

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

# 校本專業支援

 **中學**

❖ 2022/23學年



香港中文大學  
The Chinese University of Hong Kong



香港教育研究  
Hong Kong Institute of Educational Research

# 目錄

› 引言	1
› QSIP 簡介	2
› 學校改進焦點及個案舉隅	
<b>01</b> 承傳與創新	
[ 學校改進例子之一 ] 科主任的培育	8
[ 學校改進例子之二 ] 中層教師的綜合培育	14
<b>02</b> 照顧學習多樣性	
[ 學校改進例子之三 ] 由發展混合學習推動教學改進	19
<b>03</b> 提升評估素養	
[ 學校改進例子之四 ] 優化課堂評估	24
[ 學校改進例子之五 ] 教考相配、善用數據	29
<b>04</b> 促進自主學習	
[ 學校改進例子之六 ] 以一級為試點推動自主學習	34
<b>05</b> 配合教育趨勢的跨範疇學習	
[ 學校改進例子之七 ] 價值觀教育、企業家精神及中華文化	40
<b>06</b> 整全式學校改進	
[ 學校改進例子之八 ] 具廣度及深度的全面改進	44
› 其他專業支援項目	48
› 專題文章及經驗總結	50
› 協作夥伴嘉言	52
› 報名方法及流程	54



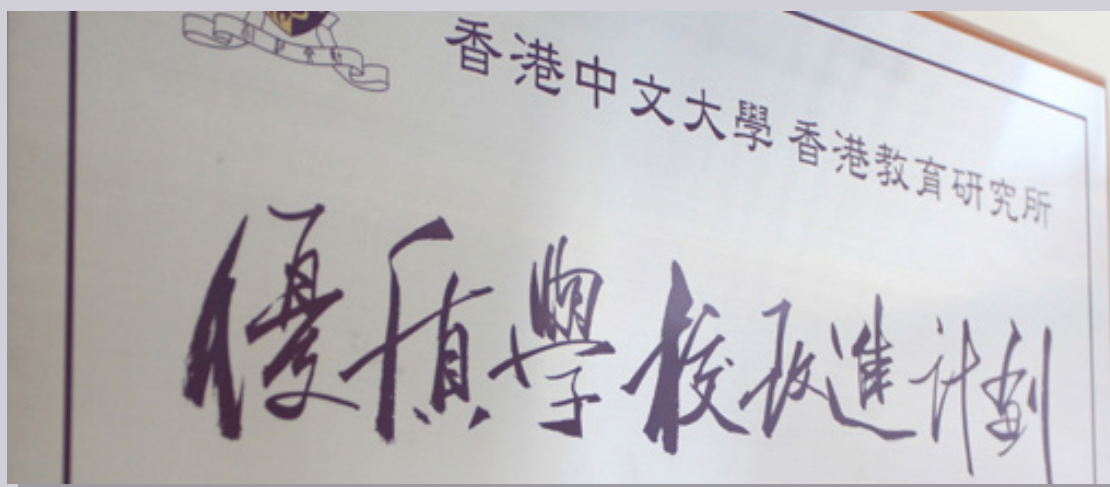
# 引言

教育環境不斷發展與變化，本地教育工作者既要適應新常態下的混合學習模式，亦要面對其他陸續出現的轉變。在 2021/22 學年，優化高中課程的措施正式落實，每所學校因應個別校情作出規劃及調適，善用資源發揮最大效能。新教育政策及課時的變化，促使學校發展價值觀教育、中華文化等學習元素；在語言微調框架及學生生源的改變下，也使部分學校更着重跨科語文學習的討論。這些變化，都為前線教師帶來持續的挑戰。

同時，學校正面對着人才流動的衝擊，不少學校正經歷前所未有的人才流失，原校新升任的中層教師、由他校轉任到校的新教師及全新入職的教師，佔個別學校教師團隊相當大的百分比，教師團隊如何承傳已建立的優良傳統及文化，正是學校領導面對的新挑戰。另一方面，在急速變動的環境下，需要勇於突破固有框架的中層領導以創新方法解決舊問題，以及接受全面的新挑戰。因此，培育能承傳與創新的教師團隊，成為不少學校的發展重點。

在這些挑戰之下，QSIP 與本地中學攜手合作，按學校的校本情況度身設計支援內容，以促進學校持續進步。我們的支援特色，是在整全式學校改進（comprehensive school improvement）的理念下，強調學校層面、科組層面及教師個人層面的互動，並以提升教師專業能量為焦點；此外，以較長時間（大約兩至三年）的持續支援，為學校創造有利承傳與創新的條件，讓不同層面的改進點能在學校文化中植根。

在 2022/23 學年，QSIP 期待成為更多本地學校的同行者，在遽變環境中迎接未來的挑戰。學校可參考本冊子六個主題的學校改進個案：（1）承傳與創新、（2）照顧學習多樣性、（3）提升評估素養、（4）促進自主學習、（5）配合教育趨勢的跨範疇學習，以及（6）整全式學校改進，從而更了解 QSIP 如何配合校情進行「校本專業支援」，推動學校不同層面的改進工作。



「優質學校改進計劃」（QSIP）由香港中文大學香港教育研究所於 1998 年成立，由最初的短期計劃，逐漸發展成以多元化方法協助學校改進的組織，除了同時開展多個受資助計劃外，亦為學校度身設計「QSIP 校本專業支援」。成立至今，已支援超過 600 所香港中學、小學、幼稚園及特殊學校，並為內地、澳門及台灣等地區提供教師培訓及專業支援服務。

## 使命

在整全式學校改進的理念下擔當校外能動者（external change agent）的角色，發展學校改進的進路及策略，以提升學校持續發展的專業能量。

## 目標

- ⊕ 強化學校領導及中層人員的專業領導能量
- ⊕ 協助學校發展實證為本的自我完善機制
- ⊕ 協助學校創設有利持續發展的環境及文化
- ⊕ 提升教師能量，優化教學質素
- ⊕ 建立跨校、跨地區網絡，匯聚及擴散學校改進的知識與經驗

### 整全式學校改進

強調學校、科組及教師個人層面的互動，提升教師專業能量，建立學校自我完善機制及文化，以達至全面及持續改進的目標。

### 校情為本

QSIP 團隊有如「學校醫生」，着重配合每所學校的情勢及發展需要，度身設計校本支援方案。

### 多元化的支援模式

- ⊕ 教師專業發展工作坊
- ⊕ 會議（如共同備課）
- ⊕ 教學示範
- ⊕ 觀課及議課
- ⊕ 個人化啟導
- ⊕ 學生學習活動設計
- ⊕ 跨校交流觀摩
- ⊕ 聯校教師專業發展日

### 以團隊方式 支援學校

QSIP 因應學校的發展焦點及需要，安排相應的專門支援人員到校，以團隊方式為每所學校提供支援。

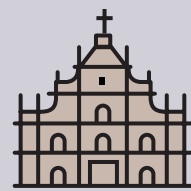


香港學校

支援超過 **600** 所學校



超過 **20** 年歷史



澳門學校

支援超過 **10** 所學校



**總監  
陳鴻昌博士**

中大香港教育研究所專業顧問。曾為超過二百所學校進行校本教師專業培訓，並深度支援數十所學校，內容涵蓋學校發展計劃、中層領導培育、教學及評估策略等範疇。歷任中學數學科主任、教務主任、教育局高級課程發展主任、總課程發展主任，曾策劃超過六十場全港性學校領導人研討會及工作坊，以推動新高中課程及全方位學習的發展。



**周富鴻博士**

曾任中學校長、副校長、課程發展主任及中文科主任，並獲首屆「行政長官卓越教學獎」。曾任考評局中學會考中國語文科目委員會主席及中學文憑試中國語文科助理試卷主席，亦為不同學校進行教師培訓。



**呂斌博士**

曾任中學中文科主任及教材作者；考評局「教師語文能力評核委員會（普通話）」委員；香港中文大學教育學院兼任導師、多所大專院校教學顧問。近十多年來致力學校改進、教師專業發展、課程研發與實施的培訓工作，並貫串中小幼各級。



**梁潤蓮校長**

歷任小學校長、副校長、課程統籌主任、學務主任、中文科主任等崗位，於學校管理及課程發展有深厚經驗。曾擔任課程發展議會中國語文教育委員會委員、行政長官卓越教學獎「中國語文教育學習領域」評審等多項教育公職，熱心推動本地中國語文教育的發展。



**柯玉儀女士**

資深小學課程統籌主任，在推動教師促進學生自主學習及照顧學習多樣性具大量經驗，對校本課程及教材設計，以及跨範疇學習有豐富的實踐經驗。早年擔任中文科主任，對中文教育有深厚認識。對小學各級學生成長發展及對中小、幼小銜接瞭如指掌。



**袁漢基先生**

資深中學中文科主任，曾任教不同背景中學，了解不同類別學生的學習狀況，並發展相應的學與教策略。中學中文科課本作者、文言練習編審及作者、語文專書顧問、報章語文學習專欄作者。



**韓孝述校長**

前東華三院學務總主任，曾任教育署課程發展處首席課程主任、中學校長、教育統籌委員會學校教育目標小組主席、高中學制檢討小組及中學教學語言檢討小組成員，為本地具影響力的資深教育工作者，對學校管理與改進、課程設計與教學、德育規劃與推行等範疇具深厚經驗。



**岑安邦先生**

曾任中學副校長、物理科主任、通識科主任、直資學校學校發展主任及行政總監。長期參與本地物理科課程發展，包括考評局及課程發展議會下不同委員會的工作；並於推動STEM課程發展具豐富實踐經驗。



**鍾淑婷女士**

前中學中層教師，主教化學科，並長時間擔任生涯規劃主任及其他學習經歷主任。對設計跨範疇課程和推動生涯規劃元素融入學科學習具豐富經驗，曾多次應教育局、大學及中學邀請進行相關教師培訓及經驗分享，推動業界專業發展不遺餘力。



