

# 01

## 學校自評及持續發展

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。因此，學校領導需要促進全體教師認識自評理念下的「規劃—實施—評估」（Planning—Implementation—Evaluation, PIE）循環，並要培育中層教師在過程中發揮監察及支援的角色。

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，以及訂定學校發展計劃。為配合「學校綜合評鑑」的政策，學校 A 需要重新建立更系統化的自評制度，中層人員及前線的教師也需要參與其中。然而，如何促進教師認識自評的理念及掌握其實踐方法？如何循序漸進地使教師把自評融入日常工作中，而不會把其視為額外工作？如何推動中層教師監察執行計劃的進程？這一連串的問題，正是學校 A 的領導層需要探討的。

#### 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。協作從提高教師對 PIE 的認識開始，建立共同語言，再從評估入手，讓部分教師經歷善用評估數據協助規劃，在實踐中更理解自評的精神及作用，繼而在校內分享經驗，逐步推動發展。

#### 第一年

##### 啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，讓教師更了解自評及外評的理念及實踐，**建立共同語言**。隨後再透過展示實例，讓教師理解如何從一個階段的「評估」入手，發展到下一階段的「規劃」，以及明白隨後的「實施」及「再評估」的過程
- 舉行中層領導工作坊，讓中層教師在自評的理念下，**重新認識自己的角色**，並讓他們掌握實踐技巧，學會如何**收集有意義的數據作評估**，以及**扣連下一階段的規劃**

##### 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：

- 以數學科及英文科為科組試點，協助正、副科組長**進行考試評估**（exam evaluation）及分析數據，以回饋下一階段的教學規劃
- 此外，亦以教務組為試點，協助教務組正、副主任**實踐在先前中層領導工作坊介紹的評估理念和策略**，為教務組的工作進行檢討及規劃；過程中，QSIP 學校發展主任（SDO）以個別顧問會議形式，提供建議，讓教師透過實踐和反思，提升專業能量

### 階段性小結：

- 與學校領導及核心小組檢討首年的發展工作，及對第二年發展作調適

## 第二年

### 延續改進，強化學校在「學校領導」、「課程與教學」及「學生支援」三個範疇的自評技巧：

- **學校領導**：以顧問會議模式，持續與校長及副校長溝通，優化學校層面的政策
- **課程與教學**：舉行全體教師工作坊，加強教師在科組學與教範疇進行 PIE 的意識，跟進上一階段從評估數據歸納的學生難點，全面提升課堂教學效能；此外，舉行中層領導工作坊，加強科組領導的觀課及議課技巧，及讓兩個科組（英文、科學）一同經歷共同備課、觀課議課、課業設計、擬卷及考試檢討之間的扣連關係，以體會完整學與教的 PIE 循環
- **學生培育**：舉行全體教師工作坊，分享「學生培育及班級經營的理念與實踐策略」，為教師釐清概念及凝聚共識，提升教師對相關發展的準備度及信心；並以中一級作為試點，SDO 透過共同備課與班主任設計班級經營活動，及在施教後一同檢討

### 總結及擴散經驗：

- 舉行校內經驗總結分享會，由參與協作的科組及功能組別分享實踐經驗，從中總結適合其他教師參考的策略，推動校內持續發展

## 01 學校自評及持續發展

學校改進例子之一 | 優化學校發展規劃及建立自評文化

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 [註1] 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） [註2] 透過視像會議、即時通訊軟件、電郵等，與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，以調適支援策略及步伐，並定期作檢討及跟進	4 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊： 「學校綜合評鑑的理念與實踐」	全體教師	讓教師更了解自評及外評的理念及實踐，建立共同語言	1 次 × 3 小時
	全體教師工作坊： 「E-PIE 的實踐策略： 從考試檢討說起」		以教師常見的實務工作，展示如何透過評估入手，以再到下一階段的規劃、實施及再評估	1 次 × 3 小時
中層領導培育	中層領導工作坊（一）： 「中層領導文化的建立、 承傳與創新」	中層教師	讓中層教師在世界及澳門教育改革的浪潮下，重新認識自己的角色、定位及所需技術	1 次 × 2.5 小時
	中層領導工作坊（二）： 「善用數據」		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	2 次 × 1.5 小時
科組教學發展 （英文科及數學科）	科組籌備會議（遙距）	英文科及數學科科組長	分別與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	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (2 科合共 2 次)
	試後檢討（1 小時）	英文科、數學科科組長及一級教師	分別與英文科及數學科，選其中一級的一份試卷，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
功能組別發展	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，就如何檢討及規劃提供意見	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 1：「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，以便推動發展。

註 2：QSIP 會為每所協作學校配對一名學校發展主任（SDO）為「校主」，以統籌支援該校的工作。

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，與學校領導及核心小組緊密溝通，從學校的整體角度，持續讓雙方了解合作狀況，以調適支援策略及步伐，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（一）： 「有效教學的循環」	全體教師	初步介紹透過檢討測考結果，以改善課堂教學及評核的概念及實例，以實踐在課程與教學範疇的 PIE	1 次 × 3 小時
	全體教師工作坊（二）： 「學生培育及班級經營的理念與實踐策略」		為全體教師介紹學生培育和班級經營的理念與實踐策略，提升教師團隊整體專業能量，建立發展共識	1 次 × 3 小時
學校領導發展	學校領導顧問會議	學校領導	為領導層提出顧問意見，優化學校自評制度	3 次 × 1.5 小時
中層領導培育	中層領導工作坊： 「觀課及議課技巧」	全體科組長	讓各科科組長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	1 次 × 2.5 小時
課程與教學發展 (英文科及科學科)	科組籌備會議（遙距）	英文、科學科科組長	分別與英文科及科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	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (2 科合共 2 次)
	共同備課	英文、科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）分別與兩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	2 科 × 每科 2 次 × 2 小時 (2 科合共 4 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，並為每位授課教師進行個別回饋，以探討教學設計的實施情況及學生的學習成效，以助科組優化相關教學設計	每科 2 節觀課及 2 節回饋 (2 科合共 4 節觀課)
	擬卷建議（1 份）及回饋會議（1 小時）		分別為兩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	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
	試後檢討（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	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)

(接下頁)

## 01 學校自評及持續發展

學校改進例子之一 | 優化學校發展規劃及建立自評文化

(承上頁)

發展焦點	項目	對象	支援內容	次數及時間
學生支援發展	班級經營籌備會議 (遙距)	中一級班主任、學生培育組組長	以中一級作試點，與班主任會面，了解發展現況及需要，及訂定班級經營的策略，協助學生適應中學生生活	1 次 × 1 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
	級本學生工作坊 (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	與學校老師進行協作教學，為中一級學生進行工作坊或活動，並邀請班主任作觀摩；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
	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
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、英文、科學科組長、學生支援主任、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 2.5 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