

## 一校情為本 實務策略

### QSIP團隊帶領學校專業改進

想學生學有所成，有賴教師的悉心栽培，澳門嘉諾撒聖心英文中學的領導團隊深明此理，於2018年開始跟優質學校改進計劃（QSIP）協作，致力提升整個教學團隊的專業水平，活化課堂教學，加強校內持續性評核的支援，以配合澳門教育及青年發展局的教育發展方向。從教師培訓起步，QSIP為學校度身設計整全式支援方案，帶動學校上下進行變革，整個教學團隊搖身一變成為學習團隊；過程中提升教師的專業水平之餘，也協助學校整體性發展，最終得益就是學生。



三年前，在來自香港的新任校長推薦下，嘉諾撒聖心英文中學的領導團隊認識了QSIP。該校助理校長黃翠珊說：「教育及青年發展局自2016/17學年起要求學校的評核不再只着眼於測考，而是在教學過程中加入評核元素，令我們意識到需要一個專業團隊帶領我們前行。」

#### 校情為本逐步改進

澳門近年推動的教育政策促使學校規劃不同範疇的發展。正如該校小學部教務主任陳容嫻指出，當時教育及青年發展局就「學生評核制度」進行諮詢，目標是促進學生評估的多元化發展，從而提升學生的學習成效。她說：「由於教師本身對多元化評核方式認知不多，為了落實相關政策，學校期望QSIP團隊可協助我們提升教師多元化的技巧，包括：教學、多元化評核、觀課及講課技巧、與學生溝通以至中層領導培育等，以求從不同方面去促進學生的學習效能。」

QSIP的第一步就是為學校檢視校情及發展需要，然後設計出針對性的支援策略。作為「校主」的QSIP總監陳鴻昌博士（Morton）說：「起初跟學校接觸時，為了配合多元化評核的需要，我們率先以評估素養為主題作為切入點，其後再討論一些教學策略，全面地提升教師教學及評核方面的能力。此外，由於中層領導培育非常重要，我們同時展開了相關的工作坊，跟中層領導人員分享香港中層領導角色及

註[1]：「校主」在協作過程中，主統籌各個範疇的支援工作，並持續與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校整體角度作檢討及跟進。



QSIP團隊將教師的專業培訓逐步深化，早前進行了一次自評，發現QSIP團隊的持續跟進可讓教師能將培訓效能持續展下去。

管理經驗。」該校副校長蔣燕兒直言，學校向來着重中層領導培育，然而，在澳門難以找到一些專門培訓中層領導的團隊協助，為此，教學團隊長期期待與QSIP協作。

#### 建立觀課講課文化

經過幾年的協作，整個教學團隊出現莫大的轉變。其中在學與教方面，QSIP團隊的支援讓教師對教學目標、教學法、評核方法等方面建立起共識和一致性標準，能因應教學目標來設計課堂，照顧學生學習的多樣性，使整個團隊都朝著同一個方向進發。

陳容嫻主任說：「教師的教學技巧日漸成熟，加上學校逐步建立起觀課文化，教師在課堂上的表現比以前更為沉穩。以我作為科組長來說，QSIP團隊帶來的知識及技巧令我有一種全新的視野，如發現觀課有很多不同的技巧和焦點，觀課角度更見全面，也讓科主任給同事的回饋更加中肯。」她指出，QSIP團隊所教授的講課技巧，令科主任懂得邀請教師自行分析每堂課的優點及難點，讓他們自行分析解決難題的方法，這對中層領導的幫助很大，讓我們懂得如何直接及間接地提升教師的教學技巧。

#### 着重學生學習歷程

作為中層領導人員的中學部教務主任莫敏慧直言QSIP的培訓實用性高，特別指出學與教的其中一個培訓主題——「一堂好課」能全面地優化教師的教學設計及策略，令課堂教學更有焦點。她說：「教師懂得在每堂課的編排上設立一個難點，讓學生感到挑戰性，加上給予學生發表意見的機會，可提升他們的學習能力。教師到現在也經常重溫QSIP團隊當時為我們準備的培訓活動筆記呢！」

她進一步指出，QSIP的培訓令學校的備課文化有正面的轉變。她說：「很多科組都增加了同儕備課的次數及質量，以中學英文科組為例，備課時除了分析哪種教學法適合某一個課題外，還會預視強、中、弱學生上課時所遇到的困難，從而預先準備一些解決方法，當課堂上遇到學生的提問時，教師便能即時作出詳細的解答，有效地照顧學生的學習差異。」

陳容嫻主任接着說：「現時，教師更加着重學生的學習歷程，不會只顧着重學生的學習成果，這是一大轉變。」能提升學生的學習效能，正是每一位教育工作者的心願。



嘉諾撒聖心英文中學教學團隊指出，現時教師能反思平日課堂上的教學設計，並透過不同的教學策略引發學生對課程內容的興趣，激發他們自主學習。

#### 整全支援對症下藥

該校曾跟不同的師訓團隊協作，認為QSIP團隊能為學校度身訂定改進目標及方向，支援更具整全性。

蔣燕兒副校長說：「以往跟其他師訓團隊的協作較為短期，培訓主題也較為零散，教師未必能夠將培訓得着應用於日常教學上。而QSIP團隊內的每一位學校發展主任在不同的學科及領域上都有豐富的經驗，每一個培訓範疇都設有一系列的主題及策略，加上「校主」跟我們不時溝通，以掌握學校的實況，因而對學校的情況能夠做到對症下藥。」

她指出，很多教師表示QSIP團隊將理論融入教學方法之中，並與教師分享實例，令他們能在日常教學中應用，信心大增。「不少教師表示QSIP的支援不但可改善他們在教學上的不足，更可以將他們的強項跟其他教師分享，互相學習，一起進步。」

黃翠珊助理校長認為以往參與的培訓大多以教師為中心，內容較為籠統及單一，對提升學生的學習效能相對較慢。她說：「後來，我們意識到培訓必須要轉變目標及方向，才能做到以學生為中心，因而增加了很多教師教學上的科組培訓，而QSIP團隊剛好為我們設計出這類型的针对性培訓。」

Morton指出：「學校的想法十分全面，也跟QSIP所推動的整全式學校改進理念不謀而合。學校領導層靈活善用外間支援及自身的強項，達到裏應外合的效果，推動學校持續改進。澳門學校正面對大規模的教育發展，嘉諾撒聖心英文中學的領導層及教師團隊具備見解及有規劃地部署，相信其寶貴經驗，對其他學校極具參考價值。」