**潘穎程女士**

曾任中學科學科及小學常識科主任、中小學一條龍學校課程發展主任及小學課程統籌主任。曾支援過百所不同背景小學，內容遍及規劃與檢討學校發展、學與教、學生培育及家長教育等，近年專注發展評估素養，並設計和實踐不同主題的探究式學習。



**陳可兒博士**

資深人力資源發展顧問，自1998年至今，參與中大支援學校改進工作，優化學校發展規劃，服務超過三百所學校。亦結合遊戲元素，協作教師改善學與教工作，包括全方位跨範疇學習、專題研習等。



**麥嘉燕女士**

曾任小學中文科教師、常識科主任、STEAM及正向教育科統籌。於設計、發展及監察校本課程和跨學科主題學習有豐富經驗。曾受邀到多個教育機構進行教師培訓、家長教育及協作。



**梁承謙博士**

專業劇團藝術總監、資深編劇。為全港第一批引入「戲劇教學法」並支援教師應用於中、英、通識、常識、德育等不同學科的日常課堂教學之中的教育工作者，至今已有二十年經驗，服務學校逾百。同時致力研究科學探究及跨學科專題研習的推行。



**薛海暉先生**

專業舞台劇演員。曾任小學視覺藝術科統籌、香港藝術節教育及外展部藝術教育統籌、香港教育大學客席講師。擅長為不同背景的中、小學設計並施行戲劇/戲劇融入學科課程、藝術導賞活動及全方位學習課程，並致力推動藝術與學科學習的結合。

學校發展  
規劃

中層領導  
培育

優化學校  
整體規劃

改善文化

學校改進  
專業團隊

強化學校

學生培育及  
班級經營

專業兼  
善

LAC/RAC\*

跨範疇學習  
及價值觀  
教育

副行政主管  
陳曉雯女士  
李佩珊女士  
傳訊主任  
田佩芬女士

\*跨課程語文學習 (LAC) / 跨課程閱讀 (RAC)



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」組成。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、於不同學習領域的資深教師、與教育相關的專業人員等。團隊着重理念與實踐的結合，以達到優化學校整體規劃、強化學校專業能量、建立持續改善文化的目標。



**張曉彤博士**

資深英文教育工作者。曾任中學英文科副科主任。獲頒首屆「行政長官卓越教學獎」。曾獲邀擔任前香港教育學院（香港教育大學）名譽教學顧問。現兼任中、小學英語教材作者、澳門教育暨青年局中學英文基本學力要求發展團隊的成員和相關教師培訓導師。



**李春文女士**

曾任中學英語文學科科主任、英文科教師及校本美感教育統籌，致力擴闊學生學習經歷。近年與逾五十所中、小學協作，提升教師專業能量。協作範疇包括英文科組改進、課程、教學法及評估的設計與檢討等。



**何碧倫博士**

學校發展主任暨行政主管。曾參與多項有關中、小學學校改進、教師專業發展、課程實施的大型教育研究；並為不同背景的幼兒學校就學校發展管理及教學進行規劃、設計及檢討。長期領導支援學校改進的行政工作。



**司徒靜君女士**

資深中學英文科科主任，統籌英文校本課程設計、跨課程語文學習、聯校及海外英語交流活動；曾任全港性系統評估（TSA）審題委員會成員；屢獲本港及海外教育機構邀請作專業分享；亦曾為港澳兩地不同類型學校進行教師培訓及協作，推動專業發展。



**曾凱芝女士**

曾任中學英文科副科主任，帶領科組在課程、教學及評估作出改革，並於教材設計及跨學科英語課程設計等有豐富經驗。在支援不同背景的中、小學的英文科組改進工作有具體經驗。



**譚詠儀女士**

曾任小學英文科主任，曾在不同背景及類型的學校（包括本地及國際學校）任教並帶領英文科組發展，於發展校本課程、跨學科課程，及設計英文教材及活動有深厚經驗。曾獲邀擔任全港性系統評估（TSA）擬題卷員。



**林錦芳女士**

英國特許語言學會名譽院士，教育及非教育機構員工培訓顧問，中小學英語課程總監及設計。曾任香港藝術學院主管，香港藝術中心課程總監；中學校長助理，訓輔導主任及英文科科主任。



**黃偉賢校長**

從事教育工作四十年，曾任中學校長、副校長、多個行政組別主任、數學科科主任、香港公開大學兼職導師、教育局數學課程委員會成員、中學數學科電子教科書作者及中學數學科教科書顧問。



**柯志明先生**

資深數學教育工作者，曾任中學數學科科主任、香港大學及香港教育大學客席講師。前教育局高級課程發展主任，分析中、小學全港性系統評估（TSA）數據以進行教學資源開發及研究，並主辦研討會和工作坊。現為香港GeoGebra學院主席，小學數學科教科書作者。



**詹燕珠校長**

從事教育工作三十多年，曾任中學校長、副校長、多個行政組別主任、數學科科主任，於學校管理、學生培育及數學科的課程與教學有豐富經驗。此外，曾擔任新任校長課程培訓課程導師、擬任校長課程兼任講員、教育大學專業發展課程顧問委員會成員。

科組教學  
改進



**胡翠珊博士**

前中學社會科科主任、經濟科教師。近十多年來，曾為過百所不同背景中、小學改進教學及培育中層教師；曾任生活與社會科及通識科教材作者，並多次為教育局課程發展處舉辦經濟科教師培訓工作坊及編寫教材套；現為中學校董。



**李敏明女士**

曾任中學「個人、社會及人文教育」學習領域統籌，對歷史科、生活與社會科、通識教育科及公民與社會發展科的課程及教學設計有深厚經驗，並對跨學科課程設計及全方位學習活動有獨到心得。曾擔任全校價值觀教育統籌；並曾借調到教育局支援學校實踐電子學習。



**何靜雯女士**

任職教育界逾二十年，現時兼任「一條龍」學校副校長，並曾同時擔任高中部及小學部主管、學務主任、國際文憑大學預科課程統籌員等；在校內領導校本課程發展，善於揉合國際及本地課程精髓，以照顧多元化學習需要。於培育中層領導有豐富經驗。



**梁錦超先生**

前中學副校長，並負責統籌教學及不同事務的工作，於學校管理、學生培育，及地理科、生活與社會科的課程與教學有深厚前線經驗。在校本跨範疇學習上屢有突破性發展，尤其把服務學習與學科學習有機結合，促進學生全人發展。



**蘇永強先生**

曾任中學課程發展主任、人文學科科組主任、經濟科科主任、課程發展議會公民教育科委員及教育人員專業操守議會委員。



**吳鳳嫻校長**

資深教育工作者，曾任中學校長、教育局總課程發展主任（資優教育）、高級課程發展主任（全方位學習），於推動課程發展、中層領導培育、教師專業成長及學校改進有多方面的深厚經驗，對照顧學習多樣性及跨範疇學習的課程規劃與實施亦有獨到心得。



**陳淑雯校長**

現為寶覺中學校長，在學校管理及發展具深厚經驗；熱心推動本地中國歷史教育，對相關課程與教學發展饒有心得，並在培育該科教學領導方面具獨到經驗。此外，多年來擔任教育局及香港教育大學的校長及教師培訓工作的講者或導師，推動教師及校長專業發展。

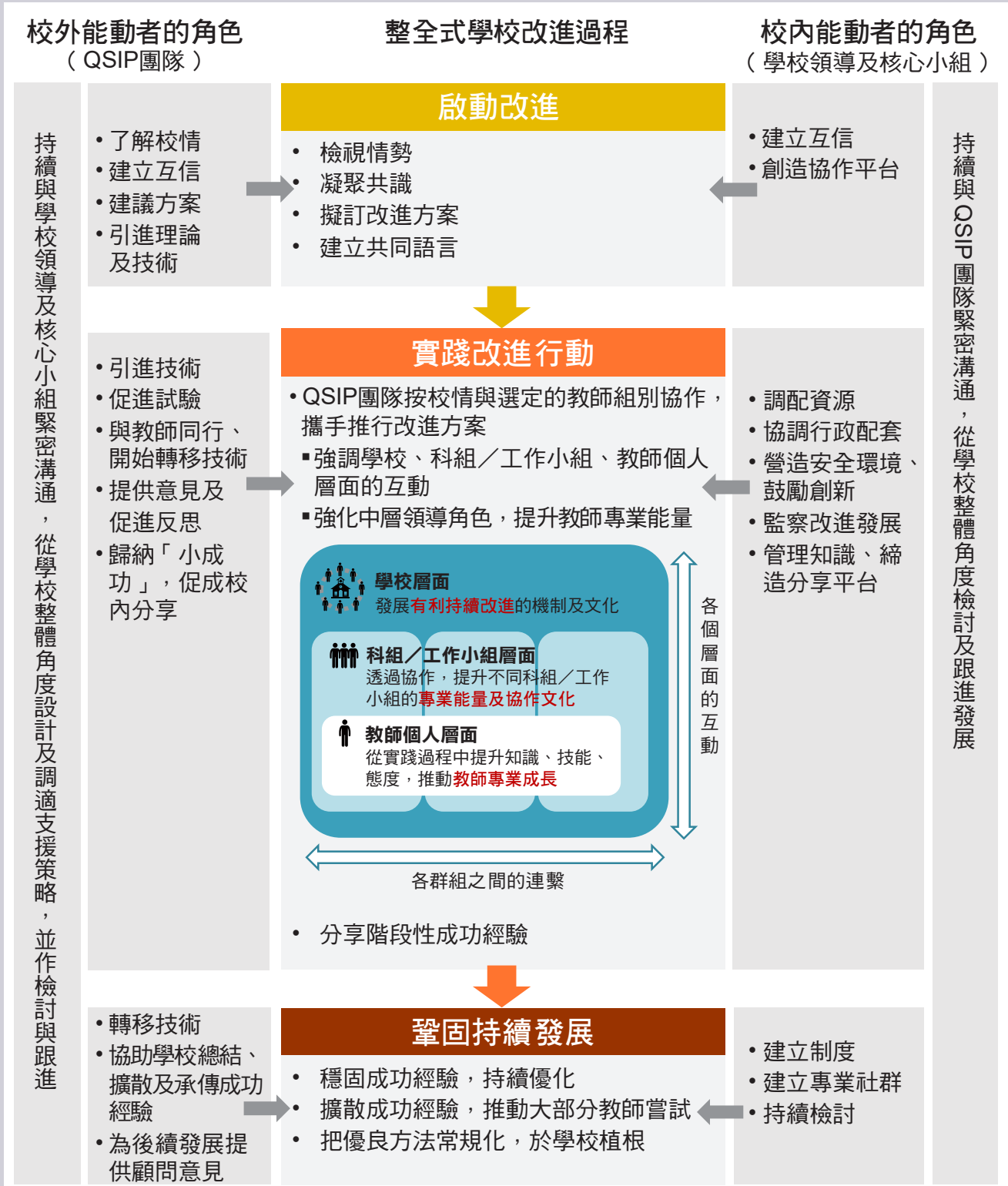
副研究員  
袁雪瑩女士  
行政主任  
袁家穎女士  
行政助理  
陳錦超女士  
馮禮權先生



