

# 02

## 中層領導培育

澳門近年推動多項教育政策以提升人才培養的素質，促進學生全人發展。學校要順利開展及落實相關政策，學校中層教師必須肩負帶領教學改進的專業領導角色，同時需要綜觀學校全局，參與帶領學校發展。因此，不少學校對提升中層教師的領導及管理能力的需要。

學校改進例子之二：

### 提升領導能量，促進科組發展

#### 校情

學校 B 的校長表示校內科組長普遍對學校有歸屬感，願意在個人層面努力及付出，但仍以處理科務行政工作為主，較少帶領科組教師作專業討論及交流，在帶領科組發展的意識及技巧上仍有很大的進步空間。學校 B 的校長希望與 QSIP 進行兩年協作，透過外間團隊的專業支援，培育校內的科組長，進一步優化不同層面的工作，如帶領課程規劃、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，提升他們的專業能量，以領導科組落實澳門近年推動的各項教育政策。

#### 發展重點及校本支援方案

QSIP 與學校領導商議，配合校情設計一個為期兩年的協作計劃，循序漸進地提升科組長擔當教學領導的專業能量。

#### 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「一堂好課：以學生為中心的觀課及議課」的共識
- 舉行中層領導工作坊，讓科組長了解教育發展下的中層領導角色及職責，並分享觀課方法及議課技巧，促進科組長發揮課程實施上的監察及改進角色

##### 推行改進，強化科組領導角色（以提升觀課及議課技巧為焦點）：

- 學校 B 配合校情，選定中文、英文、數學、科學、地理及經濟六個科目，安排科組長進行觀課議課研習，實踐在工作坊中學習的技巧。QSIP 學校發展主任（SDO）在過程中發揮啟導（mentoring）的效能，在影隨科組長觀課、示範與授課教師進行議課的技巧後，讓科組長實踐議課。此外，亦藉觀課了解學生在課堂內的學習情況
- SDO 向學校領導及核心小組口頭匯報整體觀課分析，並提出跟進建議

##### 提升教師團隊的教學能量，為持續發展作鋪墊：

- SDO 再為全體教師進行工作坊，跟進整體觀課的分析，針對教師常用的教學策略，透過實例分享提供優化建議

### 第二年

#### 引進技術，從學校層面提升整體團隊能量：

- 配合澳門的教育政策趨勢，舉行全體教師工作坊，透過不同學科實例分享「多元評核的理念與實踐」
- 舉行中層領導工作坊，讓科組長了解「透過共同備課推動科組改進的部署及領導技巧」，協助他們落實相關的教育政策，強化教學領導的角色

#### 持續強化科組領導角色（以帶領共同備課、實踐多元化評核為焦點）：

- 學校選定對協作準備度較高的中文科及地理科進行協作，以中一級作試驗改革，由 QSIP 提供支援，促進科組長帶領科組進行「共同備課、同儕觀課及檢討」的研習，從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

#### 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地理科作科組反思，並在校內分享實踐經驗；除了在科內擴散外，亦對全校各科組作示範推廣；SDO 為全體教師介紹更多實踐例子，鼓勵其他科組嘗試及實踐
- 與學校領導總結兩年支援工作，並建議後續發展及部署

## 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（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（一）： 「一堂好課：以學生為中心的觀課及議課」	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；分享各種有效教學策略、不同模式的觀課目的及作用，為校內建立「發展性觀課」奠下基礎	1次 × 3小時
中層領導培育	中層領導工作坊（一）： 「教育發展下的中層領導角色及職責」	全體科組長	促進科組長發揮領導角色，配合教育發展趨勢及政策，因應校情帶領科組持續改進及發展	1次 × 2.5小時
	中層領導工作坊（二）： 「透過觀課及議課推動科組改進」		提升科組長推動科組改進的意識，讓科組長了解觀課及議課的技巧，為之後的實踐作準備	1次 × 2.5小時
	共同備課	中文、英文、數學、科學、地理、經濟科教師及科組長	就教師已設計的一節課堂教學作回饋及提供意見，為觀課作準備	6科 × 每科1次 × 1小時 (6科合共6次)
	科組領導實務培訓： 觀課及議課	中文、英文、數學、科學、地理、經濟科科組長	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))	6位科組長 × 每位2次 (合共12次)
	向學校領導口頭匯報整體觀課分析	學校領導、核心小組	向學校領導總結整體觀課狀況，向核心小組提出跟進建議	1次 × 1.5小時
提升教師團隊專業能量	全體教師工作坊（二）： 「有效教學策略」	全體教師	跟進整體觀課的分析，因應校情，針對教師常用的教學策略，透過實例分享提供優化建議	1次 × 3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

## 02 中層領導培育

學校改進例子之二 | 提升領導能量，促進科組發展

### 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（三）： 「多元評核的理念與實踐」	全體教師	為全體教師介紹「多元評核的理念與實踐」，讓教師團隊建立共識，為之後開展的共同備課訂立一致焦點及方向	1 次 × 3 小時
中層領導培育	中層領導工作坊（三）： 「透過共同備課推動科組改進的部署及領導技巧」	全體科組長	提升科組長推動科組改進的意識，讓科組長了解帶領共同備課及同儕議課的技巧，為之後的實踐作準備	1 次 × 2.5 小時
中層領導培育及科組教學發展 （中文科及地理科）	科組籌備會議	中文科及地理科科組長	學校發展主任（SDO）分別與中文科及地理科科組的科組長會面，了解科組的發展現況及需要，共商是次協作的級別及焦點	2 科 × 每科 1 次 × 1.5 小時 (2 科合共 2 次)
	科組領導實務培訓： 帶領共同備課	中文科及地理科科組長及中一級老師	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 2 次 (2 科合共 4 次)
	科組領導實務培訓： 同儕觀課及議課	中文科及地理科科組長	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 (1 節)，及隨後為科組領導進行回饋會議 (30 分鐘))	2 位科組長 × 每位 2 次 (2 科合共 4 次)
	檢討會議	中文科及地理科科組長及中一級老師	就本學期的協作進行檢討，提出教學設計及施教的優化建議，SDO 為科組總結經驗及提出跟進建議	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、中文科及地理科科組長、全體教師	先與學校領導及中文科、地理科科組長進行籌備會議，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，鼓勵其他科組嘗試及實踐，以助推動持續發展	1 小時籌備會議及 3 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