

01 承傳與創新

近年學校人才流動的情況日益增加，學校團隊中有越來越多新到任或新入職教師，也有不少新升任的中層教師需要掌握新的角色與責任。在急速變化的教育生態中，學校如何培育教師，既能承傳學校的優良傳統，又能有充足的創新能量面對新挑戰？以下為兩個藉培育教師團隊推動學校改進的實例。

學校改進例子之一：

科主任的培育

校情



學校 A 的學校領導向 QSIP 學校發展主任 (SDO) 反映，學校在未來數年間，要面對多位富經驗的科主任離職或退休而出現青黃不接的問題。學校領導希望盡快培育多位具潛質的教師接任：一方面承傳過往優良基礎，另一方面配合時代的發展，進一步優化不同層面的工作，如課程規劃、共同備課、觀課議課、課業查察、擬卷把關及利用數據回饋教學等，帶領科組提升教學效能。

發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議，配合校情設計了一個為期三年的協作計劃，循序漸進地提升科主任或準科主任的專業領導能量，以提升全校教學及評估效能。在科組發展上，因應各科組的特性及實際需要，選定中文科為核心發展重點，貫串三年的協作，以作帶領及示範作用；此外在每年加入不同學科作較輕度的協作，逐步在教師團隊擴散理念。

第一年

啟動改進：

- ◉ 舉行全體教師工作坊，分享有效教學策略，讓教師團隊建立對「一堂好課」的共識

推行改進，強化科組領導角色（帶領課程規劃、共同備課、觀課議課）：

- ◉ 透過中層領導工作坊，為全體科主任介紹觀課議課技巧
- ◉ 學校選定中、英、數、科學四個科目，安排科主任參與「科組領導實務培訓」，實踐在中層領導工作坊中學習的技巧；SDO 透過影隨觀課議課及啟導，在實際情景中向科主任示範和解說觀課議課技巧，同時了解學生在課堂內的學習情況
- ◉ 進一步在中文科及數學科的中一級內進行試驗改革，由 QSIP 提供支援，促進科主任帶領科組進行「共同備課、觀課及檢討」的研習，從實際工作中進行實踐及檢討，強化科組領導角色，同時提升科組教學能量
- ◉ 以導師 (mentor) 的角色，為科主任安排「個人化啟導」，就科組發展工作提供個別指導及顧問意見

(接下頁)

第一年

(承上頁)

分享階段性成功經驗，進一步推動改進：

- ◉ 引導參與協作的中文科及數學科作科組反思，並在校內分享實踐經驗；除了在科內擴散外，亦對全校各科組作示範推廣
- ◉ SDO 為全體教師介紹更多實踐例子，鼓勵其他科組嘗試及實踐

第二年

引進技術，從學校層面提升整體團隊能量：

- ◉ 舉行全體教師工作坊，讓教師團隊對評估素養的核心概念建立共識，並介紹擬卷規劃的實踐策略，強化教師團隊善用校內評估數據回饋教學的意識及技術
- ◉ 分別為中、英、數、人文、科學科舉行科組工作坊，跟進全體教師工作坊所介紹的理念及原則，向各科組進一步介紹進行科本實踐的方法

持續強化科組領導角色（擬卷把關、利用數據回饋教學）：

- ◉ 繼續於中文科深化發展：於中二級開展協作；上一年已起動的中一級則由科主任帶領發展，並透過顧問會議為科主任提供個別指導及顧問意見
- ◉ 數學科由科主任帶動深化發展，SDO 提供個別指導及顧問意見，協助推動科組發展工作
- ◉ 額外起動科學科，以中一級作試點
- ◉ 透過科組協作，協助中文科及科學科主任分析校內考試卷設計及進行優化工作，以提升科主任擬卷把關的專業能量，以及推動科組提升評估素養

分享階段性成功，小結經驗，進一步推動改進：

- ◉ 通過協作科組（中文、數學、科學）分享實踐經驗，鼓勵全校各科組在第三年嘗試啟動或深化改革工作

第三年

從學校層面提升整體團隊能量：

- ◉ 舉行全體教師工作坊，促進教師團隊善用數據回饋課堂教學

加強推動科組領導帶領科組發展：

- ◉ 以中文科中四級及英文科中四級為重點，除了協助科主任帶領科組優化試卷外，並與科主任探討如何優化課業查察，分析課業是否有效鞏固學生課堂所學，從中了解學生表現，以回饋課堂教學
- ◉ 由中文科主任帶領已起動的中一級及中二級繼續發展，並由數學科及科學科承接之前協作的成果，帶領科組發展；過程中 SDO 透過顧問會議提供個別指導及顧問意見

