

發展及培訓中層領導人員： 校本導師支援計劃



問題的思考

① 什麼人是中層？

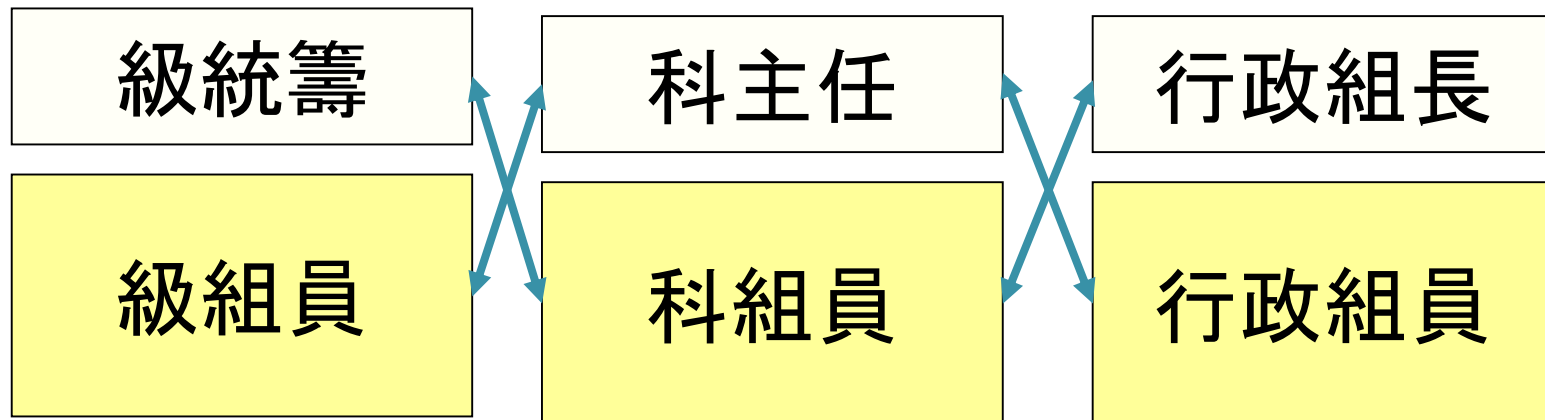
- SPSM 副校長
- PSM
- APSM
- ~~AM~~
- ~~CM~~

