

01

承傳與創新

近年學校人才流動的情況日益增加，學校團隊中有越來越多新到任或新入職教師，也有不少新升任的中層教師需要掌握新的角色與責任。在急速變化的教育生態中，學校如何培育教師，既能承傳學校的優良傳統，又能有充足的創新能量面對新挑戰？以下為兩個藉着培育教師團隊推動學校改進的實例：

學校改進例子之一：

科主任的培育

校情

學校 A 的學校領導向 QSIP 學校發展主任（SDO）反映，學校在未來數年間，要面對多位富經驗的科主任離職或退休而出現青黃不接的問題。學校領導希望盡快培育多位具潛質的教師接任：一方面承傳過往優良基礎，另一方面配合時代的發展，進一步優化不同層面的工作，如課程規劃、共同備課、觀課議課、課業查察、擬卷把關及利用數據回饋教學等，以帶領科組提升教學效能。

發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議，配合校情設計了一個為期三年的協作計劃，循序漸進地提升科主任或準科主任的專業領導能量，以提升學校整體的教學及評估效能。在科組發展方面，在考慮各科組的特性及實際需要後，選定中文科為核心發展重點，貫串三年的協作，以發揮帶領及示範作用；除此之外，每年逐步加入其他學科進行較輕度的協作，協助科主任推廣有效教學的實踐經驗。

第一年

啟動改進：

- 舉行全體教師工作坊，分享有效教學策略，讓教師團隊建立對「一堂好課」的共識

推行改進，強化科組領導角色（以帶領課程規劃、共同備課、觀課議課為焦點）：

- 科組領導的整體培育：
 - 透過中層領導工作坊，為全體科主任介紹觀課及議課技巧
 - 學校選定中文、英文、數學、科學四個科目，安排科主任參與「科組領導實務培訓」，於實務工作中實踐在中層領導工作坊中學習的技巧：SDO 透過影隨科主任觀課議課及啟導（mentoring），在實際情景中向科主任示範和解說觀課議課技巧，同時了解學生在課堂內的學習情況
- 進一步在中文科及數學科的中一級內進行試驗改革：
 - 由 QSIP 提供支援，促進兩科的科主任帶領科組進行「共同備課、觀課及檢討」的研習，在實際工作中進行實踐及檢討，強化科組領導角色，同時提升科組教學能量
 - 以導師（mentor）的角色，為科主任安排「個人化啟導」，就科組發展工作提供個別指導及顧問意見

分享階段性成功經驗，進一步推動改進：

- 引導參與協作的中文科及數學科科組作反思，並在**校內分享實踐經驗**；除了在科內擴散經驗外，亦對全校各科組作示範推廣
- 為全體教師介紹更多實踐例子，鼓勵其他科組嘗試及實踐

第二年

引進技術，從學校層面提升整體團隊能量：

- 舉行全體教師工作坊，讓教師團隊對評估素養的核心概念建立共識，並介紹擬卷規劃的實踐策略，**強化教師團隊善用校內評估數據回饋教學的意識及技術**
- 分別為**中文、英文、數學、人文、科學**五個學習領域舉行科組工作坊，跟進全體教師工作坊所介紹的理念及原則，向各科組進一步**介紹科本實踐策略**

持續強化科組領導角色（以擬卷把關、利用數據回饋教學為焦點）：

- **透過科組協作**，協助中文科及科學科科主任分析校內試卷設計及進行優化工作，以**提升科主任擬卷把關的專業能量**，以及**推動科組提升評估素養**
 - 中文科：深化首年的發展，並將協作級別推展至中二級；至於上一年已起動的中一級則由科主任帶領發展，過程中由 SDO 以顧問會議的形式為其提供個別指導及顧問意見，以助發揮帶領角色
 - 科學科：本學年加入協作，以中一級作試點
- 數學科本學年由科主任帶領深化發展，SDO 提供個別指導及顧問意見，協助推動科組發展工作

分享階段性成功，小結經驗，進一步推動改進：

- 通過協作科組（中文、數學、科學）**分享實踐經驗**，鼓勵全校各科組在**第三年嘗試啟動或深化改革工作**

第三年

從學校層面提升整體團隊能量：

- 舉行全體教師工作坊，**促進教師團隊善用數據回饋課堂教學**

加強推動科組領導帶領科組發展（提升試卷質素及優化課業查察）：

- 以中文科中四級及英文科中四級為重點，除了**協助科主任帶領科組優化試卷外**，並與科主任探討**如何優化課業查察**，分析課業是否能有效鞏固學生課堂所學，從中了解學生表現，以回饋課堂教學
- 由中文科科主任帶領已起動的中一級及中二級繼續發展，並由數學科及科學科承接之前協作的成果，帶領科組發展；過程中 SDO **透過顧問會議提供個別指導及顧問意見**

