

01

中層領導培育

隨着近年推出改善小學中層管理人手比例的措施，小學主任級職位有所增加，不少學校期望能藉此培育學科領導人才。雖然這些新任科主任大部分已符合晉升至更高職級的資格，亦能流暢地處理日常科務工作，然而因領導經驗尚淺，他們未必有技巧及信心帶領科組發展課程；加上不少富經驗的科主任因退休等原因離職，新任科主任亦未能有足夠的支援以適應突如其來的大量行政工作，以致出現規劃及管理欠妥的情況。

有見及此，QSIP 以「實務培訓」及「個人化啟導」的方式，協助科主任發展科本自評循環，即「策劃—推行—評估」（Planning-Implementation-Evaluation, P-I-E），手把手帶動科主任正面迎接科組發展的挑戰，並提供適時的協助與回饋，引導他們在實際工作處境中提升專業能量，以推動學科改進，以下為一實例：

學校改進例子之一：

培育新任科主任帶領科組發展

校情

學校 A 的校長表示，學校近年有不少經驗豐富的科主任相繼退休，因而出現科領導青黃不接的情況。學校已安排符合教育局晉升培訓要求的年青新力軍擔任科主任，以培育學校中層的第二梯隊，他們具教學熱誠，亦能處理日常科務行政工作，但在推動科本長遠發展及監察學與教成效時，往往因經驗不足或欠缺信心而感到疑惑，尤以規劃科本發展計劃及監察課堂教學成效為甚。

校長期望新任的中文科及數學科科主任，及略有經驗的英文科及常識科科主任，均能配合學校「照顧學習多樣性」的關注項目，在承傳學科發展優勢的同時，亦能發揮他們的創新能量，規劃及帶領科組持續有序地發展。

發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議後，配合學校 A 的校情，設計了一個為期兩年的協作計劃，以照顧學習多樣性為主題。首年協作選定新上任的中文科及數學科科主任為培育重點，透過實務協作，循序漸進地提升他們的專業領導能量，及觀課議課的效能；第二年的協作加入略有經驗的英文科、常識科科主任，透過各項實踐工作協助幾位科主任帶領教師發展學與教及評估素養，落實科組教學自評循環（P-I-E）。

第一年

啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，介紹照顧學習多樣性的理念，以**建立校內共識**，並提供不同學科的教學示例，加強各科教師**在課堂照顧學習多樣性的意識及技巧**，建立共同語言，強化校內觀課活動的整體效能
- 舉行中層領導工作坊，加強**中層教師對其角色及職責的了解**，及**觀課議課的知識與技巧**，以助推動科組教學改進；工作坊一方面讓有經驗的中層教師溫故知新，另一方面讓新任中層教師擴闊視野，建立領導基礎

推行改進，從實務中加強科主任領導角色（以科務發展、共同備課、觀課議課為焦點）：

- 配合學校 A 的校情，選定中文及數學兩科為協作點。QSIP 專科學校發展主任（SDO）分別為兩科的新任科主任進行「個人化啟導」，由 SDO 擔當導師（mentor）的角色，透過**與科主任進行一對一的詳談**，提供個別指導及意見；SDO 特別協助中文科及數學科科主任配合學校關注項目，初步規劃科組發展的緩急次序
- 兩個科組選定四年級為協作級別，以優化課堂學與教為切入點，透過「**共同備課、觀課及議課**」研習，引導教師於課堂上運用各種照顧學習多樣性的策略，並藉**影隨科主任觀課及議課**，由 SDO 示範如何善用觀課時取得的資訊，包括學生學習情況及成效等，於議課時促進教師專業交流及反思改進，整個過程，既能**體現科組教學自評（P-I-E）**的小循環，同時**強化科主任領導角色**，亦**提升科組教師教學能量**