團隊詳細介紹

# 學校與 QSIP 協作的 整全式學校改進過程

QSIP 團隊參考西方文獻<sup>1</sup>提出的「整全式學校改進」理論，並結合協作學校的實踐經驗，發展出推動整全式學校改進及持續發展的進路與策略。

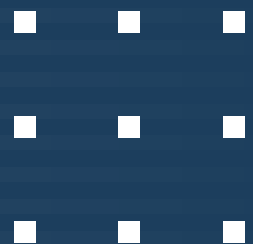


<sup>1</sup> 有關學校改進過程的主要參考文獻如下：  
Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.  
Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* RoutledgeFalmer.  
Hopkins, D. (2002). *Improving the quality of education for all* (2nd ed.). Routledge.  
Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.





# 學校改進焦點及個案舉隅



# 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）	中文科及英文科正、副科主任	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

# 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

## 02

## 照顧學習多樣性

照顧學生的學習多樣性已成為不少學校的關注事項。要有效照顧多樣性，學校必須對「多樣性」的概念有清晰的理解，並因應校情和學生的特性，從不同層面來制訂適切的策略，其中包括學校課程和課堂教學的層面。以下為一實例說明 QSIP 如何與學校協作，讓教師更有效地照顧不同特性學生的學習需要。

## 學校改進例子之三：

## 由發展混合學習推動教學改進

## 校情



學校 C 的學校領導向 QSIP 學校發展主任 (SDO) 表示，學校雖然已在中、英、數三科按學生能力分組，但教師仍然覺得每組學生的差異很大，他們無論在教學內容上的布置，以及在工作紙和測考的設計，都不知道應如何作出配合。而在其他沒有按能力分組的科目，教師的困惑就更大。此外，學校由去年開始推行「自攜裝置」(BYOD) 政策，期望教師能善用電子學習工具提升教學效能，進一步照顧學習多樣性。

## 發展重點及校本支援方案

QSIP 因應校情，為學校 C 設計了一個為期兩年的協作計劃，並以專業能量較高的科組帶動改進。協作期間，QSIP 與學校領導持續保持溝通，因應校內及校外的情勢發展，調適支援策略及焦點。兩年的協作如下：

## 第一年

## 啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，為教師團隊介紹「照顧學習多樣性」的理念，並透過不同學科實例分享照顧學習多樣性的有效教學和評估策略

## 以準備度較高的學科為試點，實踐改進行動：

- 協作首年與科主任專業能量及科組協作準備程度較高的中文科合作，先透過科組工作坊分享科本照顧學習多樣性的教學和評估例子；隨後以中四級作為切入點進行共同備課、觀課和議課（包括為個別教師進行的觀課及同儕觀課）、試卷分析，讓科組配合學校的關注事項及發展電子教學的方向，從實踐中掌握「照顧學習多樣性」的各種策略，提升專業能力，並藉此把有關經驗由中四級逐步發展至其他年級

## 分享階段性成功經驗，進一步推動改進：

- 舉行校內經驗總結分享會，藉中文科的分享，推廣本年的實踐成果；SDO 再加強其他實用策略分享，以推動其他學科在第二年開展改革工作

## 第二年

### 把改革試點擴展至另外兩個科組：

- ◉ 首年協作起動改革的中文科，由科主任帶領深化發展，QSIP 在過程中透過個人化啟導提供顧問意見
- ◉ 學校建基於第一年的協作成果，選取兩個準備度相對一般的科組開展協作，一個為數學科，另一個為沒有按能力分組的科學科，以推動更多科組作專業發展

### 配合學校推行的「自攜裝置」（BYOD）政策，與教師共同探討電子教學的設計及效能：

- ◉ 數學科及科學科先透過科組工作坊，讓教師了解科本照顧學習多樣性的教學和評估策略，並透過共同備課、觀課及議課，提升教師在教學上實踐電子教學及照顧學習多樣性的專業能力

### 總結及擴散經驗：

- ◉ 舉行校內經驗總結分享會，由先後起動發展的中文、數學、科學科分享照顧學習多樣性及實踐電子教學的校本實踐經驗，並由 SDO 總結適合其他科組教師參考的策略，推動校內持續發展

## 學校改進例子之三：由發展混合學習推動教學改進

## 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	6次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊：「照顧學習多樣性的理念與實踐」	全體教師	為教師團隊介紹「照顧學習多樣性」的理念，建立共識，並透過不同學科實例，分享各種有效的教學和評估策略	1次 × 3小時
科組教學發展（中文科）	上學期協作：			
	科組籌備會議	中文科主任	與科組領導會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	1次 × 1小時
	科組工作坊	中文科主任及科組教師	跟進全體教師工作坊所建議的策略，學校發展主任（SDO）分享更多本科照顧學習多樣性的教學例子，為之後開展的科組協作作準備	1次 × 2小時
	共同備課	中文科主任及中四級教師	以照顧學習多樣性及電子教學為焦點，SDO 與科主任一同帶領中四級，為選定課題進行共同備課，嘗試設計及實踐照顧學習多樣性的教學策略	3次 × 1.5小時
	觀課及個別回饋		根據共同備課的內容，選取兩班（不同能力）進行焦點式觀課（每班1節），並為相關施教教師進行個別回饋（每次30分鐘），共同探討學生的學習成效，優化相關教學設計	2次
	檢討會議		就上學期的協作進行檢討，提出教學設計及施教的優化建議，SDO 為科組總結經驗及提出跟進建議；與科主任部署下學期的協作焦點及做法	1次 × 1小時

(接下頁)

學校改進例子之三：由發展混合學習推動教學改進

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
科組教學發展 (中文科)	下學期協作：	中文科主任及 中四級教師	深化上學期所試驗的策略，繼續以照顧學習多樣性及電子教學為焦點，更全面地探討教學、課業及測考設計，提升教學效能	4 次 × 1.5 小時
	共同備課			
	同儕觀課及議課			
	試卷分析 (1 份) 及 回饋會議 (1 小時)			
	檢討會議		為是次科組教學發展作總結，及提出跟進建議；準備向全體教師分享試行經驗	1 次 × 1 小時
校內經驗分享、 擴散	校內經驗總結分享及 跟進工作坊	學校領導、 中文科主任、 全體教師	與學校領導及中文科主任進行籌備會議，基於本學年的協作內容及成果，共同擬定校內分享內容；引導中文科組分享照顧學習多樣性及電子教學的實踐經驗，SDO 再加強分享實用策略，以推動其他科組試驗	1 小時籌備會議 及 2 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



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	10 次
中層領導培育（中文科）	中層人員個人化啟導	中文科科主任	為中文科科主任提供「個人化啟導」（mentoring），協助科主任於科組內延續及擴散協作成果；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
科組教學發展（數學科及科學科）	科組籌備會議	數學科及科學科科主任	分別與數學科及科學科科主任會面，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)
	科組工作坊	數學科、科學科科主任及科組教師	擴散首年的協作成果，為本年參與協作的科組舉行科組工作坊，進一步分享科本照顧學習多樣性的教學策略及例子	2 科 × 每科 1 次 × 2 小時 (2 科合共 2 次)
	共同備課	數學科及科學科科主任、各一級教師	配合照顧學習多樣性及電子教學的焦點，SDO 分別與數學科及科學科科主任一同帶領一級，為選定課題分上、下學期進行兩個循環的共同備課，探討適合科組發展的策略，提升教學效能	2 科 × 每科 4 次 × 1.5 小時 (2 科合共 8 次，分上、下學期進行)
	觀課及議課		數學科及科學科各選取兩班（不同能力）進行焦點式觀課（每班 1 節），並為相關施教教師進行個別回饋（每次 30 分鐘），共同探討學生的學習成效，優化相關教學設計（每個循環的共同備課各安排 2 次觀課議課）	2 科 × 每科 4 次 (2 科合共 8 次，分上、下學期進行)
	檢討會議		就上、下學期的協作進行檢討，提出教學設計及施教的優化建議，SDO 為科組總結經驗及提出跟進建議	2 科 × 每科 2 次 × 1 小時 (2 科合共 4 次，分上、下學期進行)
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、數學、科學科科主任、全體教師	與學校領導、中文科、數學科及科學科科主任會面，擬定校內分享內容；引導兩年間參與協作的中文、數學、科學科科組分享照顧學習多樣性的實踐經驗，總結適合其他教師參考的策略，擴散推廣；SDO 加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 3 小時工作坊
兩年支援工作總結	總結會議	學校領導	從學校整體角度，總結兩年支援工作，建議後續發展	1 次 × 1 小時

