



台灣國教院 SITEP 赴港共學

學校改進的整體理念及策略

湯才偉

優質學校改進計劃 總監

cwtong@cuhk.edu.hk

2018/10/8



新時代的特徵



資訊隨手可得



The Information Era

- Why is information important?

- Rate of increase in the amount of information is exponential [Kurzweil 2005]

- Youtube hosts 100 M videostreams a day
 - Number of shared MP3 songs is greater than 1 billion
 - Number of traffic surveillance cameras in London is 200, they send 64 trillion bits a day to command centers
 - Number of Internet users is 1,966 M or 28.7% of world population
 - New digital information in 2006: 161 billion Gigabytes, this is 3 M times the information created in books.

知識周期短，
尤其科技方面

Jobs Lost to Automation

大量技術操作工種
將被機械人取代

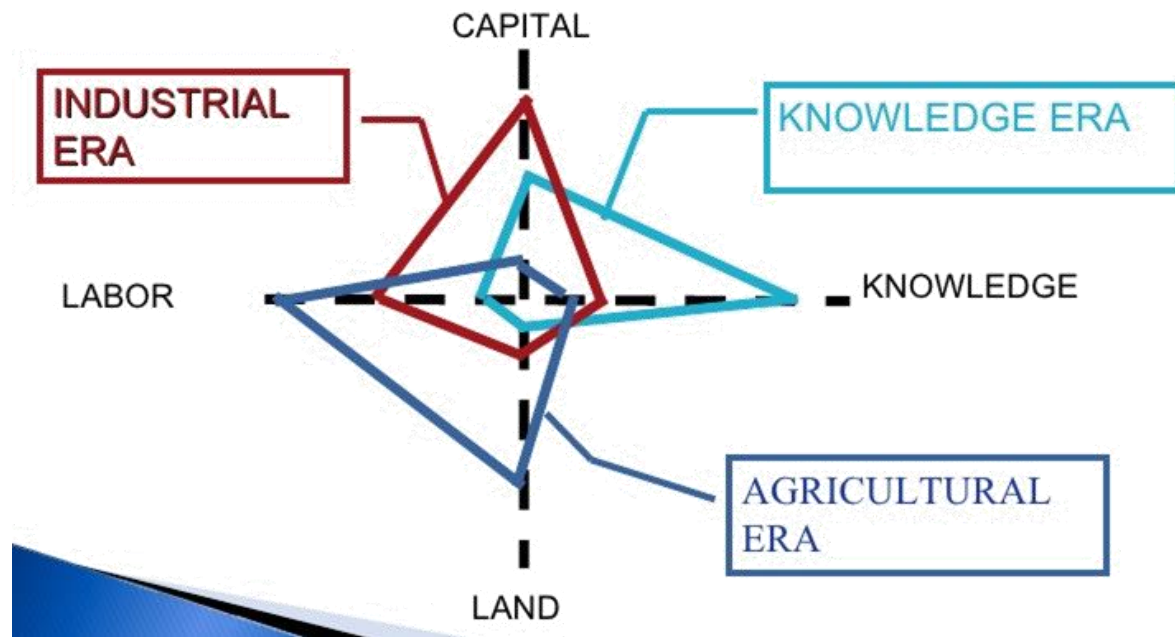


JOB
INTERVIEW
THIS WAY

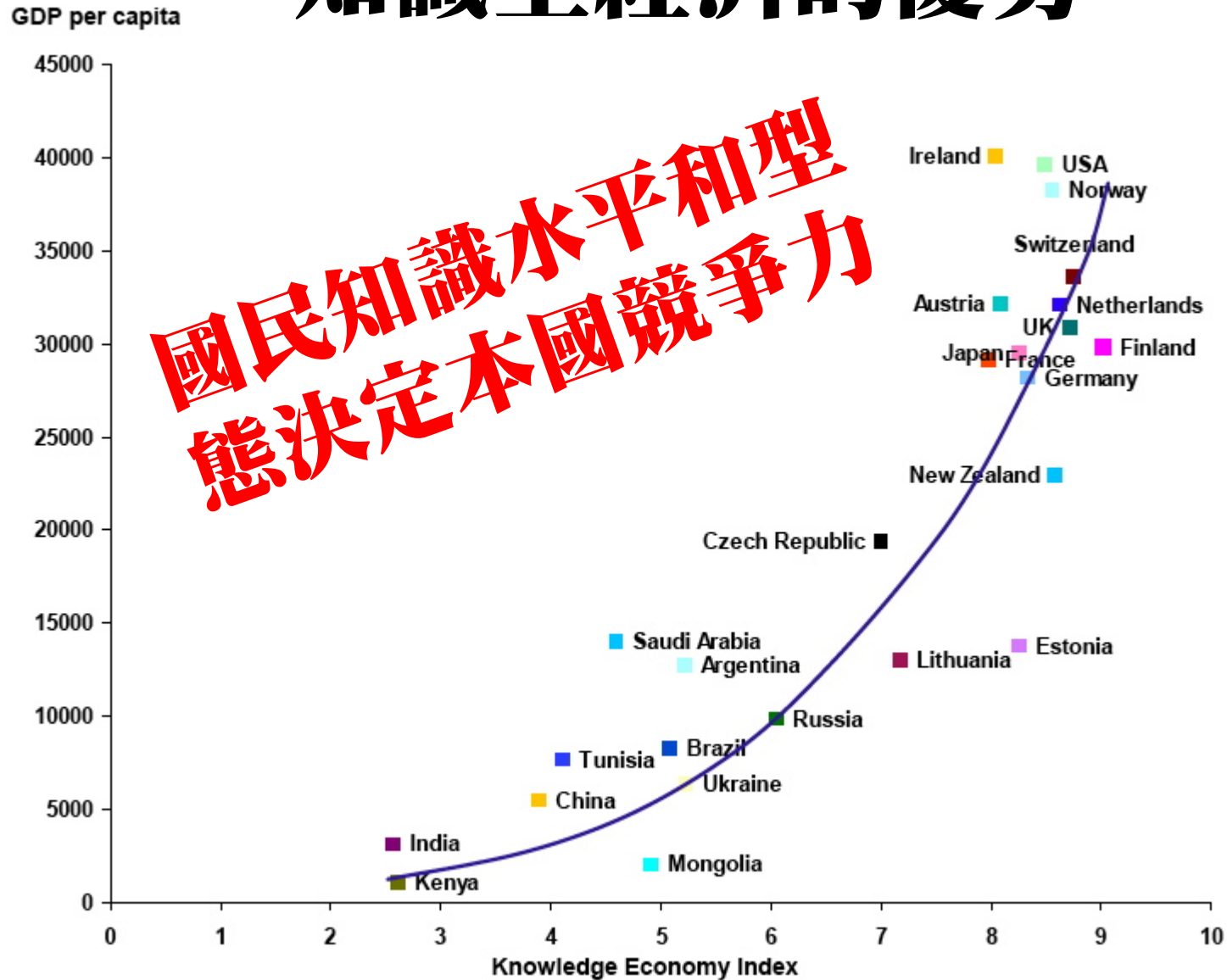


從農業到工業，再到知識、創意經濟

- 農業型經濟
 - 人力、土地
- 工業型經濟
 - 資金、人力
- 知識型經濟
 - 知識、資金



知識型經濟的優勢





人需要具有不斷學習的能力和意志

學會學習 ↔ 自主學習 ↔ 終身學習

協作、表達、社際、文化、開放、...



地球村、地球公民、環球能力

這個新時代…

1. 資訊隨手可得
2. 知識周期短，尤其科技方面
3. 大量技術操作工種將被機械人取代
4. 經濟從農業到工業，再到現在的創意
5. 國民知識水平和型態決定本國競爭力
6. 人需要具有不斷學習的能力和意志
7. 自主學習、終身學習
8. 地球村、地球公民、環球能力
- 9. 應用、創新、社際、協作、開放、表達、…**



新時代下的教育特點

學習方式的差異

讀書札記習慣的減少

閱讀環境、心態、姿態的自由

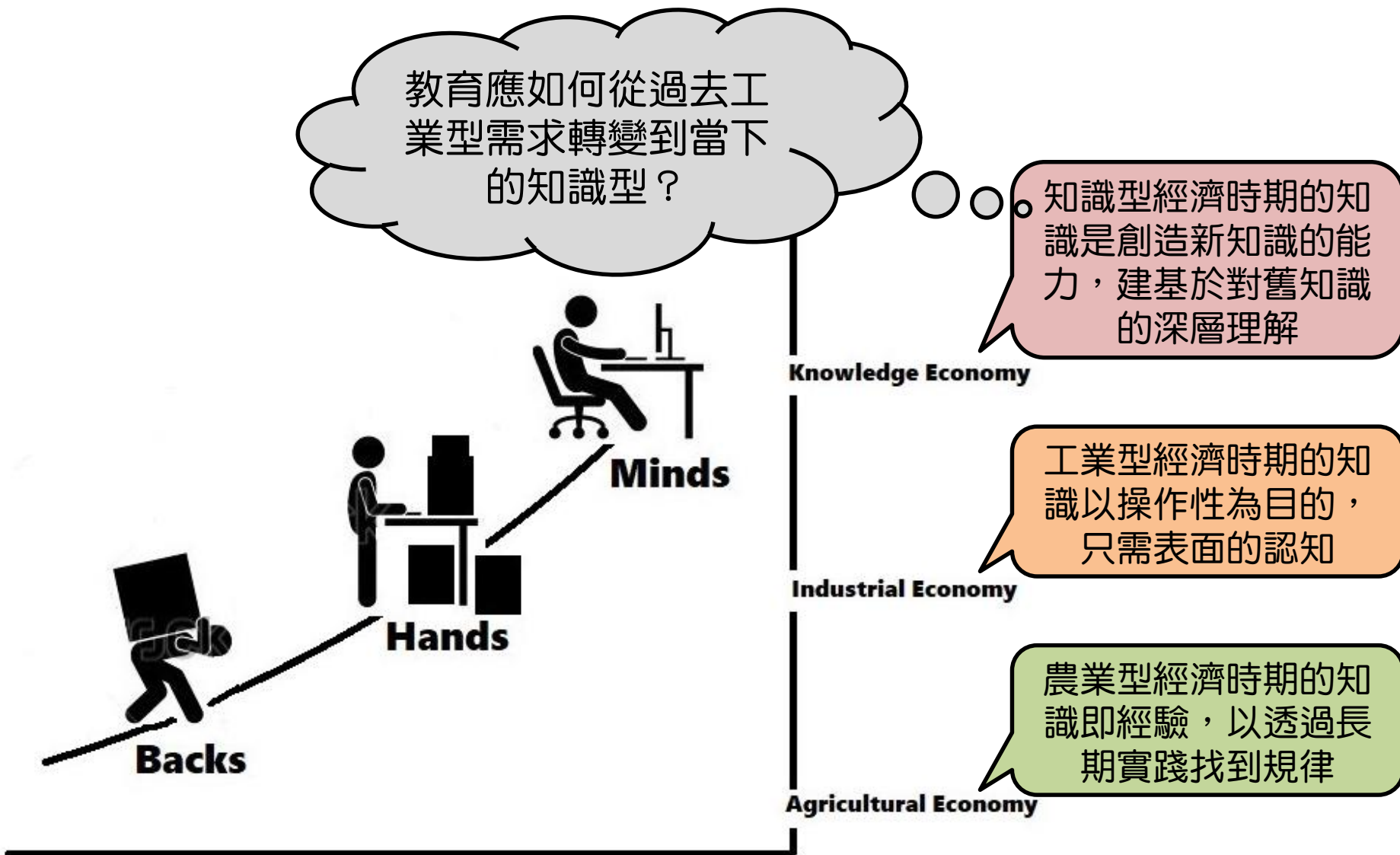
連繫知識的隨意與快捷

知訊記存習慣的改變

交流互通的普遍

存取知識工具的轉變

不同經濟型態下的知識特點



1. 從知識到能力的轉變

1. 新時代下，資訊不再代表知識
2. 懂得運用所知，創造所知才是真正的知識
3. 本土以至國際的評估都已採用能力導向
4. 能力除指操作外，還涉及情境知識
5. 科本能力外，更有所謂各科共通的能力；也是一種應付未來學習的能力

