

# 07

## 整全式學校改進

在過去廿多年的教育改革歷程中，每所學校的整體發展與外在環境和內在因素息息相關，學校除了要面對世界趨勢的變遷及教育政策更新，亦需因應學校內部在不同時期的情勢而訂定適切的發展重點。因此，在某一時期裏，學校領導不一定要帶着前設的主題，而宜以「整全式」的理念，從檢視情勢開始，部署發展焦點與策略，並扣連學校層面、科組層面及教師個人層面推動學校改進。以下為一例子：

學校改進例子之九：

### 具廣度及深度的全面改進

（強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援）

#### 校情

學校 I 的校長空降接任此崗位近兩年，已了解學校師生的強弱項及學校文化。校長欣賞學校有不少優良傳統，尤其在師生關係方面，較不少學校優勝。然而，校長觀察到校內大部分教師的教學方式較為傳統，學生在公開考試的表現仍有不少進步空間。此外，學校過往在學生成長支援範疇上的工作，皆由相關的功能組別各自進行，欠缺宏觀規劃。學校最近一次外評已是六年前，其後不少中層人員相繼退休。雖然現時各科組及功能組別的運作大致暢順，繼任的科主任及組別統籌在處理行政事務上亦漸上軌道，但較少帶領專業討論。校長期望 QSIP 協助引領新任中層人員，檢視過往發展的樽頸問題，並引領學校向前邁進：

#### 發展重點及校本支援方案

QSIP 團隊與校長及兩位副校長詳談後，由 QSIP 團隊為學校作情勢檢視（透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等），並與學校領導共同判斷學校的改進需要及發展優次。情勢檢視發現的重點如下：

#### 學校情勢

- ① 在學與教方面，不少教師仍未能完全掌握「能力導向」的教學，但校內測考模式卻嘗試與文憑試接軌，形成教考不配的問題。此外，課堂教學仍以教師主導模式為主，學生較少機會在課堂內表達意見或發問。
- ② 在學生成長支援方面，各功能組別各自有規劃，但由於少有溝通，有些工作偶有重複，或未善用人力資源作整合。
- ③ 不同科組或功能組別的效能、協作文化，以至教師對外間支援的準備度有明顯差異。科組／組別之間的專業協作文化亦不強。
- ④ 中層人員整體對學校有歸屬感及承擔感，願意配合學校整體的發展方向及在個人層面上付出，惟領導科組／組別的意識及技術稍弱，在推動科組／組別改進方面欠經驗及策略性部署。
- ⑤ 學校過往整體的評估（evaluation）文化不強，主要是檢視工作及計劃的完成程度，較少監察工作成效，尤其在運用量化及質化數據以回饋下一階段的規劃上，尚有很大的進步空間。



## 07 整全式學校改進

學校改進例子之九 | 具廣度及深度的全面改進 (強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援)

