專業知識，能為我們提供一一些具體的成功案例作參考。而且，這個團隊善於將一些理論具體化，成為一些具實踐價值的策略，同時又善於將教師的成功經驗概念化，從而建立起一些教學理論，使學校改進得以持續發展。」