2. 自主與終身的學習

1. 自主學習是一種處事的自覺表現
2. 自覺表現包括態度（人）和能力（任務）
3. 無論態度或能力，要自覺自主，都涉及多項影響因素；所以自主學習是一項複雜的複式概念

3. 拔尖與補底的兼顧

1. 普及教育帶來學生差異的問題
2. 照顧差異的最終目的是一項價值考慮
3. 有效照顧差異必然涉及大量的資源投放
4. 預防勝於治療（做好每一課的效能）
5. 後尖子時代的教育
 - 既要拔尖（質），亦要補底/普及（量）

4. 協作與創新的重要

1. 教育的最終目標
2. 同儕互相學習的優勢
 - 安全、社際、互動、建構
3. 團隊共力的競爭力
 - 孤掌再難鳴



拉開香港教改的序幕 2000年

October 8, 2018

湯才偉©QSIP.HKIER.EDU.CUHK

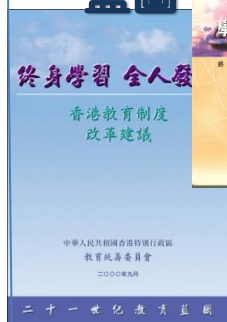
18

香港教育改革的歷程：終身學習 全人發展

願景



藍圖



發展路向



基礎教育
課程指引



行動方案



學前教育
課程指引



課程及評估
指引



高中
課程指引



第一屆新高中畢業及
香港中學文憑考試

學會學習2.0
聚焦 深化
持續



課程及評估指引用中
四至中六) 核心科目及
選修科目 (更新)

學校課程
持續更新

1999 2000 2001 2002 2005 2006 2007 2009 2012 2014 2015 2017

香港評估模式的轉變

- 從知識到能力
 - 沒有了指定的**範文**
- 重視策略的應用
 - 閱讀**策略**
- 強調資訊的分析和理解
 - 提供**資料**
- 要求學生個人**意見的表達**



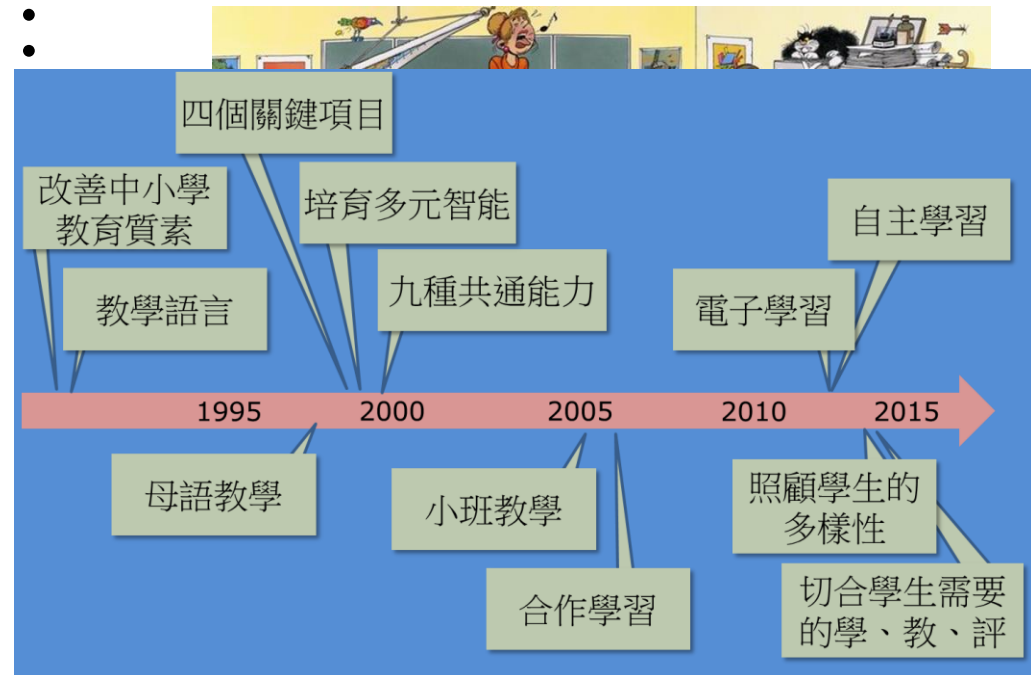
香港考試及評核局
Hong Kong
Examinations and
Assessment Authority



學校改進_在地在職的理念實踐

由中央規劃的改革

- 課改政策往往**來自政府、大學**，而非來自學校基層
- 這類政策（Mandated Policy）的**成效**往往備受質疑。原因包括：
 1. 概念不清
 2. 上層壓力
 3. 推行混亂
 4. 與提升教學無關
 5. 轉變頻繁



學校效能研究的發展階段

- 第一期
 - 六十年代中至七十年代初
 - 輸入與輸出的經濟模式，考慮學校人力及設備資源對教育的影響
 - 認為學生的社經背景是影響成績的最大因素
- 第二期
 - 七十年代後期
 - 加入過程（process）因素，考慮更多的學校表現成就，出現大量學校效能研究
 - 強調課堂（教師）層面的影響
 - 相信學校確能轉變學生
- 第三期
 - 後七十年代至八十年代中
 - 將效能研究的變項加入學校的分析中
 - 不再滿足描述學校的效能，期望創造有效能的學校，尤其弱勢地區（平等概念equity orientation）
 - 產生不同的學校改進計劃
- 第四期
 - 後八十年代至今
 - 加入情境因素（Context factors）
 - 從平等轉為效能的概念：如何為所有學生提供更好的學校？

從學校效能研究到學校改進

學校效能研究

- 歸因式
 - 家庭背景
 - 學習動機
 - 教學策略
 - ...
- 指標化
 - 學業成績
 - 競逐收生
 - 課外活動數量
 - 問責
 - 增值？
 - ...