② 怎樣的人是導師？

- 職級
- 年資
- 功能

組織特性

- 架構扁平，給與老師機會
- 人人有份，互相從屬
- 重視專家權，不重視位置權
- 重視團隊，但有個人發展



天循中層團隊的意念

- ① 擴大機會
- ② 架構組織(小組)
- ③ 常設空間
- ④ 增加溝通
- ⑤ 多元培訓

1. 擴大機會

一般中層

科主任

行政組長

中文

英文

培育組

特教組

CM

AM

APSM

PSM,SPSM

APSM

PSM,SPSM

級統籌

18-24人

P.1級統籌

P.2級統籌

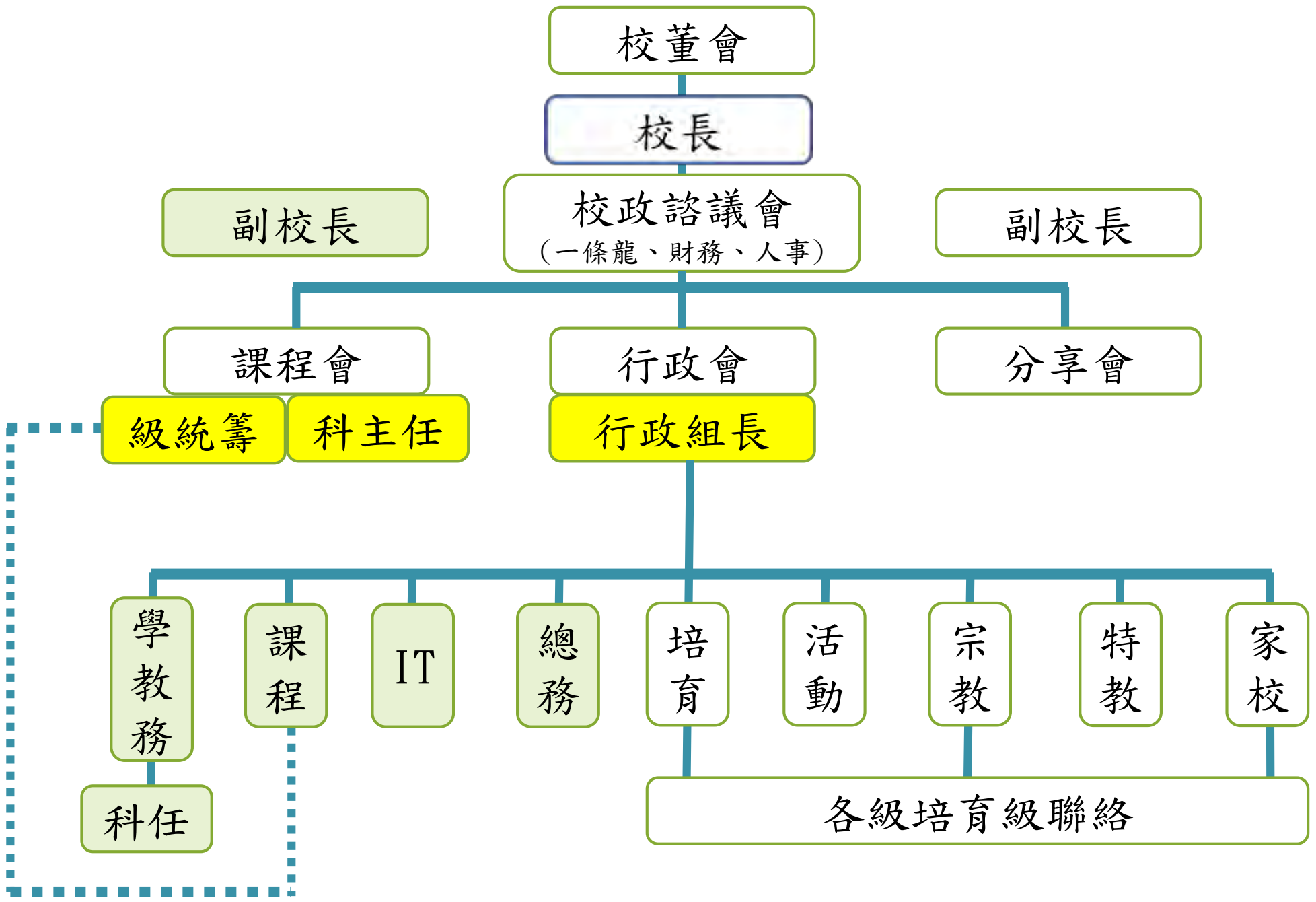
P.3級統籌

P.4級統籌

P.5級統籌

P.6級統籌

- 增加機會給基層教師