# 03

## 提升評估素養

自新學制推行以來，部分教師花了大量精力在「能力轉移」的教學上，但往往因無暇顧及教學及評估的緊扣性，而未能發揮應有的教學效能。

關於評估的處理，仍有不少探討空間。例如在微觀層面上，教師在擬題時如何做到「教考相配、深淺適中」？在宏觀層面上，科組如何進行縱向規劃？教師又如何善用數據回饋教學？以下兩個學校改進例子說明 QSIP 如何配合不同學校的校情，設計合適的協作方案，提升教師團隊的評估素養。

### 學校改進例子之四：

#### 優化課堂評估

#### 校情

學校 D 的教師近年積極探討在課堂教學上加入課堂評估 (classroom assessment) 元素，以達到「促進學習的評估」(assessment for learning) 的目的。與此同時，教師亦希望優化課堂工作紙及班本小測的設計，以更符合「教考相配」的原則。

#### 發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導檢視校情後，了解到某些科組較適合作為改革先鋒，在 QSIP 團隊的支援下，較大機會獲得階段性的小成功。而另一些科組同事對校內的成功經驗較為信服，較適合在次年起動。於是，QSIP 為學校 D 設計了以下為期兩年的協作計劃：

#### 第一年

##### 啟動改進：

- 於學期初舉行全體教師工作坊，為教師團隊介紹課堂評估的理念和實踐技巧，及如何優化工作紙與小測設計

##### 於兩個學科進行改進，從實踐中提升教師評估素養：

- 學校發展主任 (SDO) 與學校領導商議後，選定中文科及數學科進行深入協作
- 分別為兩個科組舉行科組工作坊，進一步分享科本課堂評估和制定評估工具的例子
- 與兩個學科按校情和學生需要共商改進焦點及試行級別；SDO 分別協助兩科科主任配合改進焦點帶領科組進行共同備課，探索多元評估模式，及優化工作紙及小測設計；隨後進行觀課及回饋，從實踐中進一步強化教師「教考相配」和「檢討評估」的能力

##### 分享階段性成功經驗，進一步推動改進：

- 舉行校內經驗總結分享會，藉中文科及數學科科組的分享，推廣本年的實踐成果；SDO 加入更多實例，提升教師評估素養；同時為第二年在其他學科擴散作準備

## 第二年

### 擴散影響層面，進一步推動改進：

- ◉ 於首年合作的兩個學科（中文科及數學科），由科主任帶動深化首年所學的知識和能力；SDO 為科主任提供「個人化啟導」與顧問意見，協助推動科組發展工作
- ◉ 在首年的發展基礎上，與學校選定的另外兩個學科協作（英文科及經濟科）
- ◉ 為兩個科組舉行科組工作坊，分享科本課堂評估和制定評估工具的實踐例子，為協作作準備
- ◉ SDO 協助兩科科主任帶領科組，為選定課題和評估策略共同備課，隨後進行觀課及回饋，提升科組的評估素養

### 總結實踐經驗，推動持續發展：

- ◉ 由兩年間參與的四個科組（中、英、數、經濟科）在校內分享協作及實踐成果，讓其他學科參考，作擴散推廣；SDO 提供深化策略，以助推動持續發展

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
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
	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	9 次
宏觀部署及調適支援工作	核心小組會議及日常溝通			
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊：「課堂評估的理念與優化策略」	全體教師	於學期初舉行全體教師工作坊，介紹： (1) 課堂評估的理念和實踐技巧； (2) 優化工作紙及小測設計的有效方法 [由校方提供校本評估工具以作參考]	1 次 × 3 小時
科組教學發展（中文科及數學科）	科組籌備會議	中文科及數學科科主任	分別與中文科及數學科科主任會面，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)
	評估素養科組工作坊	中文科及數學科科主任及科組教師	跟進全體工作坊介紹的理念，由學校發展主任 (SDO) 分別為中文科及數學科科組進一步分享校本課堂評估和制定評估工具的實踐例子 [內容按校方提供的校本評估資料設計]	2 科 × 每科 1 次 × 2 小時 (2 科合共 2 次)
	共同備課	中文科及數學科科主任及各一級教師	配合發展焦點，SDO 分別與兩科科組領導一同帶領一級，為選定課題和評估策略進行兩個循環的共同備課，探索多元評估模式，並優化課堂工作紙及小測，進一步強化教師「教考相配」的能力	2 科 × 每科 4 次 × 1.5 小時 (2 科合共 8 次，每科分兩個循環進行)
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課（每次 1 節），了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋（每次 30 分鐘），從實踐中強化教師「教考相配」和「檢討評估」的能力（每個循環的共同備課各安排 2 次觀課議課）	2 科 × 每科 4 次 (2 科合共 8 次，每科分兩個循環進行)
	檢討會議		中文科及數學科科主任及各一級教師	為兩個循環的科組教學發展作總結，及提出跟進建議；準備向全體教師分享試行經驗

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
校內經驗分享及擴散	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、中文科及數學科主任、全體教師	與學校領導、中文科及數學科的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，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
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、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	8 次
科組教學發展（中文科）	中層人員個人化啟導	中文科科主任	為科組領導提供「個人化啟導」（mentoring），協助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
科組教學發展（數學科）	中層人員個人化啟導	數學科科主任	為科組領導提供「個人化啟導」，協助於科組內延續及擴散協作成果（詳情同上）	2 次 × 約 1.5 小時

(接下頁)

學校改進例子之四：優化課堂評估

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
科組教學發展 (英文科)	科組籌備會議	英文科科主任	與英文科科主任會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	1次 × 1小時
	評估素養科組工作坊	英文科科組教師	跟進首年進行的全體教師工作坊所介紹的理念，為英文科科組舉行科組工作坊，進一步分享科本課堂評估和制定評估工具的實踐例子 [內容按校方提供的校本評估資料設計]	1次 × 2小時
	共同備課	英文科科主任及中一級教師	配合發展焦點，SDO 與科主任一同帶領中一級，為選定課題和評估策略共同備課	6次 × 1.5小時 (分兩循環進行，各3次)
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課(每次1節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋(每次30分鐘)，從實踐中強化教師「教考相配」和「檢討評估」的能力	6次 (分兩循環進行，各3次)
	檢討會議		為是次科組教學發展作總結，及提出跟進建議	2次 × 1小時 (分兩循環進行，各1次)
科組教學發展 (經濟科)	科組籌備會議	經濟科科主任	與經濟科科主任會面，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	經濟科科主任及教師	配合發展焦點，SDO 與科主任一同帶領一級，為選定課題和評估策略共同備課	3次 × 1.5小時
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課(每次1節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋(每次30分鐘)，從實踐中強化教師「教考相配」和「檢討評估」的能力	2次
	檢討會議		為是次科組教學發展作總結，及提出跟進建議	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	學校領導及中、英、數、經濟科科主任、全體教師	與學校領導及中、英、數、經濟科科組領導進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享内容； 引導兩年間參與協作的教師在「校內經驗總結分享會」中分享實踐經驗，總結適合其他教師參考的策略，擴散推廣；SDO 在學校的基礎上輸入更多評估理念與實踐策略，以助推動持續發展	1小時籌備會議及3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

## 03 提升評估素養

學校改進例子之五：

### 教考相配、善用數據

校情



學校 E 的學校領導曾嘗試從優化教學法入手，提升教學效能，但效果並不顯著。由於校內教師大多重視考試，因此與 QSIP 協作，從評估入手，推動教師調適教學。

### 發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導溝通後，得知某些科組領導或資深教師，曾主動表示不太滿意過去的公開考試成績，並有較高的準備度開展協作。於是，QSIP 配合校情，為學校 E 設計了以下為期兩年的協作計劃：

#### 第一年

##### 啟動改進：

- 為全體教師舉行兩次工作坊，分別在微觀層面討論考試題目的深淺度、如何善用數據（包括校內考試及公開考試）回饋學與教，以及在宏觀層面討論評估的縱向規劃
- 分別為中、英、數、人文、科學五個學習領域舉行科組工作坊，強化科本策略及技術

##### 先以其中一個學科為協作點，從實踐中提升教師評估素養：

- 學校領導按校情選取中文科為協作點，由學校發展主任（SDO）與科組的中四級協作，先檢討上學期試卷，共商改進焦點
- 隨後進行共同備課、優化課業、觀課議課、擬卷及測考數據分析，讓教師從實踐中探討如何優化教學及評估，以達至教考相配

#### 第二年

##### 歸納內部經驗，提升整體團隊能量：

- 於學期初舉行校內經驗總結分享會，推廣中文科科組於協作首年優化教學及評估的實踐成果，強化教師團隊「教考相配」的意識；同時由 SDO 加入更多實例，為本年拓展至其他學科作鋪墊

##### 延續首年試點，同時加入另一學科擴展改革：

- 延續上一年中文科中四級的改革，一方面由科主任帶領新一屆的中四級教師繼續改革，SDO 提供「個人化啟導」，以導師（mentor）的角色提供顧問意見；另一方面 SDO 與科主任一起帶領中五級改革
- 此外，亦開展與數學科中四級的協作，把改革試點擴展至另一科組
- 協助中文科及數學科科主任帶領共同備課、觀課議課、擬卷及測考數據分析，為科組深化考試檢討，以回饋教學

##### 總結及擴散經驗：

- 舉行校內經驗總結分享會，由試行優化教學與評估的中文科及數學科分享實踐經驗，從中總結適合其他科組教師參考的策略，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
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	7次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（一）：「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，引進擬卷及規劃的實踐策略，以及強化教師團隊善用校內評估數據回饋教學的意識及技術 [由校方提供校本評估工具以作參考]	1次 × 3小時
	全體教師工作坊（二）：「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
科組教學發展	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，並鼓勵作參考及嘗試 [內容按校方提供的校本評估資料設計]	5科 × 每科1次 × 2小時 (5科合共5次)
科組教學發展 (中文科)	科組籌備會議	中文科主任	與科主任會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	1次 × 1小時
	試卷分析(1份)及回饋會議(1小時)	中文科主任及中四級教師	藉檢視上學期一份試卷的設計及學生表現，共商改進焦點	1次
	共同備課		配合發展焦點，學校發展主任(SDO)與科主任一同帶領中四級，為選定課題和評估策略共同備課，並優化課業設計	4次 × 1.5小時
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課(每次1節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋(每次30分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4次
	擬卷建議(1份)及回饋會議(1小時)		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	1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	1次
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

