



# 國教院 SITEP 赴港共學計劃 國小組

## 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](mailto:cwtong@cuhk.edu.hk)

2018/10/29



# 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 videos 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

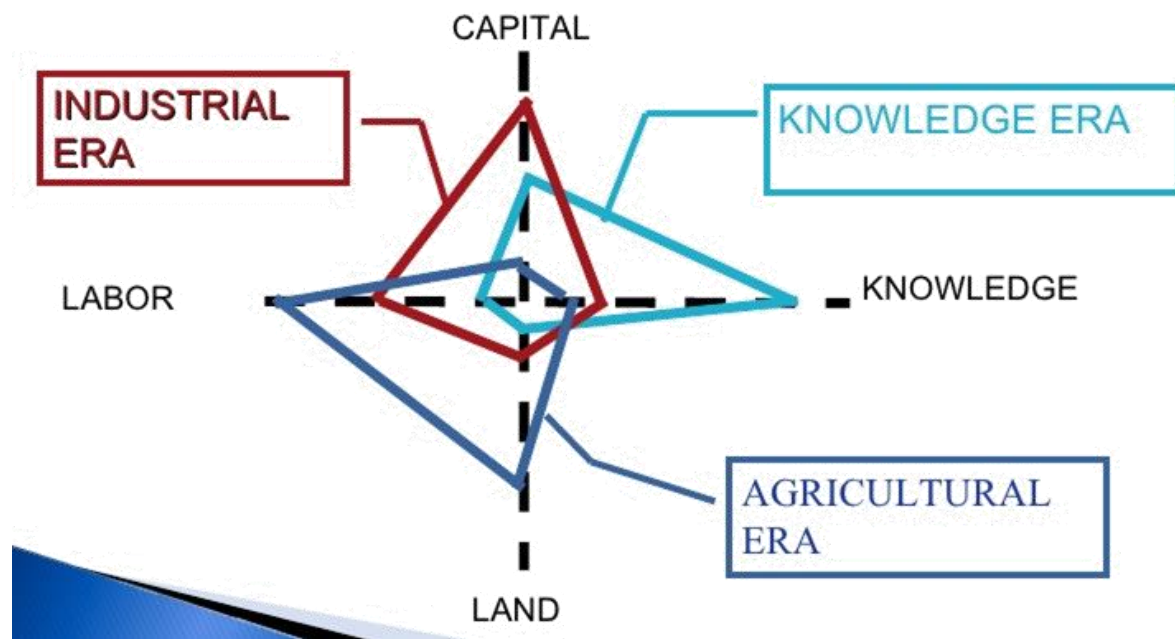
大量技術操作工種  
將被機械人取代



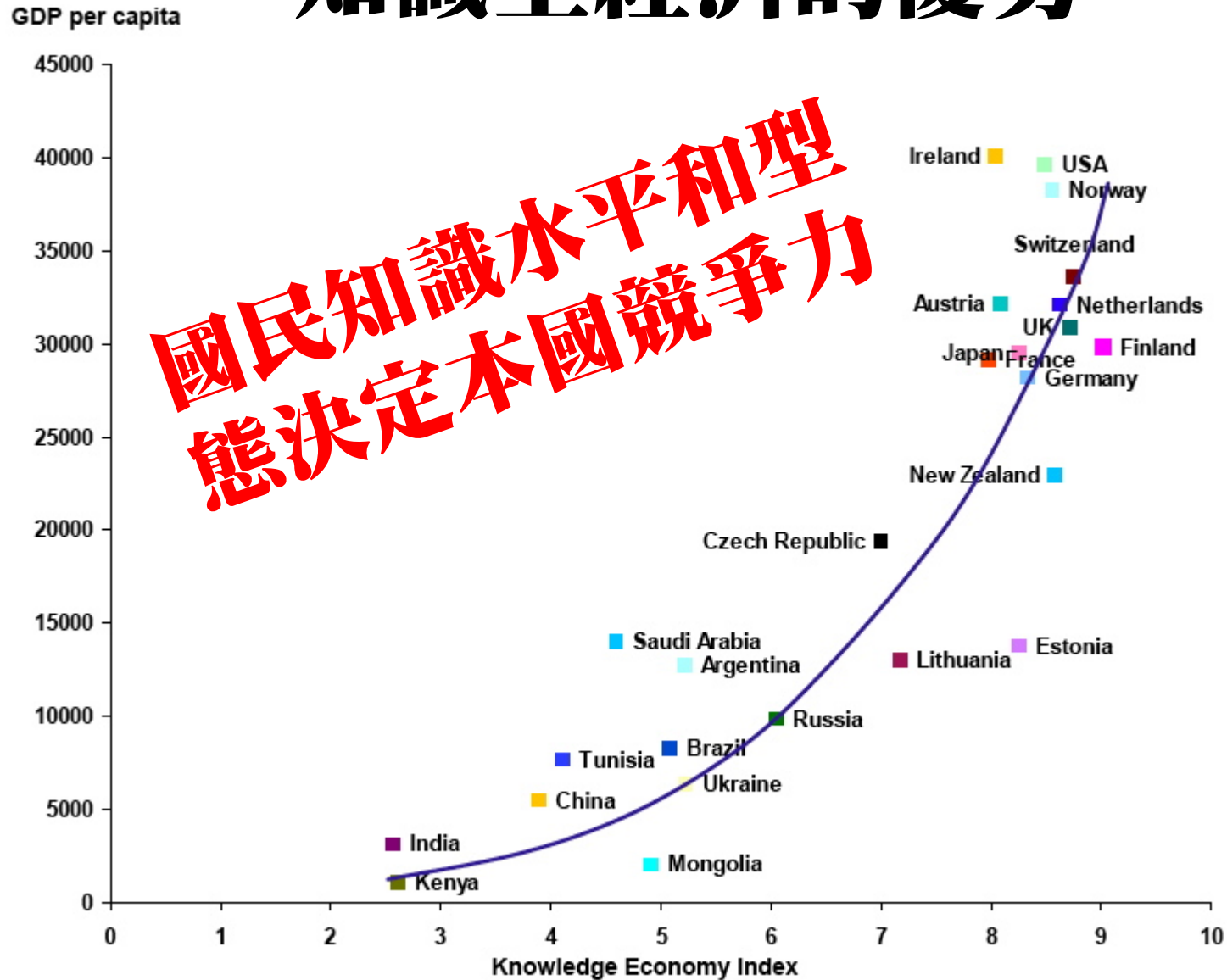
JOB  
INTERVIEW  
THIS WAY