- 每級最少由一個CM (APSM)
- 觀察及發展有潛質的同事
- 隱藏的師徒制承傳開始



① 擴大機會

一般中層

科主任

行政組長

級統籌

18-24人

中文

英文

培育組

特教組

P.1 科聯絡

P.2 科聯絡

P.3 科聯絡

P.4 科聯絡

P.5 科聯絡

P.6 科聯絡

P.1 組聯絡

P.2 組聯絡

P.3 組聯絡

P.4 組聯絡

P.5 組聯絡

P.6 組聯絡

P.1 級統籌

P.2 級統籌

P.3 級統籌

P.4 級統籌

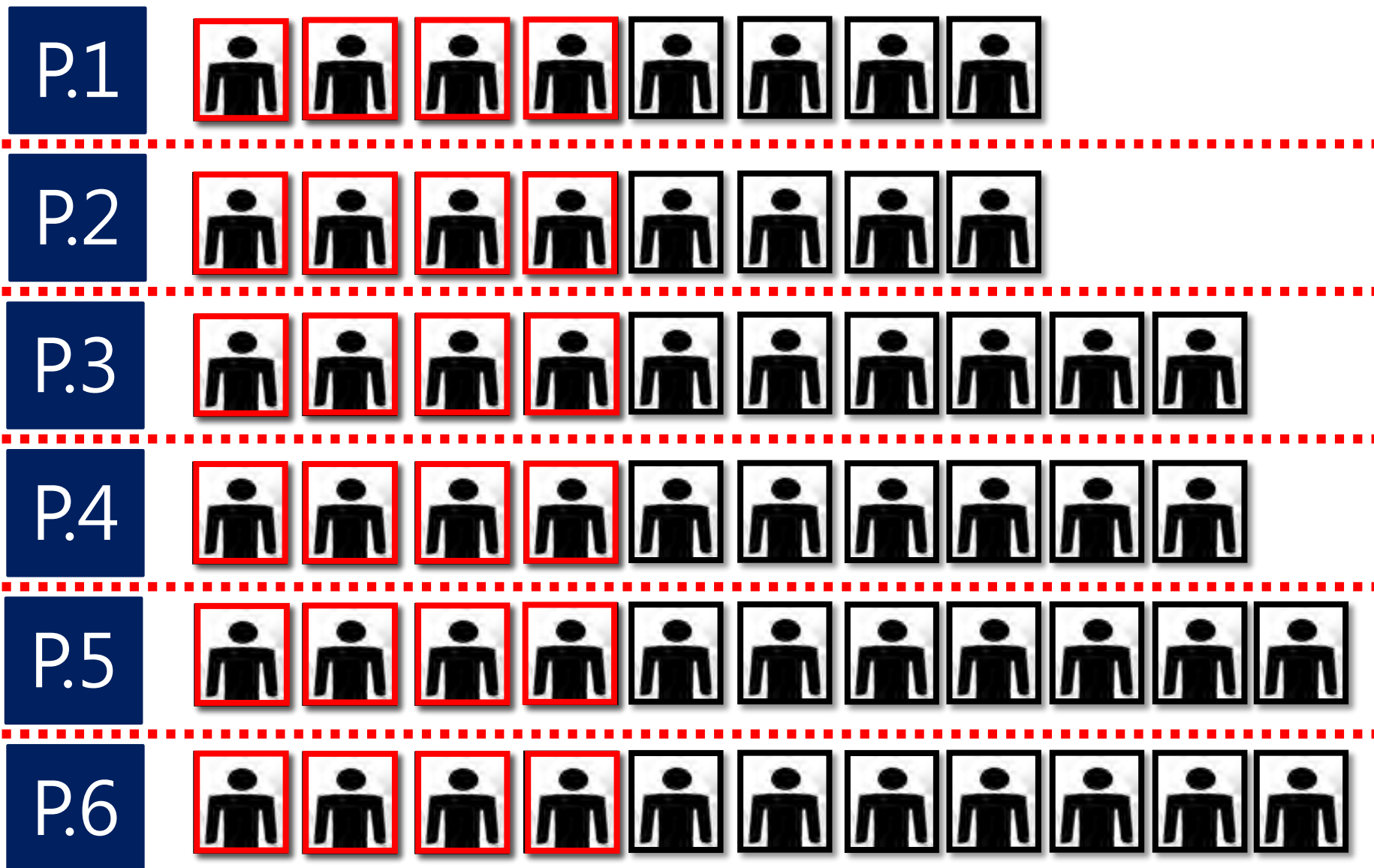
P.5 級統籌

P.6 級統籌

天循中層團隊的意念

- ① 擴大機會
- ② 架構組織(小組)
- ③ 常設空間
- ④ 增加溝通
- ⑤ 多元培訓