學校改進

- 追求自我完善的學校文化
 - 建立共識
 - 賦權承責
 - 各展所長
- 提升教師能量
 - 專業發展
 - 協作文化
 - 不斷反思

學校改進的定義

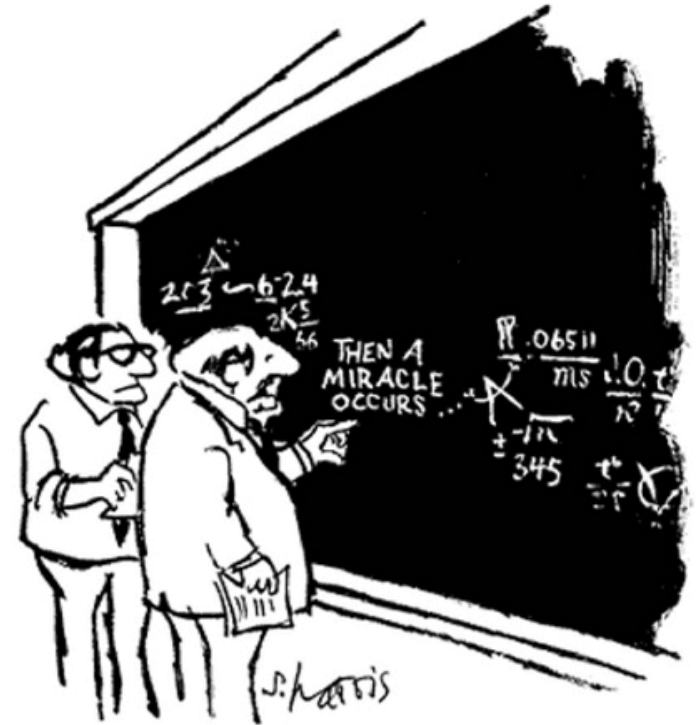
- 「學校改進是一種**系統的、持續的**努力，目的在**改變校內的學習條件**，及其他相關的內部影響，最終希望能更有效地達至**教育的目標**。」
- “... a **systematic, sustained effort** aimed at **change in learning conditions** and other related internal conditions in one or more schools, with the ultimate **aim of accomplishing educational goals** more effectively.” (Bollen, p.3)

No One-Size Fits All



不利教師發展的改進策略

- 套餐式 Package
- 純理論 Theoretical
- 袖手旁觀 Not on-site





「校本」管理觀念的出現

School-based Management SBM
Quality Assurance



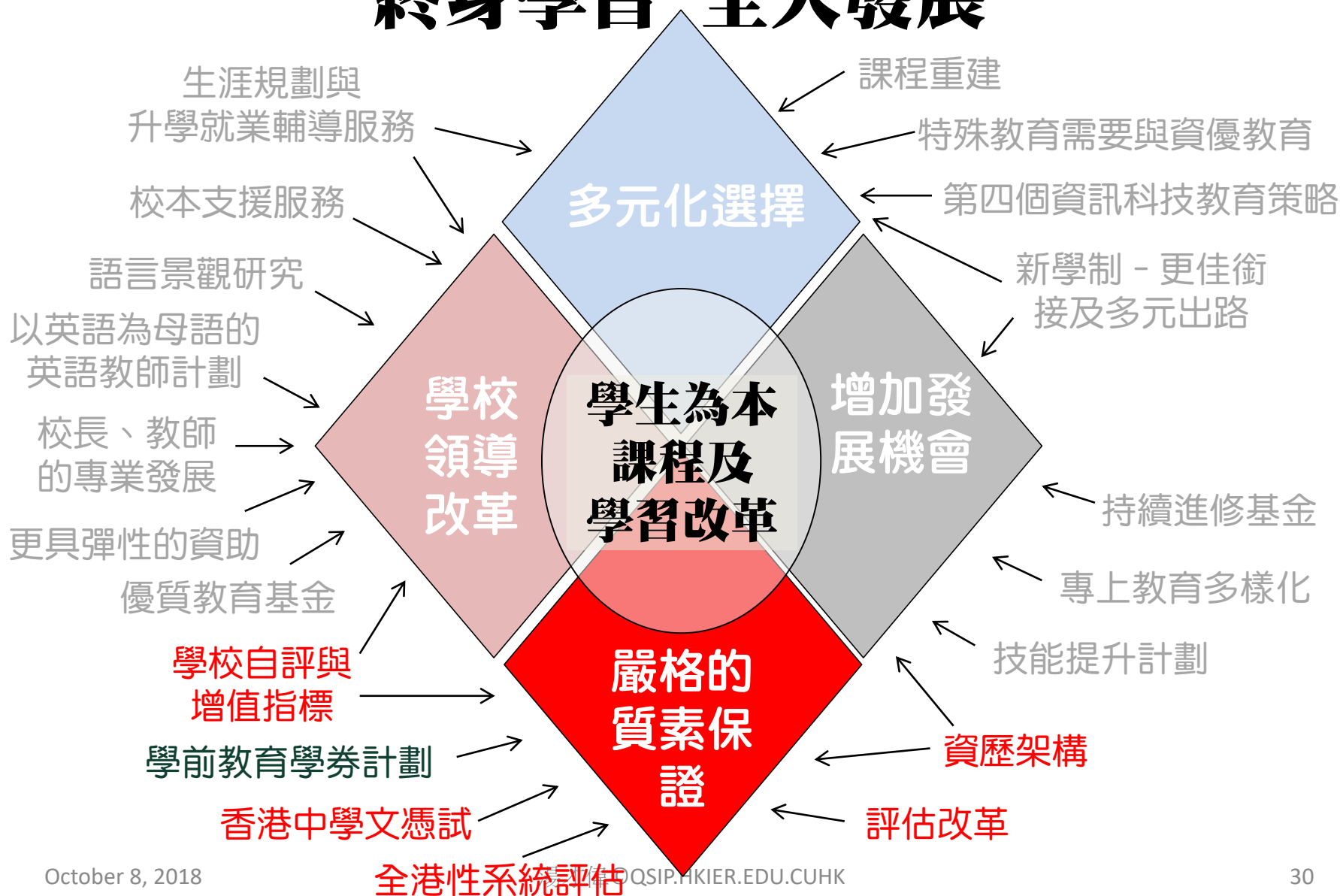
為甚麼要推行校本管理？

1. 透過權責下放，校本管理讓學校有更大的自主權，可以更靈活地管理校務、運用資源和計劃學校的發展。鑑於學校的教育質素對學生的學習成果有直接影響，因此，學校在得到更大的自主權後，亦必須具有更高的透明度和問責性，讓社會人士得知學校的整體表現及其能否善用公帑。
2. 推行一個讓辦學團體、校長、教師、家長、校友和獨立社會人士共同參與的管治架構是必須的，因為這些主要持分者直接參與學校決策，有助提高學校管治方面的透明度和問責性，並且能集思廣益，使校政更臻完善。
3. 要發展優質教育，學校必須因應學生的能力、社會的需要，採取適切的教學及管理方式，發揮學校本身的特色，從而創建個別學校的文化和特質，自我完善，追求卓越。
4. ...
5. 持分者參與學校管理和決策是世界大勢所趨。透過校本管理，香港的學校教育可以配合世界發展，促進個人成長，提供優秀人才，繼續推動香港社會、經濟和文化的發展，進一步增強香港在國際間的競爭力。

