

01

承傳與創新

學校改進例子之二：

中層教師的綜合培育

校情



學校 B 近年人才流失甚為嚴重，在本學年的教師團隊中，有四分之一是新加入學校的教師，另有不少中層教師也是剛上任，正在適應新崗位。學校 B 為中文中學，但在最新教學語言政策下，近兩年的英文班數目由一班增至兩班，初中的學習差異更加顯著，因而學校把照顧學習多樣性定為最重要的關注事項，不論學與教及學生成長支援兩大範疇，皆需要制定照顧學習多樣性的政策。然而，由於中層人員青黃不接，有關工作的發展並不順暢。

發展重點及校本支援方案

QSIP 向學校領導了解校情後，得知教師團隊並未全面認識照顧學習多樣性的理念，大多只着眼於抽離式的拔尖補底班，而未顧及其他方面的需要。因此，為學校 B 設計一個為期兩年的協作計劃，以照顧學習多樣性為旗幟，培育新一代的中層教師，並發展跨範疇的合作，以達整全式學校改進。

第一年

啟動改進：

- ◉ 舉行全體教師工作坊，為教師團隊廣泛引入照顧學習多樣性的理念及實例，為團隊建立共同語言，以強化教師在課堂內及課堂外照顧學習多樣性的意識及技術
- ◉ 配合校情，舉辦中層教師工作坊，強化中層教師的領導角色及技巧，一方面讓較有經驗的中層教師擴闊視野，另一方面協助新任中層教師建立領導的基礎

實踐改進，從實務中學習：

- ◉ 為新任中層教師安排一對一的「個人化啟導」，由 QSIP 有相關經驗及理論背景的學校發展主任（SDO），擔當校外導師（mentor）的角色，與新任中層教師詳談，提供個別指導及意見
- ◉ 配合學校的發展規劃，特別栽培教師專業發展組組長及學生培育組組長；QSIP 的 SDO 與這兩位中層人員攜手制定部分政策及發展方案，讓他們透過實務工作提升領導能量。首年先協助教師專業發展組制定方案，為校內十多位全新入職及教學經驗尚淺的教師提供培訓和支援，具體工作包括：
 - ◉ QSIP 與教師專業發展組合作舉辦配合校情的新入職教師工作坊；
 - ◉ QSIP 安排專科的 SDO，先與新教師進行共同備課，就他們初擬的教學設計提供優化建議，然後影隨科主任進行相關觀課及議課，過程中既協助新教師優化教學，亦提升科主任的觀課議課技巧。

第二年

延續及深化第一年的培訓，培育校內變革能動者（**internal change agent**），推動學校改進工作：

- ◉ 因應學校的發展重點及跟進首年的中層培訓工作，SDO 與學生培育組組長及跨課程語文學習（LAC）統籌教師，透過「手把手」的緊密協作，在校內嘗試推動班級經營及跨科協作，從不同層面照顧學習多樣性，同時藉此提升中層教師的領導能力
- ◉ 舉行全體教師工作坊，為教師團隊介紹「學生培育及班級經營」、「跨課程語文學習」的理念與實踐策略，在校內建立共同語言，為隨後的改進工作作準備；
- ◉ 學生培育及班級經營協作以中一級作為試點，SDO 定期與班主任進行級會，了解發展現況及需要，及訂定班級經營的策略，並透過共同備課與班主任設計班級經營活動，嘗試加強學生培育與教學工作的連繫，協助中一級學生適應中學生活
- ◉ 因應學校科組的準備度，邀請科學科及英文科協作發展跨課程語文學習，透過共同備課、觀課及議課，SDO 與教師共同設計及優化相關教學活動，藉此總結一些良好經驗及做法，日後供其他科組教師作參考