# 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



# 學習方式的差異

讀書扎記習慣的減少

閱讀環境、心態、姿態的自由

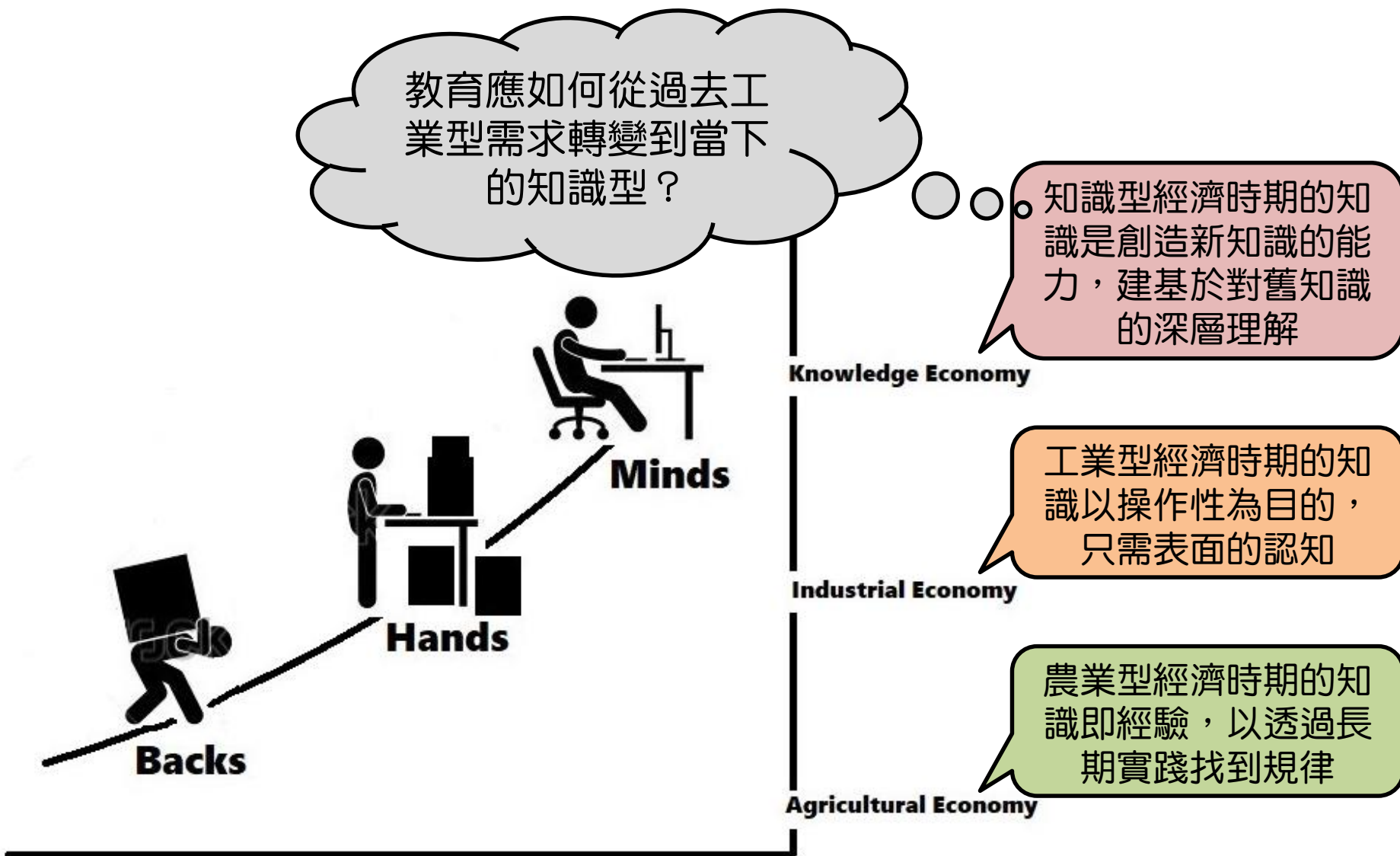
連繫知識的隨意與快捷

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



The image features a pair of rich red theater curtains with elaborate gold fringe and decorative patterns. The curtains are partially drawn, revealing a dark stage. The text is centered on the stage area.

# 拉開香港教改的序幕 2000年

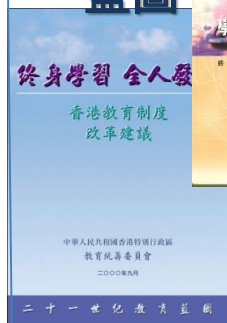


# 香港教育改革的歷程：終身學習 全人發展

願景



藍圖



1999

Oct 29, 2018

發展路向



2001

基礎教育  
課程指引



2002

行動方案



2005

學前教育  
課程指引



2006

課程及評  
估指引



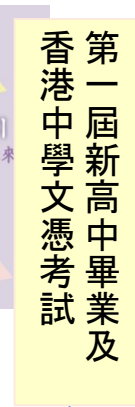
2007

高中  
課程指引



2009

第一屆新高中畢業及  
香港中學文憑考試



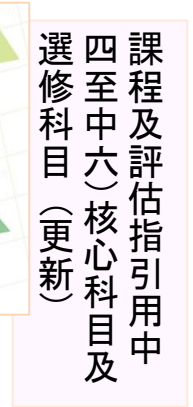
2012

學會學習2.0  
聚焦 深化  
持續



2014

課程及評估指引用中  
四至中六)核心科目及  
選修科目(更新)