分享階段性成功經驗，提升科主任領導信心：

- 舉行校內經驗總結分享會，透過引導中文科及數學科科主任帶領參與協作的教師**分享實踐經驗**，**強化科主任領導科組發展的角色**，亦向其他科目示範如何落實學科發展項目；SDO 分享更多實例，為第二年在其他學科推動發展作準備

第二年

持續推動改進：

- 配合學校關注項目，舉行全體教師工作坊，讓教師進一步了解照顧學習多樣性的實踐策略，包括擬卷規劃及善用評估數據回饋日常學與教，加強教師於學、教、評中照顧學習多樣性的意識及技巧

持續強化科組領導能量（以擬卷把關、善用評估數據為焦點）：

- 持續於中文科及數學科深化發展，提升科主任專業領導能量，包括：
 - 承接去年四年級協作的經驗，本學年由兩科科主任帶領該級教師共同備課及觀課議課，過程中SDO為其提供顧問意見，協助推動科組發展工作
 - 此外，兩科把協作推展至五年級，並以擬卷把關、善用評估數據為發展焦點，透過示範和影隨的方式協助科主任檢視校內測考試題設計及帶領科組優化擬卷質素，並善用評估數據進行試後檢討，進一步提升科主任帶領學、教、評發展的專業能量
- 起動英文科及常識科，培育科主任帶領科組持續發展
 - 基於第一年的發展基礎，本學年起動英文、常識科作發展，及以四年級為協作試點
 - 協作同樣以擬卷把關、善用評估數據為發展焦點，透過實務協作、影隨及啟導，既培育科主任的專業能量，亦推動科組發展

總結及擴散經驗：

- 舉行校內經驗總結分享會，由中文、英文、數文、常識四科科主任帶領科組分享推動學、教、評發展與落實科組教學自評循環（P-I-E）的實踐經驗，並由SDO總結良好的做法，為學校長遠發展提供具體建議

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	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 [註1] 會面，了解學校情勢，共商協作及支援的部署	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) [註2] 透過實體及視像會議、電話、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	8 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策略 (一)」	全體教師	為全體教師介紹「照顧學習多樣性」的理念，讓教師團隊建立對一堂好課堂的共識，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
中層領導培育	中層領導工作坊：「中層領導的角色及職責」	全體科主任及中層教師	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 × 2.5 小時
	科主任工作坊：「科主任的觀課及議課技巧」	全體科主任	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
	新任科主任個人化啟導	中文科及數學科主任	為兩位新任科主任提供「個人化啟導」(mentoring) 及進行顧問會議 (1-1.5 小時)，協助其配合學校關注項目，初步規劃學科發展的緩急次序	2 位科主任 × 每位 2 次 × 約 1.5 小時 (合共 4 次)

(接下頁)

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，不少學校會加入課程統籌主任，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。