學校改進例子之五：教考相配、善用數據

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	8 次
校內經驗分享	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、中文科科主任、全體教師	與學校領導及中文科科組領導進行籌備會議，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」中分享優化教學及評估的實踐成果，強化教師團隊「教考相配」的意識；SDO 在學校的基礎上輸入更多實例，為本年拓展至其他學科作鋪墊	1 小時籌備會議及 1.5 小時工作坊
科組教學發展 (中文科)	中層人員個人化啟導	中文科科主任	提供「個人化啟導」(mentoring)，協助科主任於中四級延續協作成果；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	2 次 × 約 1.5 小時
	科組籌備會議		與科主任會面，了解中五級的發展現況及需要，訂定協作焦點	1 次 × 1 小時
	共同備課	中文科科主任及中五級教師	配合提升評估素養的發展焦點，SDO 與科主任一同帶領中五級，為選定課題和評估策略共同備課，並優化課業設計	4 次 × 1.5 小時
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4 次
	擬卷建議 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)		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	1 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	1 次

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
科組教學發展 (數學科)	科組籌備會議	數學科科主任	與科主任會面，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	數學科科主任及中四級教師	配合提升評估素養的發展焦點，SDO 與科主任一同帶領中四級，為選定課題和評估策略共同備課，並優化課業設計	4次 × 1.5小時
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課（每次1節），了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋（每次30分鐘），共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4次
	擬卷建議（1份）及回饋會議（1小時）		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	1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	1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、中文及數學科科主任、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，從中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

# 04 促進自主學習

自主學習是近年教育界的熱門話題，課程發展議會在《中學教育課程指引》中，也將「培養學生終身學習和自主學習的能力」列為課程目標之一。

然而，業界對「自主學習」的概念及推行模式眾說紛紜。學校對如何促進學生自主學習，以助他們養成良好的學習態度和習慣，為自己訂立個人的學習目標和方向，繼而在學習歷程上進行自我監察、調節和反思等各方面仍有不少疑問。

有關本主題的支援工作，正在此情況下發展出來。以下為一實例。

## 學校改進例子之六：

### 以一級為試點推動自主學習

#### 校情



學校 F 的學校領導及教師皆認為學生在學習上較被動，期望促進學生自主學習。然而，教師團隊對自主學習的理解有很大差異，對如何執行更有很多疑問。

QSIP 學校發展主任（SDO）與學校領導溝通的過程中，發現無論教師傾向哪一個流行的自主學習模式，大多認同需要提升學生的基本學習習慣及技巧，但學校未能即時認定哪一科組較適合作先導試驗。

### 發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議，為學校 F 設計了一個為期兩年的協作計劃。首年主要由 QSIP 團隊示範及引導，啟動改進；以中一級為發展焦點，推動各科組共同探討如何在課堂融入自主學習元素，以助學生發展自主學習能力。次年配合校情，將協作擴散至中二級，並於部分科組進行較深入的支援，並進行技術轉移，期望新方法可長遠在學校發展。

### 第一年

#### 啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，為教師團隊介紹自主學習的理念與實踐策略，包括如何協助學生建立學習習慣及技巧等，**建立改進共識**
- 學校成立核心小組作為推動舵手，推動各科組教師進行試驗

（接下頁）

## 第一年

(承上頁)

### 推行改進，以一級為試點推動各科組實踐：

- ◉ 以中一級為發展焦點，透過學生工作坊作示範及分享
  - ◉ 與教師協作進行一系列學生工作坊，透過共同備課發展校本學習技巧課程，讓學生掌握不同學習技巧及策略，如做筆記、溫習技巧等；
  - ◉ SDO 先在試驗班別進行工作坊，班主任及科任教師列席作觀察，了解相關的教學技巧；其後由校內教師在其他班別實踐工作坊，SDO 則進行觀課及個別回饋，以達至「技術轉移」的目的，提升教師的專業能量
- ◉ 為中一級主要科目（中、英、數、生活與社會、綜合科學科）的教學活動和課業設計提供支援，隨後透過焦點式觀課了解實踐自主學習策略的情況，並藉觀課回饋與教師共同探討如何優化策略
- ◉ 於學期末安排學生匯報，由每班學生代表向全級同學匯報學習策略和心得；通過同儕分享，促進學生學習；教師及 SDO 肯定學生的付出及表現，並提供回饋協助學生進步，在同級營造認真積極的學習氛圍

### 分享階段性成功經驗，進一步推動改進：

- ◉ 舉行校內經驗總結分享會，邀請部分中一級教師（包括不同學科）向全體教師分享本年度的實踐經驗與成果，SDO 加入更多實例，以助第二年的擴散

## 第二年

### 推動技術轉移，及於兩個學科深化發展：

- ◉ 深化第一年的工作，分別為中、英、數、人文、科學五個學習領域舉行科組工作坊，分享科組的實踐例子，並探討如何在課堂融入自主學習元素，以增強學生的自主學習能力
- ◉ 延續首年中一級學習技巧校本課程，與相關負責教師協作發展中二級的學習技巧校本課程，加強與不同科組教師的連繫及協作，期望各科教師能在日常教學中作示範，並提供更多機會讓學生實踐相關的學習技巧，深化所學
- ◉ 因應學校 F 的校情，與學校領導選定兩個學科（中文科及生活與社會科）為切入點，在中二級的教學活動和課業設計上提供支援，深化在課堂內推動學生成為自主學習者，並透過觀課了解及回饋實踐情況，以優化教學設計

### 總結經驗及推動持續發展：

- ◉ 總結兩年的支援工作及發展，再次透過全體教師工作坊，由參與協作的中文科及生活與社會科分享校本實踐例子，並由 SDO 提供深化策略，協助學校核心小組繼續推動相關工作

學校改進例子之六：以一級為試點推動自主學習

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會面，了解學校情勢及期望，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：「自主學習的理念與實踐」	全體教師	為教師團隊介紹自主學習的理念與實踐策略，提升整體專業能量，建立共識； 內容包括如何提升學生獲取新知識的意志和技巧、培養正確的學習態度和習慣、訂立個人的學習目標、選擇合適的學習策略、自我監察、調節和反思學習歷程等	1 次 × 3 小時
推動自主學習（發展中一級校本學習技巧課程）	籌備會議	學生培育組負責教師	與負責教師會面，了解發展現況及需要，因應校情，與教師共商學生工作坊目標及培訓重點	1 次 × 1 小時
	共同備課	學生培育組負責教師、中一級班主任	透過共同備課發展校本學習技巧課程，讓學生掌握不同學習技巧及策略，如中小學學習銜接、訂立個人學習計劃和約章、做筆記方法、溫習技巧等	3 次 × 1 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、班主任及科任教師	學校發展主任（SDO）先在試驗班別進行工作坊，班主任及科任教師列席作觀察，了解相關的教學技巧； 在學生大課後，SDO 為教師解說活動設計理念，建議教師在日常教學及班級經營中，提供機會、示範及指導，讓學生實踐工作坊所學，強化自主學習的態度和能力	2 次 （每次包括 1 小時學生工作坊及 30 分鐘教師跟進會議）
	學生工作坊觀課（1 小時）及回饋（30 分鐘）	中一級班主任	其後由校內教師在其他班別實踐工作坊，SDO 則進行觀課及個別回饋，以達至「技術轉移」的目的，提升教師的專業能量	4 次
	學生匯報	中一級學生、班主任及科任教師	邀請每班學生代表向全級匯報學習策略及心得，通過同儕分享，促進學生學習；鼓勵教師肯定學生的付出及表現，並提供回饋，協助學生進步，在同級塑造認真積極的學習氛圍	1 次 × 1 小時
	檢討會議	學生培育組負責教師、中一級班主任	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

（接下頁）

## 學校改進例子之六：以一級為試點推動自主學習

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
推動自主學習 (初步推動各科組實踐自主學習)	共同備課	中文、英文、 數學、生活與 社會、綜合科 學科教師	為稍後進行的焦點觀課作準備，由專科的SDO就教師已設計的一節課堂內容作探討，以助教師在基礎上優化教學設計，更有效地推動學生自主學習	5科× 每科1次× 1.5小時 (5科合共5次)
	觀課及個別回饋		進行焦點觀課(每次1節)，觀察學生在課堂實踐自主學習策略的情況，提升自主學習能力觀課後為授課教師進行個別回饋(每次30分鐘)，檢討學生的課堂表現，共同探討優化策略	5科× 每科1次 (5科合共5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、 核心小組、 全體教師	與學校領導、參與協作的中層領導進行籌備會議，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，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

照顧學習多樣性

提升評估素養

促進自主學習

配合教育趨勢的跨範疇學習

整全式學校改進

學校改進例子之六：以一級為試點推動自主學習

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
科組教學發展	科組工作坊	中文、英文、數學、人文、科學科教師	深化第一年的培訓，分別為五個學習領域，分享科組的實踐例子，並帶領教師探討如何在課堂融入自主學習元素，以增強學生的自主學習能力	5 科 × 每科 1 次 × 2 小時 (5 科合共 5 次)
推動自主學習 (發展中二級校本學習技巧課程)	籌備會議	學生培育組負責教師	延續首年中一級學習技巧校本課程，與相關負責教師協作發展中二級的學習技巧校本課程	1 次 × 1 小時
	共同備課	學生培育組負責教師、中二級班主任及科任教師	透過共同備課發展校本學習技巧課程，讓學生掌握不同學習技巧及策略，並加強與不同科組教師的連繫及協作，期望各科教師能在日常教學中作示範，並提供更多機會讓學生實踐相關的學習技巧，深化所學	2 次 × 1.5 小時
	學生工作坊觀課 (1 小時) 及回饋 (30 分鐘)	中二級班主任	配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解教學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教學設計，協助教師成長	4 次
	檢討會議	學生培育組負責教師、中二級班主任及科任教師	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
科組教學發展 (中文科)	科組籌備會議	中文科主任	與科主任會面，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	中文科主任及中二級教師	配合自主學習焦點，SDO 與中文科主任一同帶領中二級，為選定課題進行共同備課	3 次 × 1.5 小時
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課 (每次 1 節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	3 次
	檢討會議		為是次科組教學發展作總結，及提出跟進建議	1 次 × 1 小時