就上述重點，QSIP 團隊與學校開展三年的協作，在校內逐步建立持續改進的專業能量：

### 三年進程：

第一年：

- 主要由 QSIP 與學校領導主導啟動及推行改革，並培訓中層人員，同時與一些科組／組別進行深入協作，作為試點。

第二年：

- 着重與校內中層人員攜手協作，推行改革，在校內擴散有關理念和技術。

第三年：

- 由學校領導及中層人員主導，以延續改革，QSIP 從旁協助。

第一年

具體協作過程

發展焦點	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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	溝通聯絡 9 次
情勢檢視	<b>準備協作：</b> 與學校領導（校長及副校長）會面，了解學校對 QSIP 支援的期望及協作目標，為學校情勢檢視工作做準備	學校領導會議
	<b>從不同角度深入了解校情：</b> 承接學校領導的初步描述，QSIP 透過訪談、實地視察、檢視文件、觀課等方式為學校進行全面情勢檢視，了解及探討學校在不同範疇的發展現況及改進需要 <ul style="list-style-type: none"> <li>訪談對象：負責不同範疇及不同年資的教師、不同級別的學生</li> <li>觀課：初、高中不同學習領域的課堂</li> <li>檢視文件：最近期的學校發展計劃及報告、科組／組別計劃及檢討報告、外評報告</li> </ul>	訪談 12 節 觀課 16 節 檢視文件 12 份
	<b>向學校領導初步匯報情勢檢視結果，建議學校發展重點如下：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>加強「能力導向」的教學及評估</li> <li>營造學生在課堂主動參與的機會，加強師生及生生互動</li> <li>加強科主任的專業領導意識及技術、包括帶領觀課議課、共同備課、課業查察、擬卷把關等，並營造專業協作文化，以推動科組改進</li> <li>整合學生成長支援範疇下的工作，在推行價值觀教育的前提下，重新規劃班主任課、週會、高中其他學習經歷等</li> <li>強化班級經營及生涯規劃教育，使「學與教」及「學生支援」兩大範疇的工作產生協同效應</li> <li>加強全校的檢討意識及技術，培育教師運用量化及質化數據，回饋日後的規劃及執行</li> </ul>	學校領導會議
基於上述的校情分析，QSIP 校主與學校領導共商學校改進方案，部署如下：		
啟動學校改進	<b>與學與教核心小組的協作：</b> QSIP 與學與教核心小組成員共同制定學校整體推動策略，鼓勵不同科組實踐「能力導向」的教學，加強評估文化（例如：在恆常的共同備課及觀課中加入上述焦點）	學與教核心小組會議 1 次
	<b>與學生支援核心小組的協作：</b> 改變過往以各功能組別「先到先得」地佔用班主任及週會時間的陋習，重整各組別的工作，長遠發展級組織，加強班主任的角色，以級別需要主導學習內容	學生支援核心小組會議 2 次
	<b>全體教師工作坊：</b> 以「一堂好課：促進學生參與」為題進行全體教師工作坊，凝聚教師團隊對改進的共識，建立共同語言，為日後的改革鋪路	全體教師工作坊 1 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 為中層領導（包括科組及功能組別領導）進行一系列工作坊，內容包括：「中層領導的角色及職責」、「推動科組改進的策略及技巧」、「科組 PIE」等，加強中層領導的專業能量，為推動及實踐學校改進的行動方案作鋪墊	中層領導工作坊 2 次

(接下頁)

## 07 整全式學校改進

學校改進例子之九 | 具廣度及深度的全面改進 (強化 PIE、改進教學、發展 RaC、重整學生支援)

(承上頁)

發展焦點	支援內容	次數及時間
推行學校改進的行動方案	<p><b>基於情勢檢視的結果，選定科組／組別、級別及協作焦點啟動發展：</b>                      了解校情後，發現中文科科主任及科組教師的專業能量較高，對外間支援的準備度亦較強，有利於在協作的第一年創造成功經驗；另外，初中科學科的協作準備度雖屬一般，但在課程設計及教學法方面有較大的改進空間，發展的急切性較高                      因此，選定以這兩科作為啟動改革的試點，在中一級以推動「能力導向」教學作協作焦點，實踐之前全體教師工作坊所介紹的理念與策略                      同時，與中一及中四級的班主任協作，優化學生成長支援的工作</p>	
	<p><b>中文科：</b>                      由於科組對協作的準備度較高，QSIP 與科主任有較緊密的協作，嘗試透過共同備課、觀課議課、擬卷把關、評估數據分析等，提升科組教學效能，加強科組評估文化</p>	校本支援 20 次
	<p><b>科學科：</b>                      QSIP 的支援集中在共同備課、觀課及議課，以改善中一級的課堂教學效能為首階段目標</p>	校本支援 12 次
	<p><b>中一及中四級會：</b>                      分別與中一及中四級會協作，優化部分班主任課設計，一方面加強中一班級的凝聚力，另一方面加強中四班主任在生涯規劃教育上的角色</p>	中一級會 4 次 中四級會 4 次
分享階段性成功經驗，進一步推動改進	<p><b>校內分享會籌備會議：</b>                      與學校領導、中文、科學科科主任及級會統籌會面，擬定校內分享內容</p>	籌備會議 1 次
	<p><b>校內經驗總結分享會：</b>                      邀請兩個協作科組及兩級班主任於學年末在校內分享實踐經驗                      ● 中文、科學科科組分享「能力導向教學」的嘗試，再由中文科科主任分享科組檢討的優化做法，讓其他科組作參考及借鏡，為第二年的改進工作鋪路                      ● 中一及中四班主任分享班主任課的設計及實踐經驗，有待優化及擴散</p>	全體教師工作坊 1 次
	<p><b>檢討會議：</b>                      與學校領導總結本年的協作經驗，商討第二年的支援部署</p>	學校領導會議 1 次