總結及擴散經驗：

- ◉ 舉行校內經驗總結分享會，由學生培育組組長及跨課程語文學習（LAC）統籌教師帶領參與教師分享實踐經驗，從中總結適合其他教師參考的策略，推動持續發展。

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
校情檢視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、電郵等，與學校領導及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，及設計與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：「照顧學習多樣性的宏觀與微觀」	全體教師	配合發展焦點，為全體教師介紹照顧學習多樣性的理念與實踐策略，建立發展共識，並鼓勵教師團隊作參考及嘗試	1次 × 3小時
中層領導培育	中層領導工作坊：「中層領導文化的建立、承傳與創新」 中層人員個人化啟導	全體中層教師	配合發展焦點及後續的支援工作，促進中層教師對中層領導角色與職責的了解，並掌握相關的技巧與策略，為之後的協作作輸入和準備，促進中層教師發揮領導角色	1次 × 2.5小時
	中層人員個人化啟導	新任中層教師	就新任中層領導的實際工作，提供「個人化啟導」（mentoring），按個人發展需要提供以下支援： A. 由 QSIP 學校發展主任（SDO）與中層教師進行顧問會議（1-1.5 小時），就中層教師在領導上面對的挑戰及個人發展需要提供專業諮詢意見，強化相關中層教師的領導意識及技巧；或 B. SDO 影隨中層教師帶領相關會議或活動（1.5 小時以內），了解其實踐情況；並就是次實踐為中層教師提供具體回饋及優化建議（30 分鐘），提升其領導力	6次 × 約 1.5 小時
為不同科組的新教師提供額外支援	中層人員個人化啟導	教師專業發展組組長	進行顧問會議，協助教師專業發展組組長檢視新入職教師所需要的培訓與支援，及設計新入職教師工作坊	1次 × 1.5 小時
	新入職教師工作坊	新入職教師	跟進全體教師工作坊所介紹的理念，為新入職教師分享科組層面的實踐例子，為之後的協作作輸入和準備	1次 × 2 小時
	共同備課	新入職教師	為稍後進行的觀課作準備，就教師已設計的一節課堂內容作個別面見及現場諮詢，以助教師在基礎上優化教學設計	8次 × 1.5 小時

（接下頁）

學校改進焦點及個案舉隅

學校改進例子之二：中層教師的綜合培育

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
為不同科組的新教師提供額外支援	科組領導實務培訓：觀課及議課	科組領導及新入職教師	SDO 影隨科主任為新入職教師進行觀課及課後回饋，探討如何提升教學效能； 過程中，SDO 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))	8 次
	檢討會議	教師專業發展組、相關教師	與教師專業發展組進行會議，總結經驗，並為後續發展提出優化及跟進建議	1 次 × 1 小時
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

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	學校領導及核心小組	QSIP 主要聯絡人 (校主) 透過會議、電話、即時通訊軟件、電郵等，與學校領導及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，及設計與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：「學生培育及班級經營」	全體教師	配合發展焦點，為全體教師介紹「學生培育及班級經營」的理念與實踐策略，建立發展共識，並鼓勵教師團隊作參考及嘗試	1 次 × 3 小時
	主題式教師工作坊：「跨課程語文學習 (LAC) 的理念與實踐策略」	參與跨課程語文學習的教師	為教師介紹「跨課程語文學習 (LAC)」的理念與實踐策略，建立發展共識，為之後的協作作準備	1 次 × 2.5 小時
學生培育	籌備會議	統籌老師	與學生培育組組長及負責教師會面，了解發展現況及需要，訂定協作焦點	1 次 × 1 小時
	班級經營會議	中一級班主任、學生培育組組長	以中一級作試點，定期與參與協作級別的班主任會面，了解發展現況及需要，及訂定班級經營的策略，加強學生培育與教學工作的連繫，協助學生適應中學生生活	4 次 × 1.5 小時
	共同備課		配合班級經營的策略，與統籌老師及班主任進行共同備課，設計班級經營活動	2 次 × 1.5 小時
	班本學生工作坊 (1 小時) 及教師跟進會議 (30 分鐘)	中一級學生及相關教師、學生培育組組長	為學校選定的一班主持學生工作坊或活動，並邀請班主任作觀摩，以便班主任將相關技巧轉移應用在其他班別；SDO 於學生工作坊後，為相關教師進行跟進會議，解說課程設計理念及建議跟進策略，以助教師延續發展	2 次

(接下頁)

學校改進焦點及個案舉隅

學校改進例子之二：中層教師的綜合培育

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
學生培育	學生工作坊觀課 (1 小時) 及回饋 (30 分鐘)	中一級學生及相關教師、學生培育組組長	配合班級經營共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解相關設計的實施情況及學生的學習成效，並為接受觀課的教師進行回饋 (每次 30 分鐘)，共同探討如何優化相關設計，協助教師成長	2 次
	檢討會議	學生培育組組長、相關教師	與參與協作的教師檢討發展工作，總結經驗，並為後續發展提出優化及跟進建議	1 次 × 1 小時
發展跨課程語文學習 (LAC) (協助學校發展跨課程語文學習，推動跨科協作，落實語言微調政策，提升學與教效能)	籌備會議	科學科、英文科科組領導	與兩科的科組領導會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	1 次 × 1 小時
	共同備課	科學科、英文科相關教師	以跨課程語文學習 (LAC) 作為焦點進行共同備課，與教師共同設計相關教學活動	2 次 × 1.5 小時
	LAC 觀課及個別回饋	學生及相關教師	配合發展跨課程語文學習的焦點，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解課堂設計的實施及觀察學生學習情況，並於觀課後為授課教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，檢討學生的學習效能，及探討如何優化教學設計	2 次
	檢討會議	相關教師	與參與協作的教師檢討發展工作，總結經驗，並為後續發展提出優化及跟進建議	1 次 × 1 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及功能組別組長、全體教師	先與學校領導及兩年間參與協作的科組領導、功能組別組長進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享會內容；隨後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 2 小時工作坊
兩年支援工作總結	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，總結兩年支援工作，並建議後續發展	1 次 × 1 小時