總結經驗及植根：

- ◉ 依據協作科組（中文、英文、數學、科學科）在三年間的實踐經驗，逐漸把改革理念和技術制度化，以推動全校各科組延續改進

第一年		具體協作過程		
發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
檢視校情及擬訂學校改進方案	核心小組情勢檢視及籌備會議	學校領導、核心小組	與學校領導及核心小組（見註）會面，了解學校情勢，擬訂學校改進方案，選取合適的切入點及協作範疇	1 次 × 1.5 小時
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通		QSIP 主要聯絡人（校主）透過會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，與學校核心小組作緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，設計及調適教師專業發展工作坊、各科組協作的支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	8 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊：「一堂好課及有效教學策略」	全體教師	為全體教師介紹「一堂好課」準則及觀課焦點，讓教師團隊建立共識，並分享各種有效教學策略	1 次 × 3 小時
中層領導培育（整體能量）	中層領導工作坊：「科主任的觀課及議課技巧」	全體科主任	促進科主任發揮領導角色，帶領科組持續發展	1 次 × 2.5 小時
	科組領導實務培訓：觀課及議課	中文、英文、數學、科學科主任	以啟導（mentoring）及影隨的形式，向科組領導示範和解說進行觀課及議課的技巧，並安排機會讓科組領導實踐觀課議課，及隨後作出回饋，深化技巧 （每次包括：影隨科組領導進行觀課（1 節）、影隨科組領導為授課教師進行回饋（30 分鐘）及隨後為科組領導進行回饋會議（30 分鐘））	4 位科主任 × 每位 2 次（合共 8 次）
中層領導培育（中文科及數學科）	科組籌備會議	中文科及數學科主任、副主任	分別與中文科及數學科的科組領導會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時（2 科合共 2 次）
	共同備課	中文科及數學科主任、副主任及兩科中一級教師	配合發展焦點，學校發展主任（SDO）分別與兩科科組領導一同帶領中一級進行共同備課	2 科 × 每科 3 次 × 1.5 小時（2 科合共 6 次）
	科組領導實務培訓：帶領共同備課		以啟導及影隨的形式，讓科組領導透過實踐和反思，掌握帶領科組進行共同備課的技巧 （每次包括：於共同備課前先與科組領導進行準備會議（1 小時），提出重點與技巧；隨後影隨科組領導帶領科組進行共同備課（1.5 小時），並於同日與科組領導進行回饋會議（30 分鐘））	2 科 × 每科 1 次（2 科合共 2 次）

（接下頁）

註：

「核心小組」是指學校因應改進方案成立的小組，主要與 QSIP 聯絡和接觸的單位。一般而言，通常最少有一位學校領導（校長或副校長）作為召集人，並因應改進方案，加入合適的人選。例如改進方案主要為學與教範疇，不少學校會加入教務主任，若改進方案涉及學生培育，則會加入訓輔主任。也有部分學校，隨着改進漸趨成熟，會在後期加入更多成員，以便擴散。

學校改進焦點及個案舉隅

學校改進例子之一：科主任的培育

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
中層領導培育 (中文科及數學科)	科組領導實務培訓： 同儕觀課及議課	中文科及數學科正、副科主任及兩科中一級教師	以啟導及影隨的形式，向科組領導示範和解說進行同儕觀課及議課的技巧，並安排機會讓科組領導實踐觀課議課，及隨後作出回饋，深化技巧 (每次包括：影隨科組領導進行同儕觀課(1節)、影隨科組領導進行集體議課(30分鐘)，及隨後為科組領導進行回饋會議(30分鐘))	2科× 每科2次 (2科合共4次)
	中層人員個人化啟導	中文科及數學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」(mentoring)，按個人發展需要提供以下支援： A. 由SDO進行顧問會議(1-1.5小時)，就科組領導面對的挑戰及個人發展需要提供專業諮詢意見，強化領導意識及技巧；或 B. SDO影隨科組領導帶領相關會議或活動(1.5小時以內)，了解其實況；並就是次實踐為科組領導提供具體回饋及優化建議(30分鐘)，提升其領導力	2科× 每科1次× 約1.5小時 (2科合共2次)
校內經驗分享、擴散及總結	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、中文科及數學科科組領導、全體教師	與學校領導及中文、數學科科組領導進行籌備會議，基於本學年的協作內容及成果，共同擬定校內分享會內容； 引導參與協作的教師在「校內經驗總結分享會」中分享實踐經驗，及總結適合其他科組教師參考的策略，作擴散和推廣；SDO在學校的基礎上輸入更多理念與實踐策略，以助推動持續發展	1小時籌備會議及1.5小時工作坊
首年支援工作檢討	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，檢討已進行的支援工作，及商議第二年的發展部署	1次×1小時