▶ 第二年

發展焦點	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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	溝通聯絡 10 次
推行學校改進的行動方案： 學校層面	<b>與學與教核心小組的協作：</b> QSIP 基於第一年的協作情況，與學與教核心小組成員共同部署及制定學校改進的實踐策略，將改進層面進一步推廣至更多學科，焦點包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>加強各學科科主任的專業領導能力及技巧</li> <li>除中文科及科學科外，新增兩個學科與 QSIP 協作，實踐「能力導向教學」的理念</li> <li>協助學校制定具體的檢討政策，強化學校的評估文化及 PIE</li> <li>發展跨課程閱讀 (Reading across the Curriculum, RaC)</li> </ul>	學與教核心小組會議 2 次
	<b>與學生支援核心小組的協作：</b> QSIP 與學生支援核心小組成員制定策略，由校內教師帶領中一及中四級的班主任，持續優化第一年的發展工作；而 QSIP 與中二及中五班主任協作，繼續改革	學生支援核心小組會議 1 次
	<b>全體教師工作坊：</b> 分別以「善用評估數據回饋教學」及「班級經營新趨勢」為題進行全體教師工作坊，讓教師了解如何進一步加強課堂教學與評估設計的關係，提升教學效能，及強化班級經營工作	全體教師工作坊 2 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 集中為學科領導進行一系列工作坊，主題包括：「焦點式觀課及議課技巧」、「課業查察的焦點與回饋策略」、「擬卷把關的意識及技巧」，裝備科主任實踐學校改進方案中相關的學校政策	中層領導工作坊 3 次
推行學校改進的行動方案： 科組／組別層面	<b>將改進工作推廣至更多科組／組別：</b> 除了把中文科及科學科的協作推展至中二級，在科組內擴散經驗外，亦開展與數學科和英文科的協作；同時成立 RaC 小組，展開具體試驗，又與中二及中五班主任協作，延續班主任課的改革)	
	<b>中文科：</b> QSIP 與科主任溝通，在教師人手安排上作特別部署；把第一年曾參與協作的教師分別編排任教本年的中一級及中二級；QSIP 主力支援中二級，協助教師加強平日教學和評估設計的扣連，同時亦優化科組考試後的檢討方法，加強科組運用評估數據的意識及技巧；此外，為科主任提供「個人化啟導」，輔助科主任領導中一級，把第一年的協作經驗承傳及優化	校本支援 20 次
	<b>科學科：</b> 基於第一年的協作互信關係，繼續於中二級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，讓科組內更多教師願意實踐新嘗試	校本支援 10 次
	<b>數學科：</b> 於中一級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，改善教學效能，提升科組的評估文化	校本支援 10 次
	<b>英文科：</b> 於中一級開展共同備課、觀課議課、優化評估設計及善用數據作試後檢討等工作，改善教學效能，提升科組的評估文化	校本支援 12 次
	<b>RaC 小組：</b> 於中三級開展試驗，與英文科、科學科、地理科協作發展 RaC 課程及策略，包括進行工作坊及共同備課	校本支援 8 次
	<b>中一及中四級會：</b> 由校內教師帶領中一及中四級會延續去年的發展，QSIP 在過程中為統籌教師提供「個人化啟導」，協助落實工作	校本支援 4 次
	<b>中二及中五級會：</b> 分別與中二及中五級會協作，延續優化班主任課設計	中二級會 4 次 中五級會 4 次
	<b>與學與教及學生支援核心小組的協作：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>QSIP 與兩大核心小組成員定期檢視行動方案的實施情況，微調推動方法</li> <li>列席某些科主任及教職員會議，為核心小組提供諮詢意見，加強推動不同科組／組別落實相關的學校政策</li> </ul>	學與教核心小組會議 3 次；學生支援核心小組會議 3 次；列席其他會議 4 次