《校本管理簡介》

自2000年開始的改革實踐

終身學習 全人發展



教改下有關質素保證的措施

- 規劃方面
 - 學校三年發展計劃 **P**lanning **I**mplementation **E**valuation
 - 科組周年發展計劃
- 評估方面
 - 評估改革
 - 全港系統性評估 **T**erritory **S**chool Based **A**ssessment/**B**asic **C**ompetency **A**ssessment
 - Pre S1
 - 香港中學文憑試 **D**iploma **S**econdary **E**ducation
 - 增值指標
- 質素保證視學 **E**xternal **S**chool **R**eview
 - **F**ocused **I**nspection
- 資歷架構





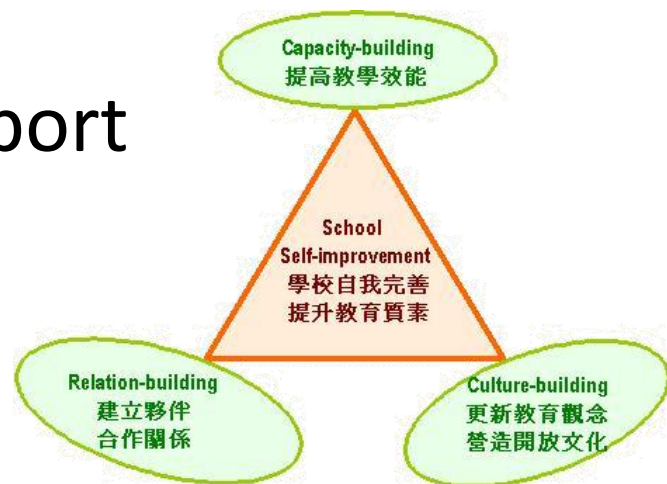
University -
School Support
Programmes (USP)

Professional
Development Schools
(PDS) Scheme

Principal
Support Network
(PSN)

校本支援服務

School-based Support



勞而少/無功

- 學校終極目標是提升教學效能
- 由於影響因素眾多，而且有直接與非直接，因此改進工作容易出現：
 - **不對焦**：處理的問題與提升成效無關（要處理不是因素本身，而是因素導致成效的原因 means vs ends）
 - **隨意性**：隨意選擇（欠系統的因果思維）
 - **欠效果**：過程漫長，不易彰顯成效（支援年期短，尤其要先處理非直接的因素）
- 所以需要外來者（External Agent）給予專業、客觀、系統、有效的支援

1. 專業為本的學校改進



2. 校情為本的學校改進

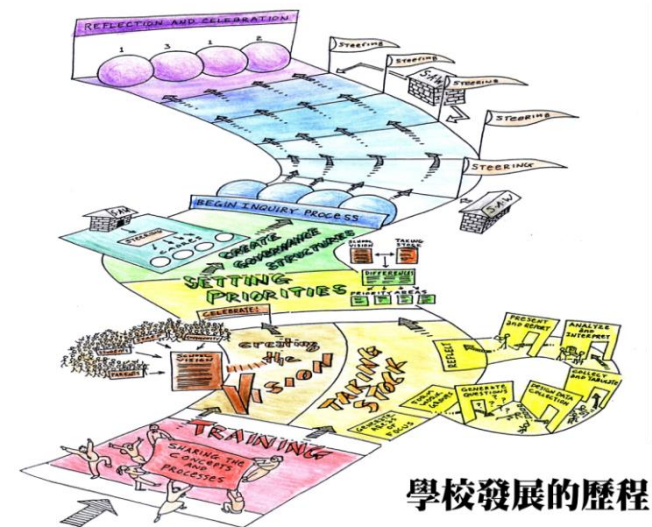


3. 發展為本的學校改進



學校改進的歷程

- 迂迴 Not linear
- 反覆 Unfolds over time
- 重疊 A series of overlapping phases



支援策略歷程

釐清現況

知識及技能支援

實踐經歷

反思沉澱

系統化

把脈
斷症
下方
餵藥
覆診
調理



支援流程 1 – 5

校長會議

主任會議

教師會議

訂定具體工作計劃

分析擬教單元結構及重點

推介教學活動建議

訂定教學流程

施教

觀課

檢討

展示

擴散

學校改進的一般進程階段 **PIES**

1. 問題出現 **P**lanning
 - 察覺、關注、擔心、安全
 - 現時、未來
2. 問題分析 **P**lanning
 - 認識：知識、成因、焦點
 - 情境：
 - 解難：態度、能力、策略
 - 目標：
3. 方案執行 **I**mplementation
 - 支援、協作、資源、
 - 賦權、監察
4. 成果檢視 **E**valuation
 - 檢討、分享、學習、鼓勵、擴散
5. **S**ystemization 系統化
 - 制度