(接下頁)



(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
科組教學發展 (生活與社會科)	科組籌備會議	生活與社會科 科主任	與科主任會面，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	生活與社會科 科主任及 中二級教師	配合自主學習焦點，SDO 與生活與社會科科主任一同帶領中一級，為選定課題進行兩個循環的共同備課	4次 × 1.5小時 (分兩循環 進行，各2次)
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課(每次1節)，了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋(每次30分鐘)，共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4次(分兩循環 進行，各2次)
	檢討會議		為是次科組教學發展作總結，及提出跟進建議	2次 × 1小時 (分兩循環 進行，各1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、 學生培育組負責 教師、中文科 及生活與社會科 科主任、 全體教師	與學校領導及參與協作的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，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

# 05

## 配合教育趨勢的 跨範疇學習

近年的教育政策越來越着重全人發展及價值觀教育，然而，中學經常面對課程緊湊及課時不足的問題，在發展學術和活動方面常出現資源拉扯的困局。在現行的有限條件下，不少學校嘗試透過跨組別及跨科協作，讓學生得到更全面的發展。

跨範疇學習的設計理念是打破科目為本的課程界限，及連結課室內、外的學習，拓展學習經驗，讓學生透過「探究式學習」獲取與真實情景相若的學習經歷，從中掌握相關知識及研習技巧。由於跨範疇學習強調真實應用，故能讓學生更容易從中體會「學以致用」的精神。

### 學校改進例子之七：

#### 價值觀教育、企業家精神及中華文化

##### 校情

在高中四個核心科目的優化措施下，學校 G 的學校領導表示能在高中的正規時間表內釋放空間，期望 QSIP 能與校內教師攜手協作，設計相關的校本課程，以回應近年的教育政策及發展趨勢，加強價值觀教育，如：「關愛」、「同理心」、「承擔精神」、「國民身份認同」等，推動跨範疇學習，以照顧學生的多元學習和發展需要。

#### 發展重點及校本支援方案

QSIP 因應校情，為學校 G 設計了一個為期兩年的協作計劃，與教師共同發展中四及中五級的跨範疇校本課程。協作除以加強學生全人發展為目標，亦藉此提升教師設計校本課程及帶領相關學習活動的專業能量。

#### 第一年

##### 啟動改進：

- 舉辦全體教師工作坊，分享不同學校在推動跨範疇學習及全人教育的實踐經驗及教學示例，為教師釐清概念及凝聚共識，提升教師的準備度及信心
- 成立「跨範疇學習小組」作為推動舵手，選取合適與具潛質的科組及教師進行試驗，起動及帶領相關的協作項目

(接下頁)

## 第一年

(承上頁)

透過「手把手」協作，引進技術，發展跨範疇校本課程：

- 以中四級作為切入點，發展跨範疇校本課程：以「社會創新」(social innovation)作為主題，讓學生以「企業解決師」角色進行人物專訪、社區實地考察等體驗式學習活動，提出推動可持續發展社區更新的意念，協助小商戶走出疫下逆境
- 透過「手把手」的共同備課，學校發展主任(SDO)與地理、歷史、經濟、公民與社會科教師共同設計跨範疇學習課程及相關的教學活動，並特別加強學習活動與不同學科學習內容的扣連。此外，亦會引領教師在學習活動後檢討整個課程的設計、教學安排以及實施成效，藉以加強教師的校本課程設計、實踐及反思能力，並為第二年的延續及優化提出建議
- 於學期末舉辦學習成果展示分享會，邀請不同科組教師出席觀摩，準備於第二年將協作推展至中五級，並由校內的核心教師作帶領及承傳

## 第二年

延續及優化於第一年發展的跨範疇學習課程，培育校內變革能動者：

- 建基於首年的發展，作「技術轉移」：本年由校內的跨範疇學習統籌教師帶領中四級教師就跨範疇學習進行共同備課；SDO就有關發展工作提供「中層人員個人化啟導」，促進其發揮領導角色，帶領相關教師承傳及優化第一年已發展的跨範疇學習活動

將良好做法擴散至另一個年級，進一步推動改進：

- 把跨範疇學習的發展推展至中五級：以「推動中華文化：香港非物質文化遺產」作主題，嘗試結合中文科、視藝科、其他學習經歷(OLE)等學習元素，推動跨範疇學習，加強價值觀教育
- 透過共同備課、全級學生工作坊、觀課及議課等，與教師們共同設計相關的課程及教學活動

總結經驗及推動持續發展：

- 為兩年的發展工作作總結，再次透過全體教師工作坊，由參與協作的教師分享校本實踐例子，SDO則總結跨範疇學習課程及教學活動的良好做法，為學校長遠發展相關課程提供具體的建議

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	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、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：「跨範疇學習的理念與實踐策略」	全體教師	為全體教師介紹跨範疇學習的理念與實踐策略，及全人教育的教學示例，提升教師團隊整體專業能量，建立發展共識	1次 × 3小時
跨範疇學習的設計及實踐 (發展中四級校本課程)	籌備會議	跨範疇學習核心小組教師	學校發展主任（SDO）與核心小組會面，了解發展現況及需要，探討跨範疇協作的可能性及規模，商討所需的人力資源及課時	1次 × 1小時
	活動籌備：實地考察（半天）		與教師一起到社區作實地考察，共商跨範疇學習活動的設計	1次
	共同備課		SDO 與核心小組商討後，配合學校價值觀教育及培養企業家精神的發展焦點，嘗試以「社會創新」（social innovation）作為主題，發展跨範疇校本課程，讓學生以「企業解決師」角色進行人物專訪、社區實地考察等體驗式學習活動，提出推動可持續發展社區更新的意念，協助小商戶走出疫下逆境；透過共同備課，與教師們共同設計跨範疇學習課程及相關的教學活動	4次 × 1小時
	全級學生工作坊（1小時）及教師跟進會議（30分鐘）	中四級學生、跨範疇學習核心小組及相關教師	SDO 以全級大課形式主持學生導入課，引發學生對相關主題的探究興趣，講解整個跨範疇學習的學習任務及學習經歷，及介紹基本研習技巧；學校安排相關教師列席工作坊，了解課程設計及觀察學生的學習情況；SDO 在學生大課後，為教師解說設計理念，並建議跟進策略	1次
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課（每次1節），了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋（每次30分鐘），共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4次
	學生成果展示活動（1.5小時）及教師跟進會議（30分鐘）		SDO 主持學生成果展示活動，並於活動後安排教師跟進會議，協助教師檢視學生的學習表現，及建議跟進策略	1次
	檢討會議	跨範疇學習核心小組教師	檢討整個課程的設計以及實施成效，為第二年的延續及設計提出優化建議	1次 × 1小時
	首年支援工作檢討	總結會議	學校領導	與學校領導檢討已進行的支援工作，及建議後續發展

第二年				
發展焦點	項目	對象	目的	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、協作的支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	8 次
跨範疇學習的承傳、中層領導培育 （延續及優化中四級跨範疇課程）	中層人員個人化啟導	中四級跨範疇學習統籌教師	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	4 次
跨範疇學習的設計及實踐 （發展中五級新主題跨範疇學習課程）	籌備會議	中五級跨範疇學習核心小組教師	SDO 與核心小組會面，商討中五級跨範疇學習課程的主題	1 次 × 1 小時
	共同備課		SDO 與核心小組商討後，以「推動中華文化：香港非物質文化遺產」作主題，嘗試結合中文科、視藝科、其他學習經歷（OLE）等學習元素，推動跨範疇學習，加強價值觀教育；透過共同備課，與教師們共同設計跨範疇學習課程及相關的教學活動	4 次 × 1 小時
	全級學生工作坊（1 小時）及教師跟進會議（30 分鐘）	中五級學生、核心小組及相關教師	SDO 以全級大課形式主持學生導入課，引發學生對相關主題的探究興趣，講解整個跨範疇學習的學習任務及學習經歷，及介紹基本研習技巧。安排相關教師列席工作坊，了解課程設計及觀察學生的學習情況；SDO 並在學生大課後，為教師解說設計理念，並建議跟進策略	1 次
	觀課及個別回饋		配合共同備課的內容，選取合適的班別進行觀課（每次 1 節），了解課堂設計的實施情況及學生的學習成效，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋（每次 30 分鐘），共同探討如何提升教學效能、優化相關教學設計，協助科組成長	4 次
	檢討會議	跨範疇學習核心小組教師	檢討整個課程的設計以及實施成效，為第二年的延續及設計提出優化建議	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、核心教師團隊、全體教師	與學校領導及跨範疇學習核心小組教師進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享內容；引導參與協作的教師們分享實踐經驗，SDO 總結兩年的協作經驗，為學校長遠發展相關課程提供具體的建議	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

# 06

## 整全式學校改進

在過去廿多年的教育改革歷程中，每所學校的整體發展與外在環境和內在因素息息相關，學校除了要面對世界趨勢的變遷及教育政策更新，亦需因應學校內部在不同時期的情勢而訂定適切的發展重點。因此，在某一時期，學校領導不一定要帶着前設的主題，而宜以「整全式」的理念，從情勢檢視開始，扣連學校層面、科組層面及教師個人層面，推動學校改進。以下為一例子：