01 中層領導培育

學校改進例子之一 | 培育新任科主任帶領科組發展

(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 (科主任實務培訓：共同備課、觀課議課)	科組籌備會議	中文科及數學科科主任、課程統籌主任	分別與中文科及數學科科主任會面，了解四年級的發展現況及需要，訂定協作焦點	2 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (2 科合共 2 次)
	上學期協作：			
	共同備課	中文科及數學科科主任及四年級科任教師	配合發展焦點，學校發展主任 (SDO) 分別與兩科科主任一同帶領四年級的科任教師，為選定的課題或焦點進行共同備課	2 科 × 每科 2 次 × 1.5 小時 (2 科合共 4 次)
	觀課及回饋		在四年級中，選取一班精英班、一班混合能力班別作焦點式觀課 (每次 1 節)；SDO 藉此機會了解不同能力班別的學習多樣性現況，並為每位接受觀課的教師進行個別回饋 (每次 30 分鐘)，同時向科主任示範議課技巧	2 科 × 每科 2 次 (2 科合共 4 次)
	下學期協作：			
	共同備課	中文科及數學科科主任及四年級科任教師	配合發展焦點，SDO 分別與兩科科主任一同帶領四年級的科任教師，為選定的課題或焦點進行共同備課	2 科 × 每科 2 次 × 1.5 小時 (2 科合共 4 次)
校內經驗分享、擴散及總結	科組領導實務培訓：觀課及議課		以啟導及影隨形式，分別向兩科科主任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：影隨科主任觀課 (1 節)、影隨科主任為授課教師進行回饋 (30 分鐘) 及隨後為科主任進行回饋會議 (30 分鐘))	2 位科主任 × 每位 2 次 × 1.5 小時 (2 科合共 4 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 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (2 科合共 2 次)
	校內經驗總結分享及跟進工作坊	學校領導、中文、數學科科主任、全體教師	與學校領導及中文、數學科科主任進行籌備會議，共同擬定校內分享内容；隨後協助科主任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，作擴散及推廣，提升領導效能；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 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)透過實體及視像會議、電話、即時通訊軟件及電郵等，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	8 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊：「照顧學習多樣性的評估策略」	全體教師	為全體教師介紹於學教評循環中照顧學習多樣性的實踐策略，包括擬卷規劃及善用評估數據回饋日常學與教	1 次 × 3 小時
中層領導培育	中層人員個人化啟導	中文科及數學科主任	為兩位科主任提供「個人化啟導」，協助帶領四年級延續及擴散前一年的協作成果； 按其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 位科主任 × 每位 4 次 × 約 1.5 小時 (合共 8 次)
中層領導培育 (科主任實務培訓： 擬卷把關、善用數據)	科組籌備會議	中文、英文、數學、常識科主任、課程統籌主任	分別與各科科組領導會面，了解各科組的擬卷藍圖、試卷、評卷參考、分析發展現況及需要	4 科 × 每科 1 次 × 1 小時 (4 科合共 4 次)
	上學期協作：			
	擬卷建議 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)	中文、英文、數學、常識科主任及各一級教師	SDO 分別協助各科科主任帶領檢視一份擬卷初稿的設計，並提供優化試題設計的建議	4 科 × 每科 1 次 (4 科合共 4 次)
試後檢討			對應優化後的試卷，SDO 分別與各科科主任帶領教師分析數據及探究學生學習難點，以設計更針對性的學與教跟進策略，讓教師進一步掌握有效的檢討方法，以回饋下一階段的教學	4 科 × 每科 1 次 (4 科合共 4 次)

(接下頁)

01 中層領導培育

學校改進例子之一 | 培育新任科主任帶領科組發展

(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 (科主任實務培訓: 擬卷把關、 善用數據)	下學期協作: 科組領導實務培訓: 擬卷把關	中文、英文、 數學、常識科 科主任及 各一級教師	承上學期的協作基礎,下學期作「技術轉移」,以啟導及影隨的形式,讓科組領導透過實踐和反思,掌握帶領科組擬卷的技巧 (具體安排:先就科組設計的一份試卷初稿,與科組領導進行顧問會議(1小時),商討為擬定的試卷作把關的重點與技巧;隨後影隨科組領導帶領科組進行擬卷建議會議(1小時),並於同日與科組領導進行回饋會議(30分鐘),進一步解說相關的技巧)	4科× 每科1次 (4科合共4次)
	科組領導實務培訓: 帶領試後檢討		以啟導及影隨的形式,讓科組領導透過實踐和反思,掌握帶領科組進行試後檢討的技巧 (具體安排:於試後檢討會議前先與科組領導進行顧問會議(1小時),商討測考數據分析的重點與技巧;隨後影隨科組領導帶領科組進行試後檢討會議(1小時),共同分析測考數據,以回饋下一階段的教學;並於同日與科組領導進行回饋會議(30分鐘),進一步解說相關的技巧)	4科× 每科1次 (4科合共4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 科主任、全體教師	與學校領導及中文、英文、數學及常識科科主任進行籌備會議,基於兩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; 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