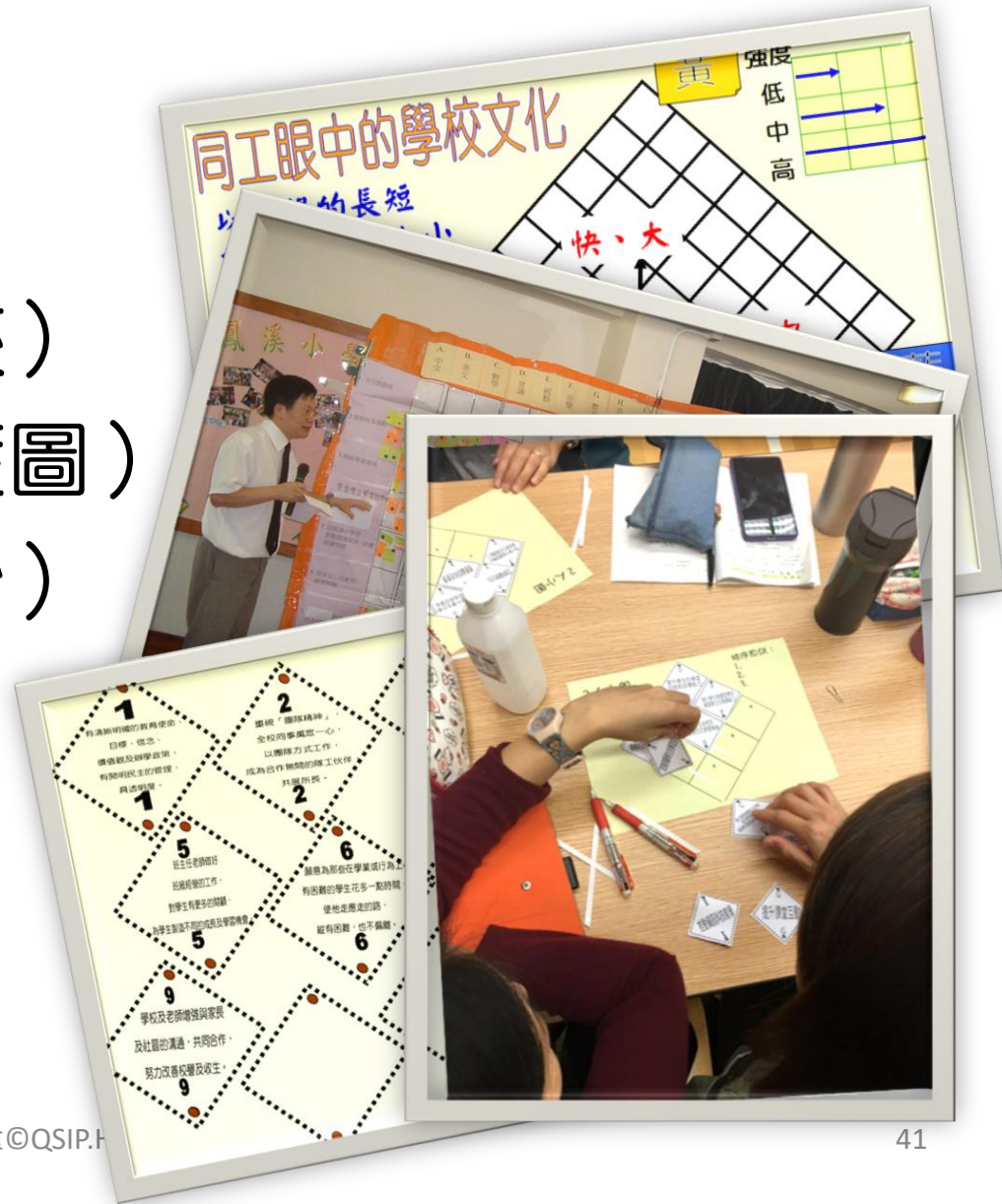
情勢檢討 Stock Taking

- 強弱（自省）
- 機危（前瞻）
- 觀察（觀課、蹲校）
- 發展方向（四色藍圖）
- 工作輕重（大棉胎）
- 願景（Diamond）



October 8, 2018

湯才偉©QSIP.H



Root Cause Analysis_5 Whys Analysis

<u>Five Whys Template</u>		
Clearly State the Problem:	<input type="text"/>	
Why did this occur?	<input type="text"/>	Is this a root cause? <input type="checkbox"/> Yes/No
If no, why did this occur?	<input type="text"/>	Is this a root cause? <input type="checkbox"/> Yes/No
If no, why did this occur?	<input type="text"/>	Is this a root cause? <input type="checkbox"/> Yes/No
If no, why did this occur?	<input type="text"/>	Is this a root cause? <input type="checkbox"/> Yes/No
If no, why did this occur?	<input type="text"/>	Is this a root cause? <input type="checkbox"/> Yes/No
Root Cause: (Ensure that this is within your control)	<input type="text"/>	
Possible Solutions:	<input type="text"/>	

Five Whys Template

Clearly State the Problem:

學生經常欠交功課

Why did this occur?

懶

Is this a root cause?

Yes No

If no, why did this occur?

太多

Is this a root cause?

Yes No

If no, why did this occur?

對部分同學太深

Is this a root cause?

Yes No

If no, why did this occur?

於堂上未曾學會

Is this a root cause?

Yes No

If no, why did this occur?

教得太快、太多

Is this a root cause?

Yes No

Root Cause:
(Ensure that this is within
your control)

課堂教學的質量未能考慮學生能力背景

Possible Solutions:

加強形成性評估、裁減課程進度、...