2015

學校課程  
持續更新



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



# 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)

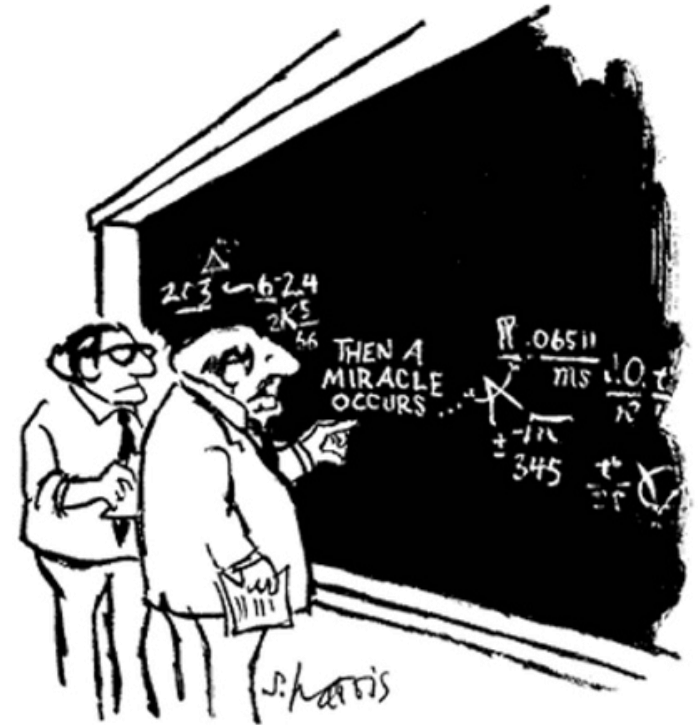
# 量體裁衣





# 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





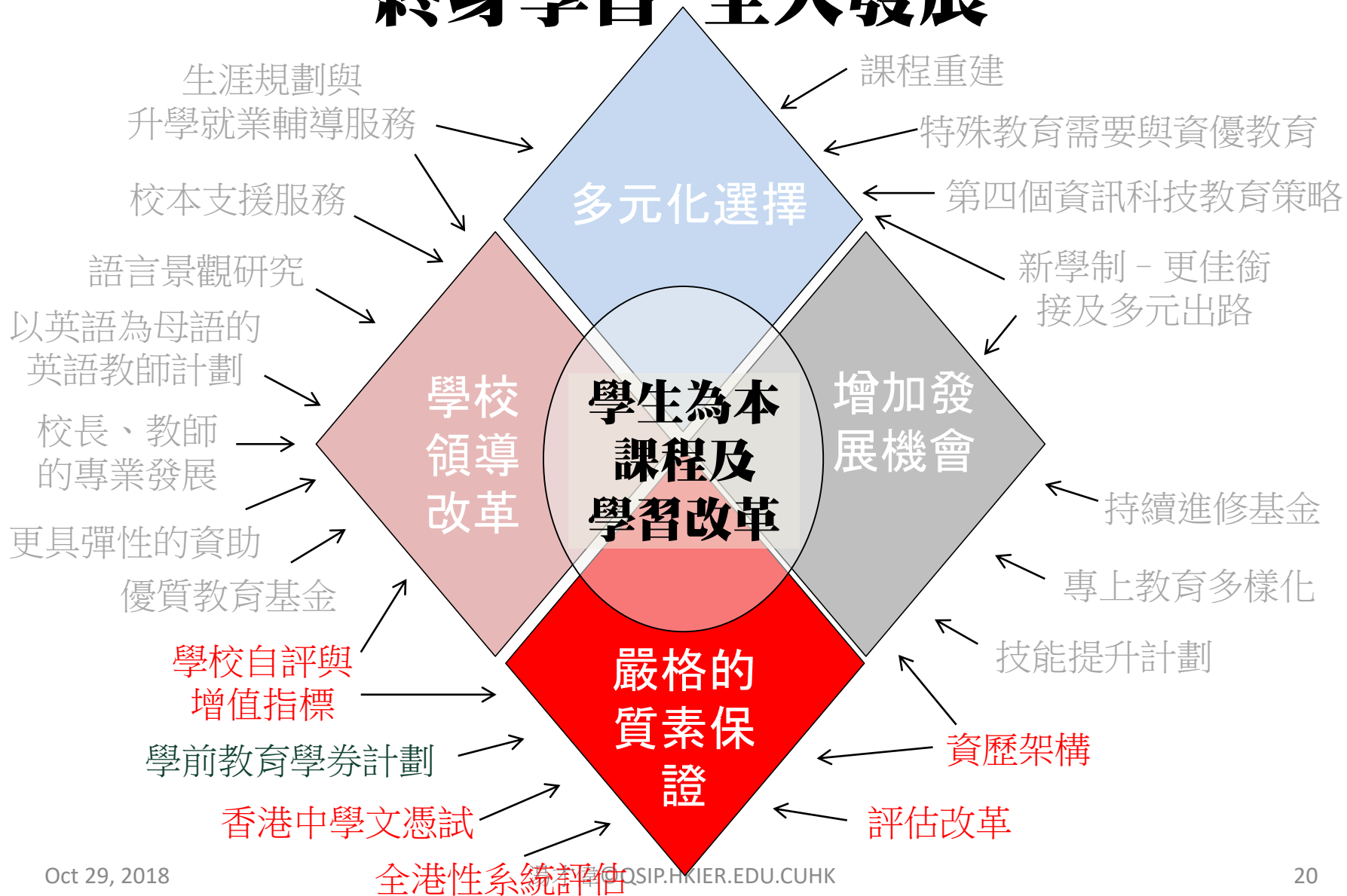
# 「校本」管理觀念的出現

**School-based Management SBM**  
**Quality Assurance**



# 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







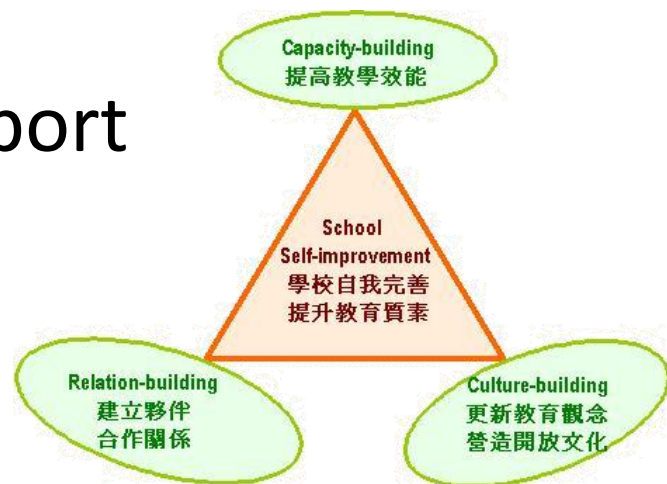
University -  
School Support  
Programmes (USP)

Professional  
Development Schools  
(PDS) Scheme

Principal  
Support Network  
(PSN)