總結經驗及植根：

- 依據協作科組（中文、英文、數學、科學）三年間的實踐經驗，逐漸**把改革理念和技術制度化**，以推動全校各科組延續改進

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，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：「一堂好課及有效教學策略」	全體教師	為全體教師介紹「一堂好課」準則及觀課焦點，讓教師團隊建立共識，並分享各種有效教學策略	1次 × 3小時
中層領導培育(整體能量)	中層領導工作坊：「科主任的觀課及議課技巧」	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
	科組領導實務培訓：觀課及議課	中文、英文、數學、科學科主任	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位科主任 × 每位2次 (合共8次)
中層領導培育(中文科及數學科)	科組籌備會議	中文科及數學科正、副科主任	分別與中文科及數學科的科組領導會面，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	中文科及數學科正、副科主任及兩科中一級教師	配合發展焦點，學校發展主任(SDO)分別與兩科科組領導一同帶領中一級進行共同備課	2科 × 每科3次 × 1.5小時 (2科合共6次)
	科組領導實務培訓：帶領共同備課		以啟導及影隨的形式，讓科組領導透過實踐和反思，掌握帶領科組進行共同備課的技巧 (每次包括：於共同備課前先與科組領導進行準備會議(1小時)，提出重點與技巧；隨後影隨科組領導帶領科組進行共同備課(1.5小時)，並於同日與科組領導進行回饋會議(30分鐘))	2科 × 每科1次 (2科合共2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。

(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 (中文科及 數學科)	科組領導實務培訓： 同儕觀課及議課	中文科及數學科 正、副主任及 兩科中一級教師	以啟導及影隨的形式，向科組領導 示範和解說進行同儕觀課及議課的 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：影隨科組領導進行同 儕觀課(1節)、影隨科組領導進行 集體議課(30分鐘)，及隨後為 科組領導進行回饋會議(30分鐘))	2科× 每科2次 (2科合共4次)
	中層人員個人化啟導	中文科及數學科 正、副主任	為科組領導提供「個人化啟導」， 按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科× 每科1次× 約1.5小時 (2科合共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、 中文科及數學科 科組領導、 全體教師	與學校領導及中文、數學科科組領 導進行籌備會議，基於本學年的協 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，及 總結適合其他科組教師參考的策 略，作擴散及推廣；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
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	9 次
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊： 「校內評估的理念與優化策略」	全體教師	讓教師團隊對評估素養的核心概念建立共識，引進擬卷規劃的實踐策略，以強化教師團隊善用校內評估數據回饋教學的意識及技術	1 次 × 3 小時
	評估素養科組工作坊	中文、英文、數學、人文、科學科教師	跟進全體教師工作坊所分享的理念及原則，分別為中、英、數、人文、科學五個學習領域，分享科組的實踐例子	5 科 × 每科 1 次 × 2 小時 (5 科合共 5 次)
中層領導培育 (數學科)	中層人員個人化啟導	數學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」(mentoring)，協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果；按科組領導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	4 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育 (中文科及推展至科學科)	科組籌備會議	中文科及科學科正、副科主任	分別與中文科及科學科的科組領導會面，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)
	中層人員個人化啟導	中文科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」，協助科組領導於中一級延續及擴散協作成果 (詳情同上)	3 次 × 約 1.5 小時
	試卷分析 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)	中文科正、副科主任及中二級教師；	檢視過去一份試卷的設計及學生表現，並進行回饋會議，提供優化試題設計及數據收集的建議	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
	擬卷建議 (1 份) 及回饋會議 (1 小時)	科學科正、副科主任及中一級教師	檢視教師所設計的一份試卷初稿，並進行回饋會議，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)		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 (2 科合共 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、參與協作的科組領導、全體教師	與學校領導及中文、科學、數學科科組領導進行籌備會議，基於本學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，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 2 小時工作坊
次年支援工作檢討	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，及建議後續發展	1 次 × 1 小時

第三年

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，以調適支援策略及步伐，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：「善用 TSA / DSE 數據回饋學與教」	與 TSA / DSE 相關的教師	促進教師團隊善用 TSA / DSE 報告和數據回饋教學 [由校方提供校本公開試評估報告和相關數據以作參考]	1 次 × 2 小時
中層領導培育（數學科）	中層人員個人化啟導	數學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」，協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果；按科組領導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	4 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育（科學科）	中層人員個人化啟導	科學科正、副科主任	為科組領導提供「個人化啟導」，協助科組領導於科組內延續及擴散協作成果（詳情同上）	3 次 × 約 1.5 小時
中層領導培育（中文科及推展至英文科）	科組籌備會議	中文科及英文科正、副科主任	分別與中文科及英文科科組領導會面，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)
	擬卷建議（1 份）及回饋會議（1 小時）	中文科及英文科正、副科主任及相關教師	配合教學焦點，檢視教師所設計的一份試卷初稿，並進行回饋會議，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）		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 (2 科合共 2 次)
	科組領導實務培訓：課業查察	中文科及英文科正、副科主任	先與科組領導進行準備會議，及訂定選取課業樣本的原則（如選取哪些年級或課業類型等），以準備高中低能力學生（各 3 位，合共 9 位）的課業樣本；隨後透過檢視課業樣本，了解不同類型課業的設計及教師回饋的情況；並為科組領導進行課業查察顧問會議，作出回饋及深化課業查察技巧；過程中以啟導的形式，讓科組領導掌握課業查察的技巧 (每次包括：與科組領導進行準備會議（1 小時）、檢視學生課業樣本，及與科組領導進行課業查察顧問會議（1.5 小時）)	2 科 × 每科 1 次 (2 科合共 2 次)
	中層人員個人化啟導	中文科正、副科主任	科組領導帶領已起動的中一、中二級深化發展，SDO 提供諮詢意見及協助（詳情同上）	3 次 × 約 1.5 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、參與協作的科組領導、全體教師	與學校領導及中、英、數、科學科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；引導三年來參與協作的教師在「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 小時工作坊
三年支援工作總結	總結會議	學校領導、核心小組	從學校整體角度，總結三年支援工作，及建議後續發展	1 次 × 1 小時