不存偏見

多角度

同理心

內化歸因

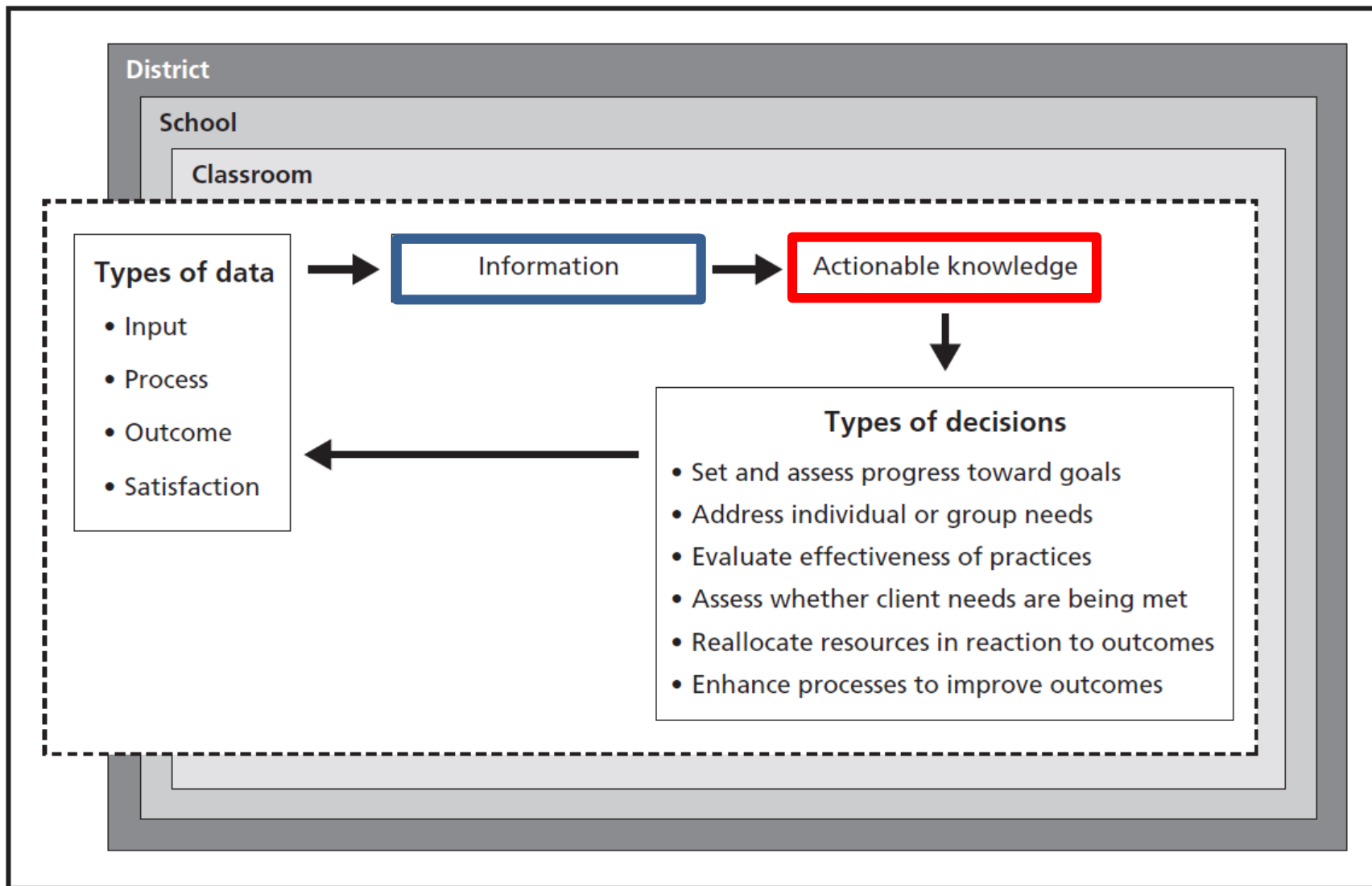
專業承擔

專業知識

憑證為本：學校表現評量工具

1. 全港性評估 (TSA/BCA、DSE、PRE-S1)
 2. 學科增值指標 (Value-added Indicator)
 3. 科組問卷調查/校內自擬學生問卷調查
 4. 校內成績分析 (Internal Examination Analysis)
 5. 跨地區/國家評估 (TIMMS / PISA)
 6. 校外評核 (ESR: External School Review)
 7. 重點視學報告 (Focus Inspection Report)
 8. 情意及社交表現評估 (APASO)
 9. 學校表現評量/校情檢視 (Key Performance Measures)
 10. 持分者問卷調查 (Stakeholder Survey)
 11. 參與全港性校際比賽、制服團體或社會服務的學生百分比
 12. 學生出席率
 13. 處於可接受體重範圍的學生百分比
 14. 學習取向問卷 (CUHK-QSIP: Student's Approach to Learning)
 15. 情勢檢視報告 (CUHK-QSIP: Stock Take Report)
-
- 學生學習表現
- 教師教學表現
- 學生成長表現

Conceptual Framework of Data-Driven Decision Making in Education



中文大學 優質學校改進計劃

Quality School Improvement Project

QSIP

1998 優質學校改進計劃誕生的年代

財政充裕的年代

人才匯聚的年代

改革起步的年代



Prof. Henry Levin visiting CUHK (1998)

矇矓的自由

- 從理念到定義
 - 對概念作專業闡釋
- 從理念到行動
 - 提供不同的着地實踐策略
- 從理念到成績
 - 積累具體的成功個案



中大QSIP支援學校的經驗

QSIP

商校合作

1998/99 – 2017/18，參與QSIP受資助計劃的學校超過700校次：

	學校數目(佔全港%)	學校頻次
小學	202 (38%)	298
中學	211 (45%)	386
特殊學校	25 (41%)	40
總數	438	724



「學校起動」計劃
(Project WeCan)

13中學

基金合作
QSHK

優質學校在香港
(QSHK)

7小學 5中學

基金合作 傳承

傳承動起來

照顧學習差異

優質學校改進計劃：
學習差異支援(QSIP-SLD)

48小學
175 中學

優質學校改進計劃
透過全校式
自主學習照顧
學習差異
(QSIP-SDL)

10小學

QSIP-CEAL
(Assessment
Literacy)

18 小學

講故事
傳德育

50 小學, 29 中
1 特殊學校

特殊教育

優質學校改進計劃：
特殊學校支援
(QSIP-SISS)

24 特殊學校

海外合作



SITEP
台灣

學校整體改進

香港躍進
學校計劃
(ASQE)

26小學,
24中學

優質學校
計劃
(QSP)

23小學
17中學

優質學校
行動
(QSA)

8小學
5中學

優質學校改進計劃 (QSIP)