② 架構組織：以級為本——專科專級專教

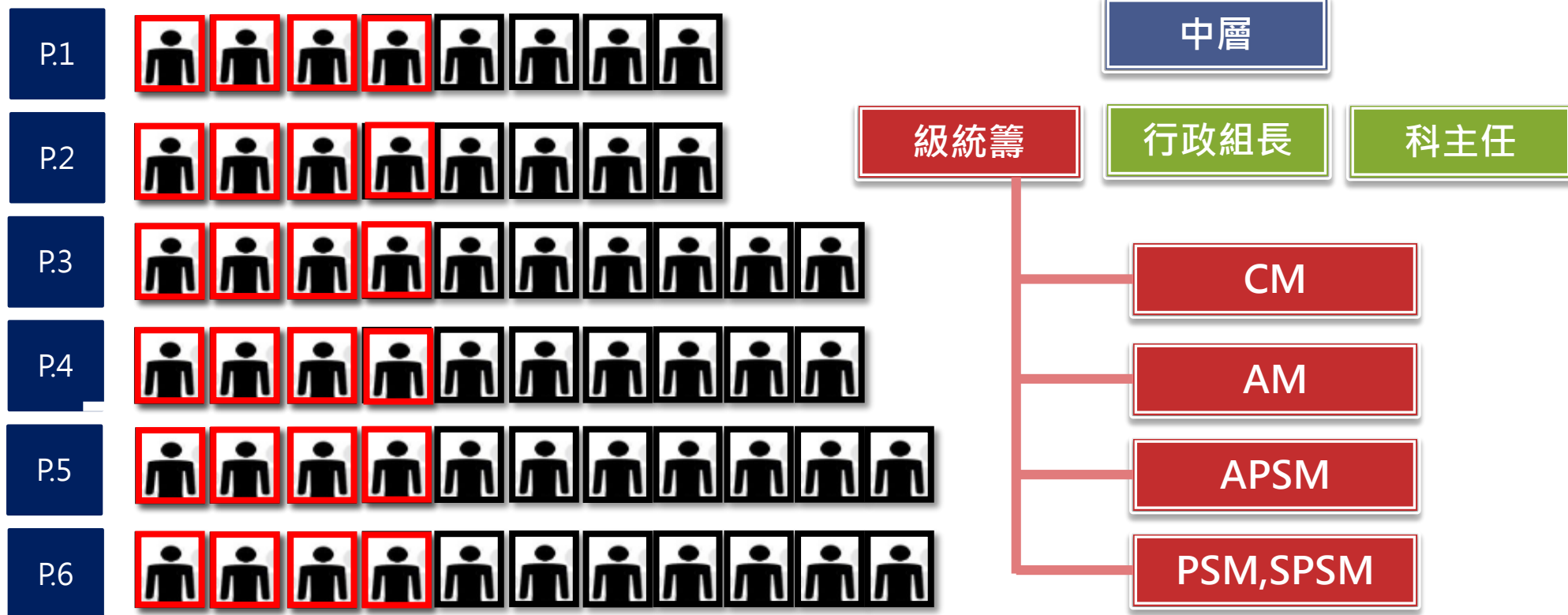


② 架構組織：以級為本--專科專級專教

1. 全校分為六小組，一個年級一組
2. 只教一至二主科 <術科可跨一級>
3. 只教一級主科
4. 教師座位亦分級就座
5. 每級有組長-- “級統籌”

好處:

1. 新的備課安排
2. 全方位活動順暢
3. 團隊建立較易
4. 建立教師「社群」



以級為本的環境布置

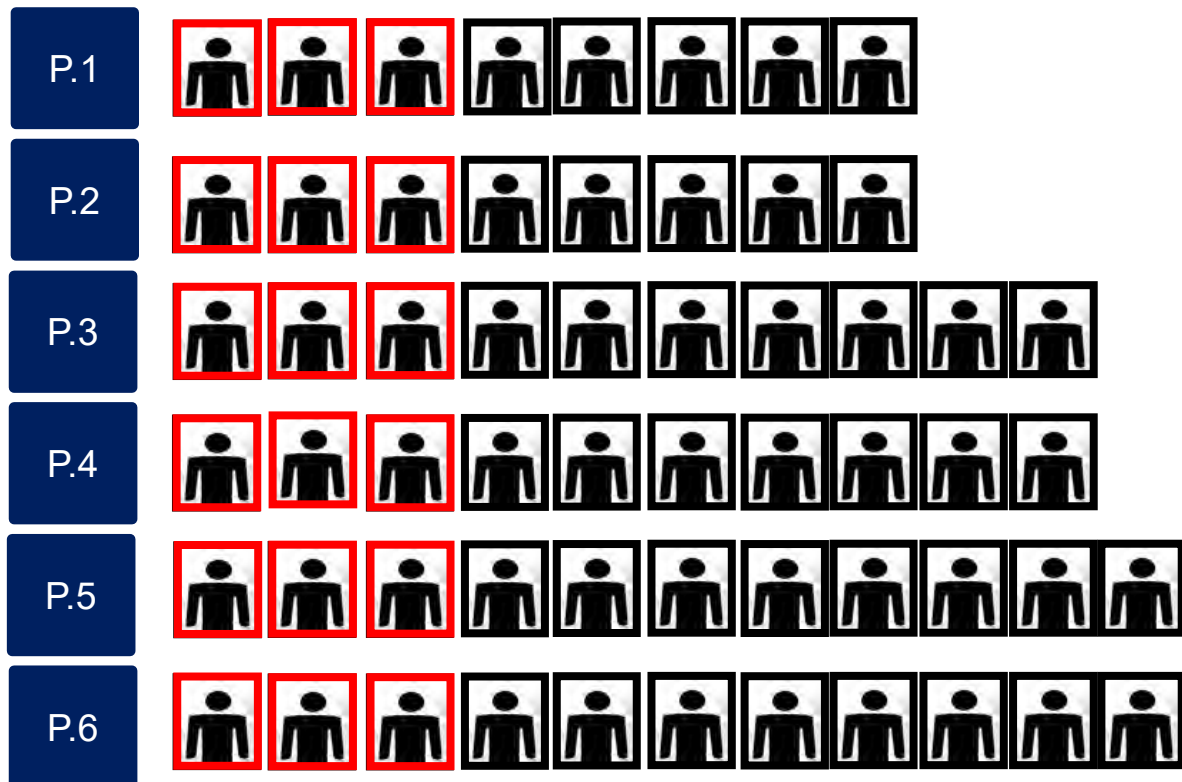


以級為本：專科組群

1. 全校分為六小組，一個年級一組
2. 只教一至二主科 <術科可跨一級>
3. 只教一級主科
4. 教師座位亦分級就座
5. 每級有組長-- “級統籌”

