

01

學校發展規劃及 自評機制（PIE）

澳門於 2018 年正式推出「學校綜合評鑑——自評與外評手冊」，當中明確提出學校須建立系統化的自評制度，以促進學校自主地持續發展。回應新發展，學校需要探討如何制定學校發展規劃，以及對自評機制中的「規劃—實施—評估」的循環要有更深刻的認識。

學校改進例子之一：

優化學校發展規劃及建立自評文化

校情



一直以來，學校 A 都依靠領導層帶領學校，依據校情進行檢討工作，從而訂定三年發展計劃的關注事項。為配合教育政策，學校 A 需要建立學校自評制度，中層人員及前線的教師也需要參與其中。由於本學年正是這個周期的三年發展計劃的最後一年，領導層正要準備下一周期的三年發展計劃。然而，領導層如何有系統地收集教師的意見？各科組及功能組別在制定組別計劃時，如何緊扣學校發展計劃？實踐過程中，如何推動及監察執行計劃的進程？評估及檢討又如何進行？這一連串的問題，正是學校 A 領導及中層教師需要探討的。

發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議後，為學校 A 擬訂一個為期兩年的協作計劃。首年從情勢檢視開始，由 QSIP 團隊以外間支援人員的中立性，為學校分析過去的發展狀況，從而引導學校領導層及中層人員，訂定新一年的學校發展計劃。次年推動科組改進，以落實「規劃—實施—評估」（PIE）的自評循環。

第一年

情勢檢視：

- 由 QSIP 團隊為學校作情勢檢視（透過訪談、實地視察、檢視學校文件），從而歸納要點，再與學校領導共同判斷學校的改進需要及發展優次

啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，基於情勢檢視及客觀分析，有規劃地收集教師的意見，為凝聚教師共識及建構學校改進的願景奠下基礎
- 隨後，進一步分析從全體教師工作坊收集的資料，為學校領導層擬訂學校發展計劃提供意見
- 舉行中層教師工作坊，引進評估及檢討的技術，增強中層教師對「規劃—實施—評估」的循環的認識

（接下頁）

第一年

(承上頁)

實踐改進，支援科組及功能組別的統籌教師擬訂周年發展計劃：

- 以數學科及教務組為試點，讓數學科正、副科組長及教務組正、副主任進行實踐，以先前在中層工作坊介紹的理念和方法擬訂科組計劃；QSIP 學校發展主任 (SDO) 檢視初稿後，以個別顧問會議形式，提供改善建議，讓教師透過實踐和反思，提升專業能量

階段性總結：

- 與學校領導及核心小組作總結，及對第二年發展提供顧問意見

第二年

延續改進，協助科組實踐「規劃—實施—評估」的循環：

- 為全體教師舉行工作坊，探討如何優化評估工具的設計及善用數據回饋學與教，以實踐在學與教範疇的「規劃—實施—評估」循環
- 以中、英、數三科為試點，於中一級進行協作，推動科組教師實踐全體教師工作坊所學，有規劃地擬定試卷及進行試後檢討，以回饋教學；科組協作讓教師在實際工作中實踐「規劃—實施—評估」的循環，提升有關的技巧和能力

總結及擴散經驗：

- 舉行校內經驗總結分享會，由試行優化擬卷及試後檢討的中、英、數三科分享實踐經驗，從中總結適合其他教師參考的策略，推動校內持續發展

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（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（遙距）及日常溝通		QSIP 主要聯絡人（校主）透過視像會議、即時通訊軟件、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	4 次
情勢檢視	學校文件檢視	/	檢視學校及科組發展計劃和報告、外評報告，了解學校的發展現況	/
	訪談	如： 學校領導、 科組領導、 負責訓輔及學生活動的教師、 教師代表、 學生等	透過與學校不同持分者進行訪談，了解學校發展情勢 [按校情選取合適的訪談對象]	10 節 × 40 分鐘 (於 1.5 日內完成)
	向學校領導層口頭匯報情勢檢視結果	學校領導 (校長、副校長、助理校長等)	初步報告情勢檢視結果，及商議學校未來的發展焦點	1 次 × 2 小時
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊： 「分析過去、策劃未來」	全體教師	報告情勢檢視結果，及為全體教師進行專業培訓，建立改進共識	1 次 × 3 小時
擬定學校發展計劃	檢視學校發展計劃初稿及學校領導層回饋會議	學校領導/ 行政組成員	與學校領導/行政組成員會面，就學校擬訂的發展計劃提供諮詢意見，協助以數據推動決策 (data-driven decision making)	2 次 × 1.5 小時
中層領導培育	中層領導工作坊： 「自評機制中的評估及檢討策略」	中層教師	以實例讓中層教師認識量化及質性檢討方法，以及如何運用檢討結果作下一階段的規劃	1 次 × 2.5 小時
	中層人員個人化啟導	教務組正、副主任	與教務組正、副主任會面，就下學年教務組周年計劃的擬訂提供諮詢意見	2 次 × 1.5 小時
	中層人員個人化啟導	數學科正、副科組長	與數學科正、副科組長會面，就下學年教務組周年計劃的擬訂提供諮詢意見	2 次 × 1.5 小時
首年支援工作總結	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，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

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，則會加入訓輔組組長。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。

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（遙距）及日常溝通	學校領導、核心小組	QSIP 主要聯絡人（校主）透過視像會議、即時通訊軟件、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： 「利用評估數據回饋教學」	全體教師	初步介紹透過檢討測考結果改善教學的概念及實例，例如探討如何優化評估工具的設計，以及如何善用數據回饋學與教，以實踐在學與教範疇的 PIE	1 次 × 3 小時
推動科組改進： 「規劃—實施—評估」 （中文、英文、數學）	科組情勢檢討及籌備會議	中文、英文、數學科科組長	分別與中文科、英文科及數學科科組的科組長會面，了解科組的發展現況及需要，訂定協作焦點	3 科 × 每科 1 次 × 1.5 小時 (3 科合共 3 次)
	共同備課	中文、英文、數學科科組長及中一級教師	配合強化發展規劃及自評機制的發展焦點，學校發展主任 (SDO) 分別與三科科組長一同帶領中一級，為選定課題和評估策略共同備課	3 科 × 每科 2 次 × 2 小時 (3 科合共 6 次)
	擬卷建議 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)		分別為三個科組檢視教師所設計的試卷初稿 (每科組一份)，並提供優化試題設計的建議	3 科 × 每科 1 次 (3 科合共 3 次)
	測考數據分析 (1 份) 及檢討會議 (1 小時)		對應優化後的試卷，進行試後檢討，讓教師掌握有效的檢討方法，回饋下一階段的教學；為校內經驗總結分享會作準備，總結適合其他教師參考的實踐策略	3 科 × 每科 1 次 (3 科合共 3 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、英文、數學科科組長 全體教師	先與學校領導及參與協作的科組領導進行籌備會議，基於協作內容及成果，共同擬定校內分享內容；隨後引導參與協作的中一級教師在「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
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