學校改進焦點及個案舉隅

學校改進例子之一：科主任的培育

第二年

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通	學校領導、核心小組	QSIP 主要聯絡人（校主）透過會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，與學校核心小組作緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，設計及調適教師專業發展工作坊、各科組協作的支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	9 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊： 「校內評估的理念與優化策略」	全體教師	讓教師團隊對評估素養的核心概念建立共識，引進擬卷規劃的實踐策略，以強化教師團隊善用校內評估數據回饋教學的意識及技術	1 次 × 3 小時
	評估素養科組工作坊	中文、英文、數學、人文、科學科教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，分別為中、英、數、人文、科學五個學習領域，分享科組的實踐例子	5 科 × 每科 1 次 × 2 小時 (5 科合共 5 次)
中層領導培育（數學科）	中層人員個人化啟導	數學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」(mentoring)，協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果；按科組領導個人發展需要提供以下支援： A. 由 SDO 進行顧問會議 (1-1.5 小時)，就科組領導面對的挑戰及個人發展需要提供專業諮詢意見，強化領導意識及技巧；或 B. SDO 影隨科組領導帶領相關會議或活動 (1.5 小時以內)，了解其實踐情況；並就是次實踐為科組領導提供具體回饋及優化建議 (30 分鐘)，提升其領導力	4 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育（中文科及推展至科學科）	科組籌備會議	中文科及科學科正、副科主任	分別與中文科及科學科的科組領導會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (2 科合共 2 次)
	中層人員個人化啟導	中文科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」(mentoring)，協助科組領導於中一級延續及擴散協作成果（詳情同上）	3 次 × 約 1.5 小時
	試卷分析 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)	中文科正、副科主任及中二級教師；	檢視過去一份試卷的設計及學生表現，並進行回饋會議，提供優化試題設計及數據收集的建議	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
	擬卷建議 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)	科學科正、副科主任及中一級教師	檢視教師所設計的一份試卷初稿，並進行回饋會議，提供優化試題設計的建議	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
	測考數據分析 (1 份) 及檢討會議 (1 小時)		與教師進行試後檢討會議，共同分析測考數據，讓教師掌握有效的檢討方法，回饋下一階段的教學	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
校內經驗分享、擴散及總結	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、參與協作的科組領導、全體教師	與學校領導及中文、科學、數學科科組領導進行籌備會議，基於本學年的協作內容及成果，共同擬定校內分享內容；引導參與協作的教師在「校內經驗總結分享會」中分享實踐經驗，鼓勵全校各科組在第三年嘗試啟動改革工作；SDO 在學校的基礎上輸入更多理念與實踐策略，以助推動持續發展	1 小時籌備會議及 2 小時工作坊
次年支援工作檢討	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，檢討已進行的支援工作，及建議後續發展	1 次 × 1 小時

第三年

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通	學校領導、核心小組	QSIP 主要聯絡人（校主）透過會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，與學校核心小組作緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，設計及調適教師專業發展工作坊、各科組協作的支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	7 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊：「善用 TSA / DSE 數據回饋學與教」	與 TSA / DSE 相關的教師	促進教師團隊善用 TSA / DSE 報告和數據回饋教學 [由校方提供校本公開試評估報告和相關數據以作參考]	1 次 × 2 小時
中層領導培育（數學科）	中層人員個人化啟導	數學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」（mentoring），協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果； 按科組領導個人發展需要提供以下支援： A. 由 SDO 進行顧問會議（1-1.5 小時），就科組領導面對的挑戰及個人發展需要提供專業諮詢意見，強化領導意識及技巧；或 B. SDO 影隨科組領導帶領相關會議或活動（1.5 小時以內），了解其實踐情況；並就是次實踐為科組領導提供具體回饋及優化建議（30 分鐘），提升其領導力	4 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育（科學科）	中層人員個人化啟導	科學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」，協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果（詳情同上）	3 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育（中文科及推展至英文科）	科組籌備會議	中文科及英文科正、副科主任	分別與中文科及英文科科組領導會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時（2 科合共 2 次）
	擬卷建議（1 份）及回饋會議（1 小時）	中文科及英文科正、副科主任及相關教師	配合教學焦點，檢視教師所設計的一份試卷初稿，並進行回饋會議，提供優化試題設計的建議	2 科 × 每科 1 次（2 科合共 2 次）
	測考數據分析（1 份）及檢討會議（1 小時）		與教師進行試後檢討會議，共同分析測考數據，讓教師掌握有效的檢討方法，回饋下一階段的教學	2 科 × 每科 1 次（2 科合共 2 次）
	科組領導實務培訓：課業查察	中文科及英文科正、副科主任	先與科組領導進行準備會議，及訂定選取課業樣本的原則（如選取哪些年級或課業類型等），以準備高中低能力學生（各 3 位，合共 9 位）的課業樣本； 隨後透過檢視課業樣本，了解不同類型課業的設計及教師回饋的情況；並為科組領導進行課業查察顧問會議，作出回饋及深化課業查察技巧； 過程中以啟導（mentoring）的形式，讓科組領導掌握課業查察的技巧（每次包括：與科組領導進行準備會議（1 小時）、檢視學生課業樣本，及與科組領導進行課業查察顧問會議（1.5 小時））	2 科 × 每科 1 次（2 科合共 2 次）
	中層人員個人化啟導	中文科正、副科主任	科組領導帶領已起動的中一、中二級深化發展，SDO 提供諮詢意見及協助（詳情同上）	3 次 × 約 1.5 小時
校內經驗分享、擴散及總結	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、參與協作的科組領導、全體教師	與學校領導及中、英、數、科學科的科組領導進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享會內容； 引導三年來參與協作的教師在「校內經驗總結分享會」中分享實踐經驗；SDO 在學校的基礎上輸入更多理念與實踐策略，以助推動持續發展	1 小時籌備會議及 2 小時工作坊
三年支援工作總結	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，總結三年支援工作，及建議後續發展	1 次 × 1 小時