

01

中層領導培育

隨着近年小學教師學位化，學校傾向任命更多教師擔當中層領導的角色；這些新任中層領導教師雖有高學歷，但經驗尚淺，期望累積更多實踐經驗，強化科組落實「規劃—實施—評估」（Planning-Implementation-Evaluation, PIE）的自評循環，以推動科組學與教改進。

有見及此，QSIP 以「實地培訓」及「個人化啟導」的方式，手把手帶動他們正面迎接科組發展的挑戰，並提供適時的協助與回饋，引導科組領導在實際工作處境中提升專業能量，以下為一實例。

學校改進例子之一：

培育科組領導推動自評循環（PIE）

校情

學校 A 的校長期望配合世界教育改革的趨勢，開展新一輪學校發展計劃，以發展跨學科課程為關注事項之一，期望藉跨學科整合，讓學生在不受科目界限影響下學習知識與技能，並培養正確的價值觀及態度。

然而，據校長形容，雖然不少科組領導在行政事務上井然有序，但在推動科組教學改進方面未有足夠的經驗和信心，對跨科課程設計及其規劃亦所知不多，因而對如何回應學校發展計劃感到疑惑。此外，他們在監察及支援教師落實課程規劃的技巧亦嚴重不足，尤其在觀課和議課時面對不少困難。在評估方面，科主任亦未能善用評估數據檢討教學，現時各科組在測考後的檢討報告皆有成績統計結果，但分析焦點只集中評價學生的表現，而未能有效探討教學設計及擬卷質素與學生表現的關係。

發展重點及校本支援方案

QSIP 配合學校 A 的校情及發展重點，設計了一個為期兩年的協作計劃。協作焦點有兩個：一方面透過各項實踐工作強化科組領導於各自科組落實自評循環（PIE）的專業角色及技巧；另一方面循序漸進地協助科組領導帶領教師設計跨科課程及探討教學方法。

第一年

啟動改進：

- ◉ 舉行一系列中層領導工作坊，以達至以下目標：
 - ◉ 讓全體中層教師（包括科組領導及不同功能組別的統籌）深入理解新一輪學校自評、發展計劃的要點與示例，促進科／組主任關注所屬科／組如何聚焦回應學校關注事項，並學會使用適當工具，帶領有效的科／組檢討（適合新任或現任科／組主任同時參與）
 - ◉ 加強科主任對其角色及職責的了解，以及引進相關的管理技巧，提升科主任的專業能量（適合新任科主任參與）
 - ◉ 加強各科主任觀課及議課的知識和技巧，以推動科組教學改進（適合新任或現任科主任同時參與）
- ◉ 舉行兩次全體教師工作坊，統一對「一堂好課」的校本理解，建立共同準則，以強化校內觀課活動的整體效能，再引導教師團隊運用數據回饋教學及學校整體發展

（接下頁）

第一年

（承上頁）

推行改進，強化科組領導角色（帶領觀課議課、跨科課程規劃）：

- ⊕ 基於學校 A 的校情，選定英文及數學兩科，安排正、副主任進行觀課議課研習，實踐在之前工作坊中學習的技巧。學校發展主任（SDO）利用「個人化啟導」的方式，引導科主任善用學生在課堂內的學習情況，以促進議課時的專業交流
- ⊕ SDO 與中文科及常識科科主任，以及學校推薦的相關教師，初步規劃校本跨科課程的規模、所需的人力資源及課程內容等，並帶領這兩個科組落實 PIE 自評循環，以推動科組發展

第二年

繼續推行改進，強化科組領導角色（帶領推行跨科課程、延續觀課議課的發展）：

- ⊕ SDO 與中文科及常識科科組領導，一同就第一年的跨科課程設計，帶領相關教師進行共同備課；隨後為相關課堂進行觀課，並在觀課議課的過程中為科組領導作示範及啟導，讓他們從實踐與反思中掌握帶領科組觀課議課的技巧，同時了解新設計課程的實施情況，以作檢討

引入技術，強化科組領導專業能量（善用評估數據）：

- ⊕ 基於上一年在全體教師工作坊介紹善用學校數據的理論基礎及範例，推動科主任善用校內當下的評估數據進行測考檢討
- ⊕ 分別支援數學科及英文科科組領導，協助帶領其中一級教師分析評估數據並以之進行教學檢討，實踐工作坊所學