# 校本支援服務

## School-based Support



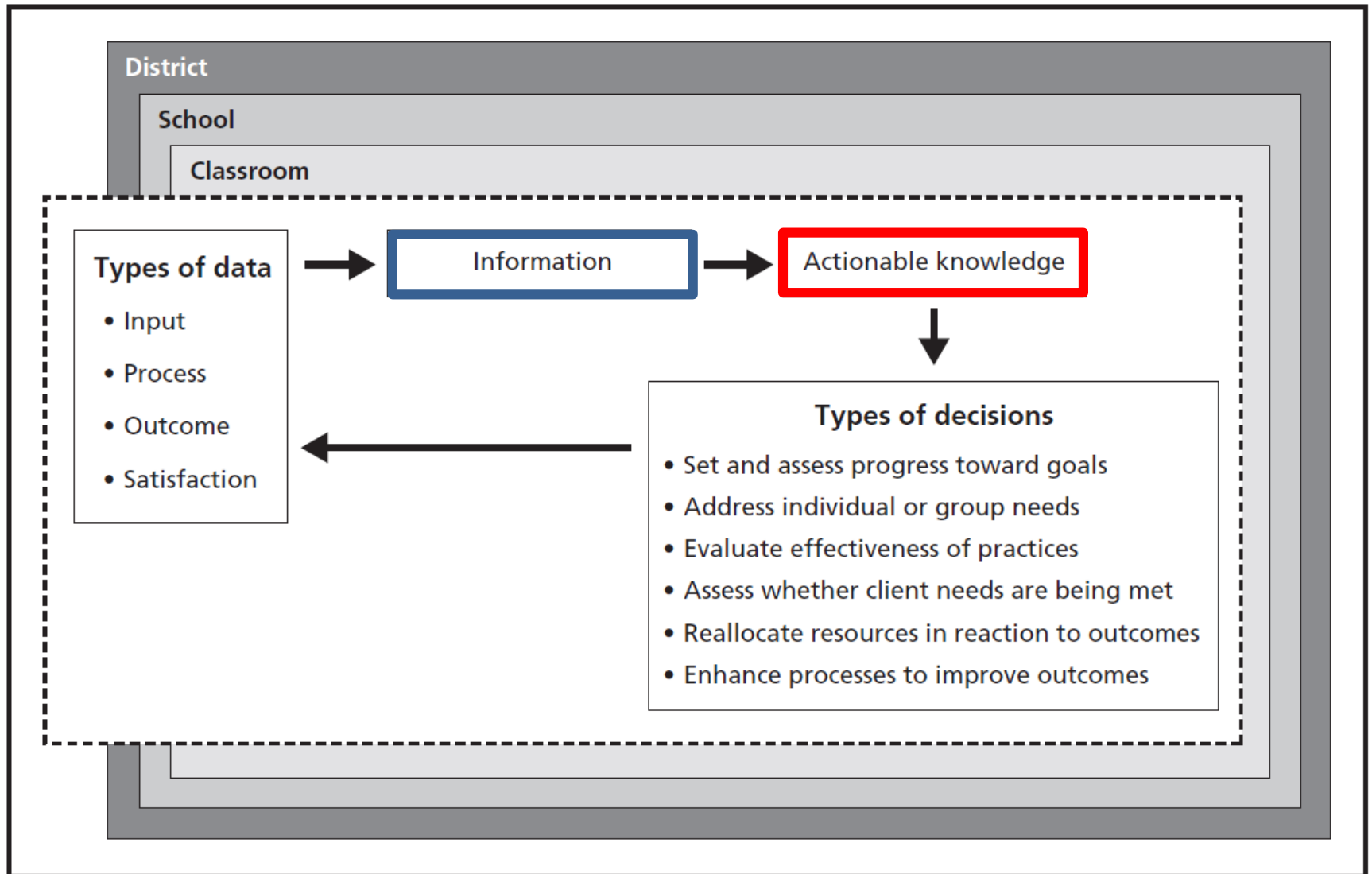
# 勞而少/無功

- 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



# Conceptual Framework of Data-Driven Decision Making in Education





# 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

# 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



## 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

## 2. 