好處:

1. 共同備課安排
2. 全方位活動順暢
3. 團隊建立較易
4. 建立教師「社群」



各科
學科核心成員
聯絡
科
任

以級為本：行政組群

1. 全校分為六小組，一個年級一組
2. 只教一至二主科 <術科可跨一級>
3. 只教一級主科
4. 教師座位亦分級就座
5. 每級有組長-- “**級統籌**”

好處:

1. 共同備課安排
2. 全方位活動順暢
3. 團隊建立較易
4. 建立教師「社群」



以級為本：級本的會議



級本會議的空間 (每星期一次)

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
0745-0825	早會/早讀				
0825-0835					
0835-0915	1				
0915-0955	2				
0955-1025	小息				
1025-1105	3				
1105-1145	4				
1145-1225	5				
1225-1315	午膳/小息				
1315-1355	6				
1355-1435	7				
1435-1515	8		2:45-5:30 分享會 (全體)		
1515-17:30					

固定
空間

自由

機動

(1) 分享會/級會

時間：逢星期三 2:45pm-5:30pm

- 專業發展
 - 課程分享
 - 級會
 - 校務簡報
 - 討論事項
 - 團隊建立
 - 食物分享
- 觀摩及取經
- 取共識 / 接納意見
- 歸屬感 / 團隊
- 鬆一鬆 / 嘆一嘆
- 建立關係

其中一位二年級教師

2C,2D	中文	12
2C,2D	圖書	2
2C	生教	1
2A,2B,2C,2D	視藝	4
2A,2B,2C,2D	視藝(多)	4
2C	導修	1
2C	加油站	1
普教中會		1
	(28)	26

其中一位三年級教師

3A,3C	英文	14
3A	常識	4
3A,3C	基教	2
3A,3C,3B	導修	5
P.3	躍進班	1
	(26)	26

其中一位六年級教師

6A,6F	中文	12
6A,6F	圖書	2
6B,6F,3A,3C	音樂	4
6B,6F,3A,3C	音樂(多)	2
6B	加油站	1
	(23)	23

其中一位五年級教師

5B,5D	英文	14
5B	生教	2
5B,5D,5E	基教	3
5B,5D	導修	3
5B	加油站	1
P.6	躍進班	1
	(25)	24

特別:

1. 有什麼不同?
2. 為何這樣?

特別:

1. 主科同一級
2. 術科跨1-2級
3. 有什麼變化?

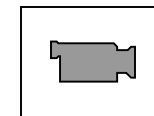
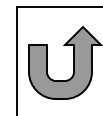
天循中層團隊的意念

- ① 擴大機會
- ② 架構組織(小組)
- ③ 常設空間
- ④ 增加溝通
- ⑤ 多元培訓

③ 常設空間 - 善用時間表

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
0745-0825	級統籌會				
0825-0845					
0845-0925					
0925-1005	2				
1005-1025	小息				
1025-1105	3				
1105-1145	4				
1145-1225	5				
1225-1315	午膳/小息				
1315-1355	6				
1355-1435	7				
1435-1515	8				
1515-					

級統籌會：會議安排



時間：逢星期一 7:45pm-9:05pm

內容：

- ① 工作簡報
- ② 領袖培訓
 - 分享難處/心得
 - 政策討論
 - 課程分享
 - 讀書會

建立關係

增進彼此認識

觀摩 / 取經 / 統一

取共識 / 接納意見

編號	年級	班別	姓名	負責分享	分享日期
1.	四年級	D2		問題 11	17/2
2.	四年級	B1		問題 12	17/2
3.	四年級	A1		問題 13	24/2
4.	四年級			問題 14	24/2
5.	四年級	B2		問題 15	3/3
6.	五年級	C1		問題 16	3/3
7.	五年級	D2		問題 17	10/3
8.	五年級	B1		問題 18	10/3
9.	五年級			問題 19	17/3
10.	六年級	C		問題 20	17/3
11.	六年級	F		問題 21	24/3
12.	六年級	f		問題 22	24/3
13.	六年級	d		問題 23	31/3
14.	三年級	A		問題 24	31/3
15.	三年級	B		問題 25	7/4
16.	三年級	e		問題 26	7/4
17.	二年級	e		問題 27	14/4
18.	二年級	a		問題 28	14/4
19.	二年級	b		問題 29	14/4
20.	一年級	e		問題 30	
21.	一年級	a		問題 8	
22.	一年級	C		問題 9	
23.	一年級	b		問題 10	