(接下頁)

(承上頁)

發展焦點	支援內容	次數及時間
分享及歸納階段性成功經驗，進一步推動改進	<b>校內分享會籌備會議：</b> 與學校領導、中文、英文、數學、科學科主任、RaC 統籌及級會統籌會面，擬定校內分享內容	籌備會議 1 次
	<b>校內經驗總結分享會：</b> 邀請四個協作科組在校內分享「運用評估數據回饋教學」的實踐經驗；並邀請其他專業能量較高的科主任，分享如何在科組內推動及落實學校的相關政策；此外，也邀請 RaC 小組分享初步試驗成果。QSIP 則負責分析及總結良好做法的通則，進一步推動不同科組落實相關措施； 中二及中五班主任則分享班主任課的設計及實踐經驗，有待優化	全體教師工作坊 1 次
	<b>檢討會議：</b> 與學校領導總結本年的協作經驗，商討第三年的支援部署	學校領導會議 1 次

## ▶ 第三年

發展焦點	支援內容	次數及時間
宏觀部署及調適支援工作	<b>緊密溝通、檢討與跟進：</b> 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	溝通聯絡 9 次
鞏固學校持續發展	<b>與學與教及學生支援核心小組的協作：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>總結過去兩年的協作經驗，將一些良好做法制定為學校的恆常措施，在全校層面落實及執行相關工作，包括：優化校內觀課議課、課業查察、評估檢討、級會功能等政策</li> <li>提升核心小組成員於策劃及推動改進的專業領導能力</li> </ul>	核心小組會議 8 次
	<b>中層領導工作坊：</b> 為中層領導（包括科組及功能組別領導）進行培訓，推動科組發展的檢討與規劃，以及為促進中層之間的交流及分享制訂常規，以便持續提升中層在政策制訂及策劃方面的專業能力（工作坊主題：「推動科/組發展跨科分享（一）、（二）」）	中層領導工作坊 2 次
	<b>中層領導實務培訓：</b> 透過影隨、啟導、顧問會議等形式，協助不同學習領域的科主任及領導學生培育工作的教師落實執行相關的改進方案 <ul style="list-style-type: none"> <li>影隨科主任進行共同備課、觀課及議課，並強化科主任課業查察、擬卷把關等能力及技巧，因應學習領域的發展需要選取合適的焦點，提供不同程度的支援（參與協作的學習領域包括：中文、英文、數學、人文、科學）</li> <li>就中一、二、四、五級會統籌人員的實際工作，安排影隨或個人化啟導，強化領導意識及技巧，優化班主任課及學生培育工作</li> </ul>	校本支援 48 次
	<b>RaC 小組：</b> QSIP 促進科組領導勾畫課程地圖（curriculum mapping），並擴展至更多科組進行試驗	中層顧問會議 6 次
	<b>中三及中六級會：</b> 分別與中三及中六級會協作，延續優化班主任課設計，尤其推動班主任主導中六生涯規劃教育工作	中三級會 4 次 中六級會 4 次
總結經驗	<b>檢討會議：</b> 與學與教核心小組、學生支援核心小組及 RaC 小組總結三年的協作經驗，為校內經驗總結分享會作準備，並就學校未來持續改進作部署	核心小組會議 2 次
	<b>校內經驗總結分享會：</b> 於上學期及下學期末，分別邀請不同學習領域的科組、不同年級的班主任及參與 RaC 發展的教師就過去兩至三年的實踐經驗作總結及分享；QSIP 協助學校回顧及總結學校改進之策略，並就學校整體的未來發展及持續改進提供具體的回饋及建議	全體教師工作坊 2 次