推動 PIE 發展：

- ⊕ 協助中文科正、副主任及輔導組正、副主任擬定科組／組別計劃，實踐早前在中層領導工作坊介紹有關 PIE 的理論與方法；SDO 檢視初稿後，以顧問會議的形式，提供優化建議，讓教師透過實踐和反思，提升專業能量

總結及推動持續發展：

- ⊕ 舉行校內經驗總結分享會，中文科及常識科科組分享跨科課程的設計與實施經驗、英文科及數學科科組分享觀課議課、測考檢討的經驗，從中總結適合其他教師參考的策略，推動學校持續發展

學校改進焦點及個案舉隅

學校改進例子之一：培育科組領導推動自評循環（PIE）

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	核心小組情勢檢討及籌備會議	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、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	7次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（一）：「一堂好課的理論與實踐」	全體教師	為全體教師介紹「一堂好課」的準則，讓教師團隊建立一堂好課堂的共識，並分享各種有效教學策略，以強化校內觀課活動的整體效能	1次 × 3小時
	全體教師工作坊（二）：「運用學校數據回饋教學及學校整體發展」		為全體教師介紹數據的種類、解讀方法與功用，引導教師運用學校數據回饋教學及學校整體發展	1次 × 3小時
中層領導培育（帶領觀課議課技巧、跨科課程規劃）	中層領導工作坊（一）：「從檢討到計劃」	全體科主任及中層教師	配合校情，為全體中層教師介紹「策劃—推行—評估（PIE）」的理念及實踐策略，包括檢討計劃的步驟和工作、檢視校情的工具、訂定成功準則及評估方法、由三年發展計劃到周年計劃及科組計劃的貫串等	1次 × 3小時
	中層領導工作坊（二）：「科主任的角色及職責」	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
	中層領導工作坊（三）：「科主任的觀課及議課技巧」		讓各科科主任了解觀課方法及議課的技巧，及如何通過觀課發揮課程實施上的監察及改進角色，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	英文、數學科主任、副科主任	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，並安排機會讓科主任實踐觀課議課，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位科組領導 × 每位2次（合共8次）
	跨範疇學習課程策劃顧問會議	中文、常識科主任及協作組別的負責教師	與科主任及協作組別的負責教師會面，了解科組的發展現況及需要，探討規劃跨範疇校本課程的可能性及規模，商討所需的人力資源、課時及相關課程內容；帶領這兩個科組運用相關工具，落實PIE自評循環，以推動科組發展	4次 × 1.5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

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。

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、協作的支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	7 次
中層領導培育 (帶領推行跨科課程、延續觀課議課的發展)	科組籌備會議	中文、常識科正、副主任	與兩個科組的科組領導會面，為本學年實施跨科課程及有關的觀課議課研習作準備	1 次 × 1 小時
	跨科教學設計共同備課	中文、常識科正、副主任及相關教師	與科主任一同帶領相關的教師就學校選定的學習主題，與教師共同設計跨範疇學習課程及相關教學活動	4 次 × 1.5 小時
	科組領導實務培訓：觀課及議課	中文、常識科正、副主任	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 次
中層領導培育 (善用評估數據)	測考數據分析 (1 份) 及 檢討會議 (1 小時)	數學科正、副主任、四年級教師	以四年級期考為例，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
		英文科正、副主任、五年級教師	以五年級期考的閱讀卷為例，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
擬定科組／組別發展計劃	檢視科組／組別發展計劃初稿及回饋會議	中文科正、副主任及輔導組正、副主任	檢視中文科組及輔導組的發展計劃初稿，進行回饋及提供優化建議，協助學校領導及核心小組以數據推動決策 (data-driven decision making)	2 組 × 每組 1 次 × 2 小時 (2 組合共 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、英文、數學、常識科科組領導、全體教師	先與學校領導及各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：中文科及常識科科組分享跨科課程的設計與實施經驗、英文科及數學科科組分享觀課議課、測考檢討的經驗；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，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 1.5 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