- 閱讀本級的材料
- 分享安排：每次兩位，每人 5 分鐘。
- 分享内容
 - 整合內容
 - 個人的意見

級統籌學習圈：專業學習社群

級統籌學習圈

(修訂版：9.27.2016)

#請將 ppt 放入 v:\校長\級統籌分享\xxx_苓.ppt

閱讀：

1. 70 個教學實務錦囊

年級	姓名	負責分享	分享日期
6		錦囊 1,2	31/10
6		錦囊 3,4	7/11
6		錦囊 5,6	14/11
6		錦囊 7,8	21/11

過去曾共同研究：

- 反轉教室
- 正向心理學
- 課堂42問
- NLP
- GOOGLE開會術
- 與幸福有約
- 評估的模式
- GOOGLE常用的工具
-

級統籌學習圈：專業學習社群

杜郎口中學

教育心語 20120330

2005年冬，邀得來自上海的張民生教授到我服務的中學觀課指導，並向他請教如何促進薄弱學生主動學習。後來跟他去了新界的曾梅千禧小學觀課。張教授指曾梅千禧的精神和做法，與杜郎口中學相似，著我在網上參考杜郎口的資料。

山東省茌平縣聊城附近的杜郎口鎮中學，於1997年時是一間著名的薄弱中學，生源不足，面臨併撤危機。上級調來崔其升當校長，他細心分析課堂教學後，提出連串改革。經多年摸索修訂，逐步形成了所謂「杜郎口式」的教學模式。十年來，有近九十萬人參觀了這間僅得廿班的小型中學。影響所及，各地也有相關的「模式」並起，一時間似乎

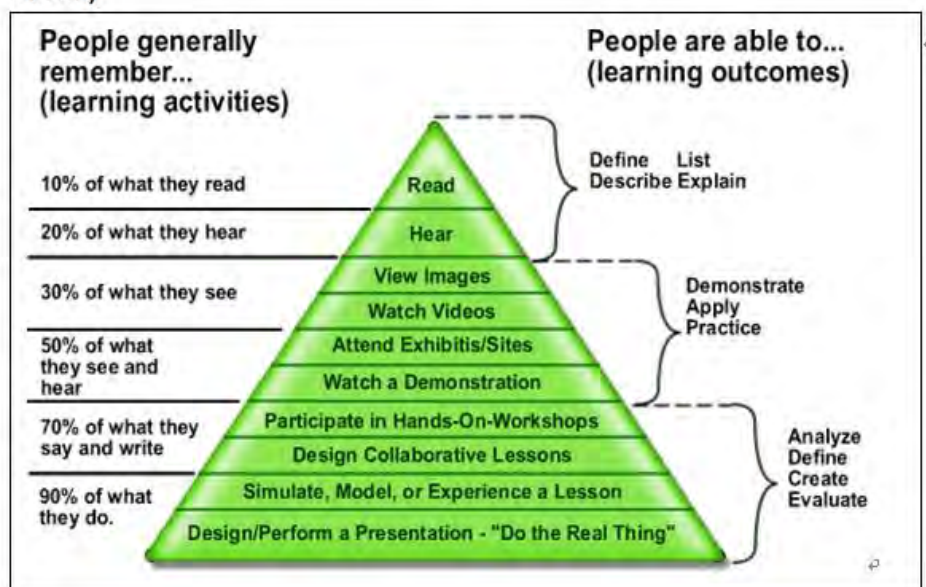


杜郎口
“旋风”

戊、導學原則

- (1) 備課充足、設計嚴謹；
- (2) 模塊推進、節奏明快；
- (3) 協作學習、集體智慧；
- (4) 手腦並用、高效為體；^(註一)
- (5) 言止有度、點撥精微；^(註二)

註一：Cone of Experience (Edgar Dale, Audiovisual Methods in Teaching, 1969, NY: Dryden Press)



註二：三講、三不講原則：學生已會的不講；自己能學的不講；講了學生也不會的不講(三不講)。講學生易混、易錯、易漏點；講學生想不到、想不深、想不透；講學生解決不了的問題(三講)。<<理想課堂的 42 個問題>>