112 小學
114 中學
15 特殊學校

98

00

02

04

06

08

10

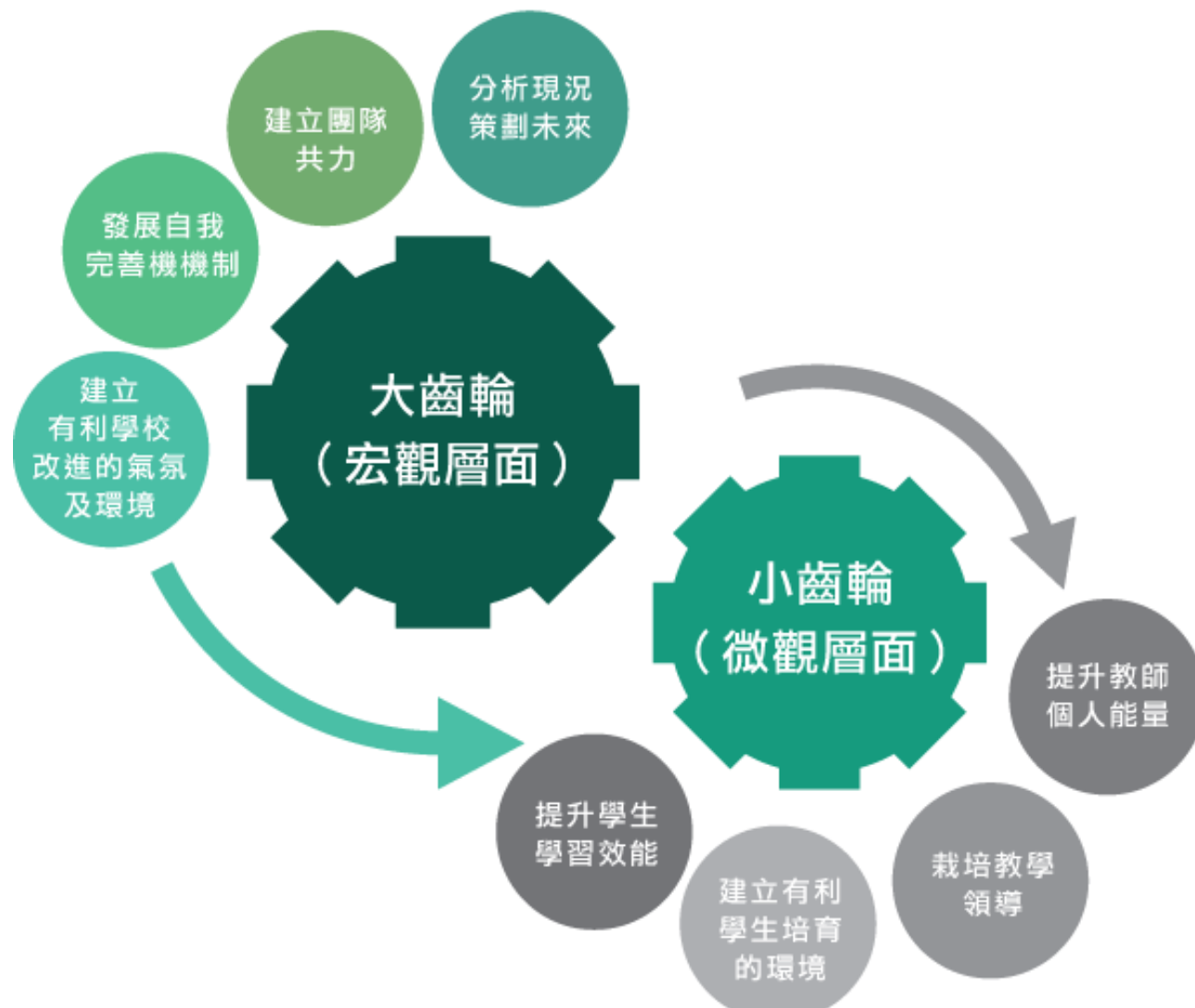
12

14

16

18

特色：宏觀與微觀層面支援並行





優質學校改進計劃(QSIP)

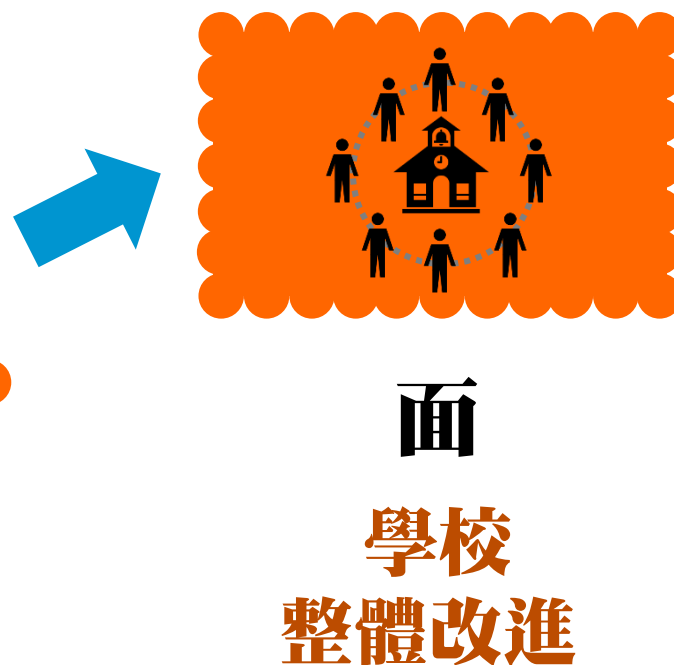
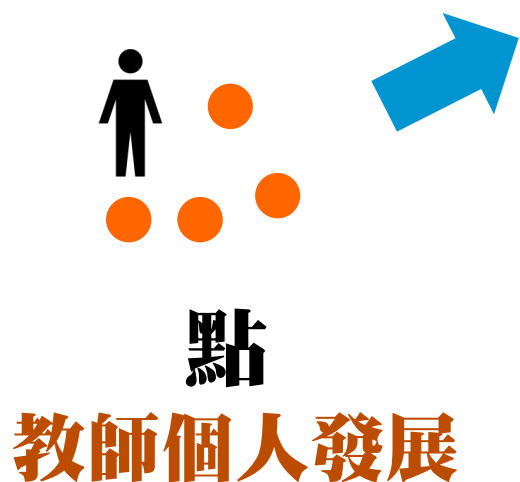
是一個 **整全、互動、有機**

的全面學校改進計劃

Comprehensive

School Improvement Project

學校發展歷程:由點至面



政策從意念、到落實、到成功



SDO工作的特殊性

SDO工作的特殊性

- 學校領導及管理
- 溝通與游說(negotiation)
- 理論與實踐之間的關係
- 策略與技巧(practical skill)



SDO需具備的條件

- 學科／教育的專業學養
- 理解學校效能因素及其互為影響
- 同理心
- 熱誠(passion)
- 溝通能力
- 敏銳觸覺(sensitivity)
- 性格：自信

獨特角色：

- 專家、協作者、同行者
- 傳遞知識與技能 (Intellectual Labor)、情感支援 (Emotional Labor)



**沒有最強的個人
便沒有最強的團隊
沒有最強的團隊信念和合作
亦沒有最優秀的個人表現**

QSIP 2018-19



October 8, 2018

湯才偉©QSIP.HKIER.EDU.CUHK

56

優質支援服務



Two dimensions of Service





湯才偉
cwtong@cuhk.edu.hk