### 學校改進例子之八：

#### 具廣度及深度的全面改進

#### 校情



學校 H 的校長空降接任此崗位近兩年，已了解學校師生的強弱及學校文化。校長欣賞學校有不少優良傳統，尤其在師生關係方面，比起不少學校優勝。然而，校長觀察到校內大部分教師的教學方式較為傳統，學生在公開考試的表現仍有不少進步空間。學校最近一次外評已是六年前，其後不少中層人員相繼退休。雖然現時各科組的運作大致暢順，繼任的科主任在處理行政事務上亦漸上軌道，但較少帶領專業討論。校長期望 QSIP 協助引領新任中層，檢視過往發展的樽頸問題，並引領學校向前邁進。

#### 發展重點及校本支援方案

QSIP 團隊與校長及兩位副校長詳談後，由 QSIP 團隊為學校作情勢檢視（透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等），並與學校領導共同判斷學校的改進需要及發展優次。情勢檢視發現的重點如下：

#### 學校情勢

1. 在教學方面，不少教師仍未能完全掌握「能力導向」的教學，但校內測考模式卻嘗試與文憑試接軌，形成教考不配的問題。此外，課堂教學仍以教師主導模式為主，學生較少機會在課堂內表達意見或發問。
2. 不同科組的教學效能、協作文化，以至教師對外間支援的準備度有明顯差異。科組之間的專業協作文化亦不強。
3. 中層領導整體對學校有歸屬感及承擔感，願意配合學校整體的發展方向及在個人層面上付出，惟領導科組的意識及技術稍弱，在推動科組改進方面欠經驗及策略性部署。
4. 學校過往整體的評估（evaluation）文化不強，主要是檢視工作及計劃的完成程度，較少監察工作成效，尤其在運用量化及質化數據來回饋日後的規劃上，尚有很大進步空間。

就上述重點，QSIP 團隊與學校開展三年的協作，在校內逐步建立持續改進的專業能量：

#### 三年進程：

##### 首年：

- 主要由 QSIP 與學校領導主導啟動及推行改革，並培訓中層教師，同時與一些科組進行深入協作，作為試點。

##### 第二年：

- 着重與校內中層人員攜手協作，推行改革，在校內擴散有關理念和技術。

##### 第三年：

- 由學校領導及中層人員主導，以延續改革，QSIP 從旁協助。

第一年		
發展焦點	支援內容	支援工作
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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，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	溝通聯絡 9 次
情勢檢視	<b>準備協作：</b> 與學校領導會面，了解學校對 QSIP 支援的期望及協作目標，為學校情勢檢視工作作準備	學校領導會議
	<b>從不同角度深入了解校情：</b> 承接學校領導的初步描述，QSIP 透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等方式為學校進行全面情勢檢視，了解及探討學校在不同範疇的發展現況及改進需要 <ul style="list-style-type: none"> <li>訪談對象：負責不同範疇及不同年資的教師、不同級別的學生</li> <li>觀課：初、高中不同學習領域的課堂</li> <li>檢視文件：最近期的學校發展計劃及報告、科組計劃及檢討報告、外評報告</li> </ul>	訪談 10 節 觀課 16 節 檢視文件 8 份
	<b>向學校領導初步匯報情勢檢視結果，建議學校發展重點如下：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>加強「能力導向」的教學及評估</li> <li>營造學生在課堂主動參與的機會，加強師生及生生互動</li> <li>加強科主任的專業領導意識及技術、包括帶領觀課議課、共同備課、課業查察、擬卷把關等，並營造專業協作文化，以推動科組改進</li> <li>加強全校的檢討意識及技術，培育教師運用量化及質化數據，回饋日後的規劃及執行</li> </ul>	學校領導及核心小組會議
<b>基於上述的分析，QSIP 校主與學校領導共商學校改進方案，部署如下：</b>		
啟動學校改進	<b>與核心小組的協作：</b> QSIP 與核心小組成員共同制定學校整體推動策略，鼓勵不同科組實踐「能力導向」的教學，加強評估文化（例如：在恆常的共同備課及觀課中加入上述焦點）	核心小組會議 1 次
	<b>全體教師工作坊：</b> 以「一堂好課：促進學生參與」為題進行全體教師工作坊，凝聚教師團隊對改進的共識，建立共同語言，為日後改革鋪路	全體教師工作坊 1 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 為中層領導（包括科組及功能組別領導）進行一系列工作坊，內容包括：「中層領導的角色及職責」、「推動科組改進的策略及技巧」、「科組 PIE」等，加強中層領導的專業能量，為推動及實踐學校改進的行動方案作鋪墊	中層領導工作坊 2 次
推行學校改進的行動方案	<b>基於情勢檢視結果，選定學科、級別及協作焦點啟動發展：</b> 了解校情後，發現中文科科主任及科組教師的專業能量較高，對外間支援的準備度亦較強，有利於在協作的第一年創造成功經驗；另外，初中科學科在協作準備度雖屬一般，但在課程設計及教學法有較大的改進空間，發展的急切性較高 因此，選定以這兩科作為啟動改革的試點，在中一級以推動「能力導向」教學作協作焦點，實踐之前全體教師工作坊所介紹的理念與策略	
	<b>中文科：</b> 由於科組對協作的準備度較高，QSIP 與科主任有較緊密的協作，嘗試透過共同備課、觀課及議課、擬卷把關、評估數據分析等，提升科組教學效能，加強科組評估文化	校本支援 20 次
	<b>科學科：</b> QSIP 的支援集中在共同備課、觀課及議課，以改善中一級的課堂教學效能為首階段目標	校本支援 12 次
	<b>與核心小組的協作：</b> QSIP 與核心小組成員定期檢視行動方案的實施情況，微調推動方法	核心小組會議 4 次
	<b>校內分享會籌備會議：</b> 與學校領導、中文、科學科主任會面，擬定校內分享內容	籌備會議 1 次
分享階段性成功經驗，進一步推動改進	<b>校內經驗總結分享會：</b> 邀請兩個協作科組於學年末在校內分享「能力導向教學」的實踐經驗，中文科科主任更分享科組檢討的優化做法，讓其他科組作參考及借鏡，為第二年的改進工作鋪路	全體教師工作坊 1 次
	<b>檢討會議：</b> 與核心小組總結本年的協作經驗，商討第二年的支援部署	核心小組會議 1 次

## 學校改進焦點及個案舉隅

### 學校改進例子之八：具廣度及深度的全面改進

#### 第二年

發展焦點	支援內容	支援工作
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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，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	溝通聯絡 10 次
推行學校改進的行動方案：學校層面	<b>與核心小組的協作：</b> QSIP 基於第一年的協作情況，與核心小組成員共同部署及制定學校改進的實踐策略，將改進進一步推廣至更多學科，焦點包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>加強各學科科主任的專業領導能力及技巧</li> <li>除中文科及科學科外，再增加兩個學科與 QSIP 協作，實踐「能力導向教學」的理念</li> <li>協助學校制定具體的檢討政策，強化學校的評估文化及 PIE</li> </ul>	核心小組會議 2 次
	<b>全體教師工作坊：</b> 分別以「能力導向的教學：教考相配」、「善用評估數據回饋教學」為題進行全體教師工作坊，讓教師了解如何進一步加強課堂教學與評估設計的關係，提升教學效能	全體教師工作坊 2 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 集中為學科領導進行一系列工作坊，主題包括：「焦點式觀課及議課技巧」、「課業查察的焦點與回饋」、「擬卷把關的意識及技巧」，裝備科主任實踐學校改進方案中相關的學校政策	中層領導工作坊 3 次
推行學校改進的行動方案：科組層面	<b>將改進工作推廣至更多學科：</b> 除了把中文科及科學科的協作推展至中二級，在科組內擴散經驗外，亦開展與數學科和英文科的協作	
	<b>中文科：</b> QSIP 與科主任溝通，在教師人手安排上作特別部署：把第一年曾參與協作的教師分別編排任教本年的中一級及中二級；QSIP 主力支援中二級，協助教師加強平日教學和評估設計的扣連，同時亦優化科組考試後的檢討方法，加強科組運用評估數據的意識及技巧；同時為科主任提供「個人化啟導」，輔助科主任領導中一級，把第一年的協作經驗承傳及優化	校本支援 20 次
	<b>科學科：</b> 基於第一年的協作互信關係，繼續於中二級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，讓科組內更多教師願意實踐新嘗試	校本支援 16 次
	<b>數學科：</b> 於中一級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，改善教學效能，提升科組的評估文化	校本支援 12 次
	<b>英文科：</b> 於中一級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，改善教學效能，提升科組的評估文化	校本支援 14 次
	<b>與核心小組的協作：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>QSIP 與核心小組成員定期檢視行動方案的實施情況，微調推動方法</li> <li>列席某些科主任及教職員會議，為核心小組提供諮詢意見，加強推動不同科組落實相關的學校政策</li> </ul>	核心小組會議 6 次； 列席會議 4 次
分享及歸納階段性成功經驗，進一步推動改進	<b>校內分享會籌備會議：</b> 與學校領導、中文、英文、數學、科學科主任會面，擬定校內分享內容	籌備會議 1 次
	<b>校內經驗總結分享會：</b> 邀請四個協作科組在校內分享「運用評估數據回饋教學」的實踐經驗；並邀請其他專業能量較高的科主任，分享如何在科組內推動及落實學校的相關政策；QSIP 則負責分析及總結良好做法的通則，進一步推動不同科組落實相關措施	全體教師工作坊 1 次
	<b>檢討會議：</b> 與核心小組總結本年的協作經驗，商討第三年的支援部署	核心小組會議 1 次