「翻轉課堂」 Flipped classroom

——追趕新加坡的教學改革。

【明報專訊】MOOC 及網上教學。

電子教育自 1980 年代開始，已經歷過不少階段的改變、有成功的，有失敗的。近年大規模網絡上的開放（免費）課程（Massive Open Online Course, MOOC）紛紛湧現，美國除了由 MIT 等牽頭的 [edX](#) 及史丹福教授開發的 [Coursera](#) 外，台灣政府及英國公開大學也在搭建全地區或國家性的平台；而香港中文大學首個 [Coursera](#) 課程——由任志剛講授的「人民幣在國際貨幣體系的角色」，全球約 2 萬人最近也開始上課。

暫且不談大規模推廣 MOOC 的可行性，中小學老師們自行錄製教學短片輔助教學，已令教學靜靜起了革命。近日參與新加坡國際教育研討會，驚歎他們的老師在這方法的主動性及前沿發展，也迫使我們思考香港師訓成效、教師專業性及在職進修等議題。

翻轉課室及教學。

將 MOOC 或網上教學結合課堂教學，有各種可行的方法，其中「翻轉課堂」（flip teaching, flipped classroom, reversed teaching 等）可算是影響最為深遠。

③常設空間 - 善用時間表

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
0800-0825	級統籌會				
0825-0845					
0845-0925					
0925-1005	2				
1005-1025	小息				
1025-1105	3				
1105-1145	4				
1145-1225	5				
1225-1315	午膳/小息				
1315-1355	6				
1355-1435	7				
1435-1515	8				
1515-					

(教學上)專業自主：時間表

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
0800-0825	級統籌會	常識共備	數學共備	中文共備	英文共備
0825-0845					
0845-0925					

好處：

- 推動科本發展
- 持續 (每星期) 分享 / 討論教學內容及方法
- 設計、落實及即時改進教案
- 持續評估學生的學習表現



- 7:45-8:35 進行
- 恒常的共備

行政安排

1. 創造共同平台
2. 提供溝通空間

③常設空間 - 善用時間表

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
0800-0835	級統籌會	常識共備	數學共備	中文共備	英文共備
0745-0835					
0835-0915					
0915-0955	2				
0955-1025	小息	好處：			
1025-1105	3				
1105-1145	4	● 專科就教學策略及計劃進行研究、優化及檢視			
1145-1225	5				
1225-1315	午膳/小息	● 了解縱向發展			
1315-1355	6				
1355-1435	7	● 更新及掌握學科的知識，並藉此擴散開去			
1435-1515	8				
1515-					

- 學科核心成員的聚會

- 專科就教學策略及計劃進行研究、優化及檢視
- 了解縱向發展
- 更新及掌握學科的知識，並藉此擴散開去
- 第二梯隊的培訓

③常設空間 - 善用時間表

時間	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五							
0800-0835	早會/早讀	常識共備	數學共備	中文共備	英文共備							
0745-0835												
0835-0915	1	各科級聯絡會										
0915-0955	2											
0955-1025	小息											
1025-1105	3	P1 P2 P3 P4 P5 P6	常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1105-1145	4		常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1145-1225	5		常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1225-1315	午膳/小息		常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1315-1355	6		常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1355-1435	7		常	常	數	數	中	中	中	英	英	英
1435-1515	8	常	常	數	數	中	中	中	英	英	英	
1515-												

- 學科核心成員的聚會

天循中層團隊的意念

- ① 擴大機會
- ② 架構組織(小組)
- ③ 常設空間
- ④ 增加溝通
- ⑤ 多元培訓

④增加(長)溝通 - 三年一貫

三年一貫

低小

高小

班風建立

雙班主任

- 刻意安排
- 成熟 搭 年青
- 年資長 搭 年資短
-

性格

天循中層團隊的意念

- ① 擴大機會
- ② 架構組織(小組)
- ③ 常設空間
- ④ 增加溝通
- ⑤ 多元培訓

⑤ 多元培訓

- 有了常設的平台，就可以.....
 - 讀書會
 - 良好實踐經驗的分享
 - 開會小技巧
 - 電子工具的學習
 - 軟性的分享
 - 建立歸屬會
 -

MENTOR SCHEME

形式多變：

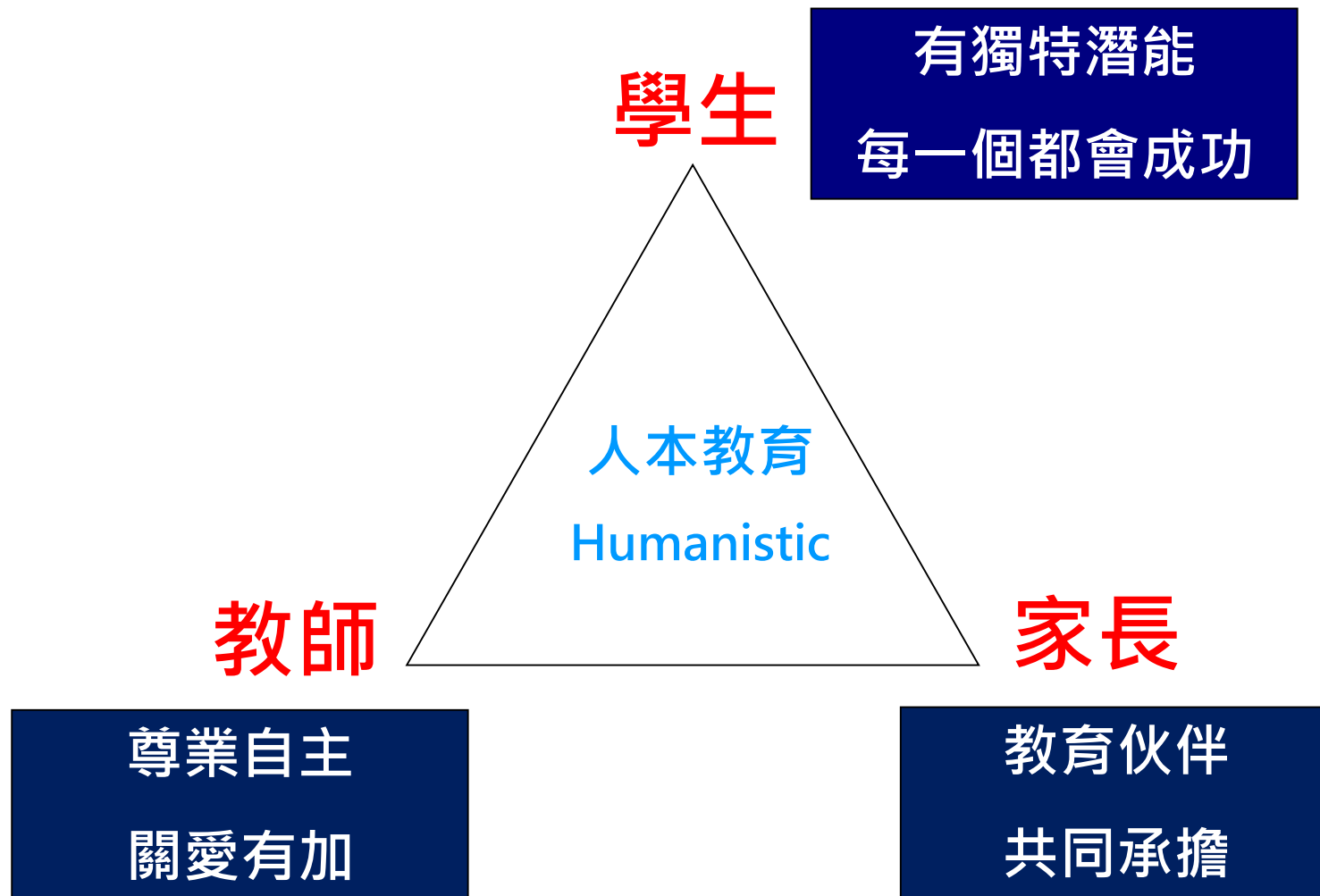
- ① 以級為本的師徒(友儕)
 - 級統籌
 - 一般同事
- ② 以科為本的師徒(友儕)
- ③ 以班主任的師徒(友儕)
- ④ 不需要太明顯
- ⑤

最後幾點分享



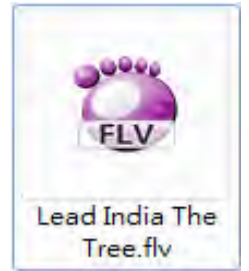
我們的信念是.....

老師的角色



木桶理論

- 木桶的容量 由 最短的木板 決定
- 組織的效能 由 最弱的環節 決定
- 切莫破壞水桶的箍，穿洞



不做也不要潑冷水

團結精神



持續教師專業發展 - 成長背後

- ①以情建立，以時間累積
- ②不斷給與老師機會，學習及領導
- ③以機制軟硬兼施，讓老師反思



目標

- ① 成長(雙方)
- ② 支援(雙方)
- ③ 團隊
- ④ 有機制
- ⑤ 有配套
- ⑥ 有統籌人
- ⑦ 有愛





謝謝