第三年		
發展焦點	支援內容	支援工作
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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，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	溝通聯絡 9 次
鞏固學校持續發展	<b>與核心小組的協作：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>總結過去兩年的協作經驗，將一些良好做法制定為學校的恆常措施，在全校層面落實及執行相關工作，包括：優化校內觀課及議課、課業查察、評估檢討等政策</li> <li>提升核心小組成員於策劃及推動改進的專業領導能力</li> </ul>	核心小組會議 8 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 為中層領導（包括科組及功能組別領導）進行培訓，推動科組發展的檢討與規劃，以及為促進中層之間的交流及分享制訂常規，以便持續提升中層在政策制訂及策劃方面的專業能力（工作坊主題：「推動科組發展跨科分享（一）、（二）」）	中層領導工作坊 2 次
	<b>透過「科組領導實務培訓」協助不同學習領域的科主任落實執行相關的改進方案：</b> 影隨科主任進行共同備課、觀課及議課，並強化科主任課業查察、擬卷把關等能力及技巧，因應學習領域的發展需要選取合適的焦點，提供不同程度的支援（參與協作的學習領域包括：中文、英文、數學、人文、科學）	校本支援 40 次
總結經驗	<b>檢討會議：</b> 與核心小組總結三年的協作經驗，為校內經驗總結分享會作準備，並就學校未來持續改進作部署	核心小組會議 2 次
	<b>校內經驗總結分享會：</b> 於上學期及下學期末，分別邀請不同學習領域的科組就過去兩至三年的實踐經驗作總結及分享；QSIP 協助學校回顧及總結學校改進之策略，並就學校整體未來發展及持續改進提供具體的回饋及建議	全體教師工作坊 2 次

### 學校改進支援項目

QSIP 歷年來配合每所學校的校本情況及發展需要，度身設計支援方案。除本冊子八個「學校改進個案」中舉例的發展焦點，QSIP 亦曾支援學校、辦學團體及教育機構進行以下發展：

#### 校本發展

- ⊕ 學校規劃與發展 (PIE)
- ⊕ 中小學銜接及適應課程

#### 辦學團體／教育機構培訓／聯校網絡

##### ⊕ 聯校主題式培訓

進行專題工作坊及促導學校經驗交流  
主題包括：中層領導培育、跨範疇學習等

##### ⊕ 聯校教師專業發展日

於同一日設二十多節涵蓋學校管理、中層培育、各科的學與教、跨範疇／全方位學習、學生培育等範疇的平行環節，由具相關經驗的 QSIP 學校發展主任主持，參加者可按個人發展需要參與不同環節

##### ⊕ 短期教師培訓課程

配合機構需要度身設計培訓課程，理論與實踐兼備，融入專題工作坊、行動研究、教學實踐與回饋、個人化啟導等元素  
主題包括：中層領導培育、新入職教師培訓等

## QSIP 受資助計劃

QSIP 在過去二十多年，分別得到香港教育局、商界及私人基金會的資助，在業界推動整全式學校改進及不同主題的計劃，與學校領導及前線教師攜手實踐不同的改革項目，在本港累積了推動學校改進的豐富實踐經驗。

歡迎瀏覽以下各個計劃網頁，了解計劃詳情及成果分享：

### 全人教育

傳承「動」起來：  
香港中小學中華文化課程設計與推廣  
(第一期，2017-2020)  
(第二期，2019-2021)



讀故事，學品德：  
故事教學手法結合品德教育  
(2017-2019)



優質學校在香港  
Quality Schools in Hong Kong  
(2016-2019)



「學校起動」計劃  
Project WeCan  
(2011-2021)

### 學與教改革項目

賽馬會「校本多元」計劃  
Jockey Club "Diversity at Schools" Project (2019-2021)



QSIP: Tracking Students' Learning through Comprehensive Enhancement of Assessment Literacy (QSIP-CEAL)  
(Phase 1, 2017-2019 | Phase 2, 2019-2020 | Phase 3, 2020-2021 | Phase 4, 2021-2022)

優質學校改進計劃：透過全校式自主學習照顧學習差異  
QSIP-SDL (2014-2017)



優質學校改進計劃：學習差異支援 QSIP-SLD (2010-2016)

### 學校整體改進

優質學校改進計劃：特殊學校支援 QSIP-SISS (2012-2015)  
優質學校改進計劃 QSIP (2004-2011)  
優質學校行動 QSA (2003-2004)  
優質學校計劃 QSP (2001-2003)  
香港躍進學校計劃 ASQEP (1998-2001)

## 專題文章

QSIP 團隊揉合前線與學術觀點，整理實踐經驗及探討教育界熱門議題，從而撰寫多個專題系列的文章，包括學校改進、中層領導、科組改進、照顧學習多樣性、自主學習、評估素養等。



## 媒體報道

由傳媒及協作學校的角度，報道 QSIP 的支援工作與成果，及與學校互動協作的點滴。



## 學校專訪

每期「QSIP 通訊」專訪本地學校校長、教師及其他與教育專業相關人士，分享推動學校改進的觀點與教師專業成長的心路歷程。



## 成果展示

QSIP 歷年來積極推動整全式學校改進及開展不同主題的校本支援計劃，期間所累積的實踐經驗以專題刊物的形式發布。



# 協作夥伴嘉言

(按校名筆劃序)

QSIP 團隊資歷深厚，學養精湛，更擁有豐富的教學行政管理經驗，能夠精準判斷改進的切入點，並分享其他學校處理相同問題的寶貴經驗，從而提升本校教學團隊改進難題的信心。

仁濟醫院第二中學  
鍾偉成校長

QSIP's professional advice covers learning and teaching strategies related to our major concerns **at both school level and departmental level**. The life-wide learning program was thoughtfully designed to cater to the needs of different learning stages. Our middle-management team has also increased their professional capacity thanks to QSIP's tailored-made nurturing programmes. With **QSIP bringing in expertise and extensive experience across different schools in Hong Kong**, our teachers are able to consolidate their learning in everyday practice.

元朗商會中學  
丘志良校長

QSIP 的支援理論與實踐兼備，QSIP 團隊除了帶給我校相關主題的具體經驗外，亦能按學校的現況與特點，建構符合校情的改進策略。過程中身體力行，與初中英文、數學、生活與社會科老師同行，提升老師的專業能力，優化評估及教學策略，提升不同能力學生的學習表現。

佛教茂峰法師紀念中學  
林旭新副校長

歷年來因應學生的成長需要，透過參與 QSIP 的不同項目，從照顧學習差異到落實自主學習，並配合明愛教育強調慈愛充盈的願景，奠定情意教育促進學生學習的成果。

明愛粉嶺陳震夏中學  
何應翰校長

QSIP 團隊能夠因應學校情況，深入與管理層及前線教師分析現況、釐清目標、制訂策略以及檢視評估，專業地啟動 P-I-E 循環，協助學校進步。QSIP 團隊並非帶着某套教學範式或學習方法到校推廣，而是透過專業交流讓教師們裝備成長，校本地應對學與教的需要。

宣道會陳朱素華紀念中學  
鄺永榮校長

Experts on the QSIP team are well-versed in the most up-to-date educational theories but are not bound by them; they **examine the educational trends with a critical eye, taking into consideration local contexts** at work. Their support is **tailored specifically to the needs of both students and teachers** in my school. Carmel students are of high caliber and QSIP's recommended strategies on assessment and self-directed learning effectively cater for them and, at the same time, facilitate teachers' professional development.

迦密中學  
伍妙儀校長

Through in-depth discussion, collaborative lesson planning, lesson observation and evaluation, **teachers learnt to make good use of HKDSE data and value-added Score Report to inform teaching** and design corresponding learning and teaching strategies. **Students were truly benefited** as lesson, as well as leaning and teaching materials, were improved to be more engaging and motivating, catering for learner diversity and providing positive reinforcement to top performing students.

荃灣官立中學  
鄧淑貞校長

教學法非常實用及貼地，能配合不同能力及動機的學生有所調整；令我對整個代數結構有更深入的理解，啟發我如何帶領同工改善學生的運算技巧。

荔景天主教中學  
數學科科主任 黃雪梅老師

這幾年間，得到 QSIP 的專業支援，讓「學與教」及「學生成長支援」可以更有系統地改進和發展。QSIP 的專業團隊給予我們專業的意見，讓學校得到全面的改進和發展，更讓教師在教育專業上得到更多的啟發。

深培中學  
黃佩儀校長

From the situation analysis to follow up work, each step is meticulously and thoroughly done. Their approach is **never fault finding but a genuine determination to see improvements** in the areas of learning and teaching.

聖保羅書院  
源迪恩校長

藉着協作，校長與教師檢視及重塑教學願景。QSIP 不單強化校內教學和課程領導，提升整體教師的專業性，亦促進校內外的專業交流，開闊教師的視野和眼界。

潔心林炳炎中學  
校長劉瑤紅博士



更多夥伴嘉言

# QSIP 校本專業支援 報名方法及流程

## 本地學校

### STEP 01 報名及初步接洽

學校登入「QSIP 校本專業支援」網上平台報名及索取報價  
QSIP 學校發展主任與學校主要聯絡人接洽，初步了解學校的支援需要



網上平台  
QR Code



### STEP 02 確定入選學校及支援內容

QSIP 按學校的協作準備度、支援需要、服務名額等因素，選出入選學校，隨後 QSIP 學校發展主任與入選學校共同商討具體協作方案

### STEP 03 報價／投標（如適用）

#### 直接報價

QSIP 向學校提供報價  
學校如接納方案，可簽回文件  
確認報價及支援內容

#### 投標邀請

學校發出投標邀請，為支援項目  
進行招標  
如 QSIP 投得項目，請學校通知  
QSIP 中標結果



### STEP 04 簽訂合作協議書

QSIP 草擬合作協議書  
學校確認文件無誤後，雙方簽署合作協議書

正式開展校本支援工作



瀏覽 QSIP 校本專業支援詳情

查詢：(852) 3943 5050





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

香港 新界 沙田

香港中文大學 香港教育研究所

崇基學院 信和樓七樓 712 室

T: (852) 3943 5050 F: (852) 2603 7551

E: [qsip@cuhk.edu.hk](mailto:qsip@cuhk.edu.hk) W: <https://www.fed.cuhk.edu.hk/qsip/>

QSIP 網頁



訂閱  
QSIP 通訊



優質學校改進計劃 - QSIP