校情為本的學校改進





# 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）



Oct 29, 2018

湯才偉©QSIP.HK

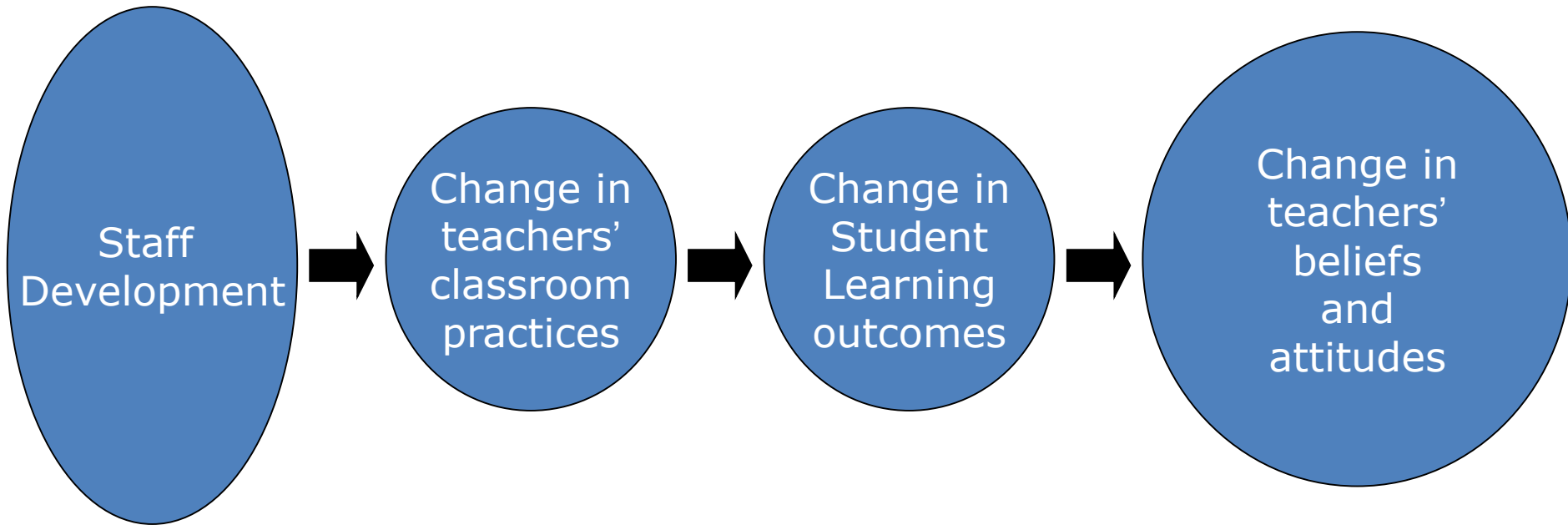


30

# 3. 發展為本的學校改進



# A Model of Teacher Change Process



# Classroom Observation



## 同儕觀課、議課





# 無可避免的評價

- 是否公平？（指標）
  - 清晰、公開、互動、
- 是否客觀？（證據）
  - 記錄、詮釋、
- 是否需要？（後果）
  - 目的、焦點、



# 改善可能

- 解說（如何針對遇到的問題）
- 執行（清晰、可行、）
- 支援（技術、資源、）
- 預期（參考、試驗、對比、監察）

俾  
橋



# 觀課活動建議

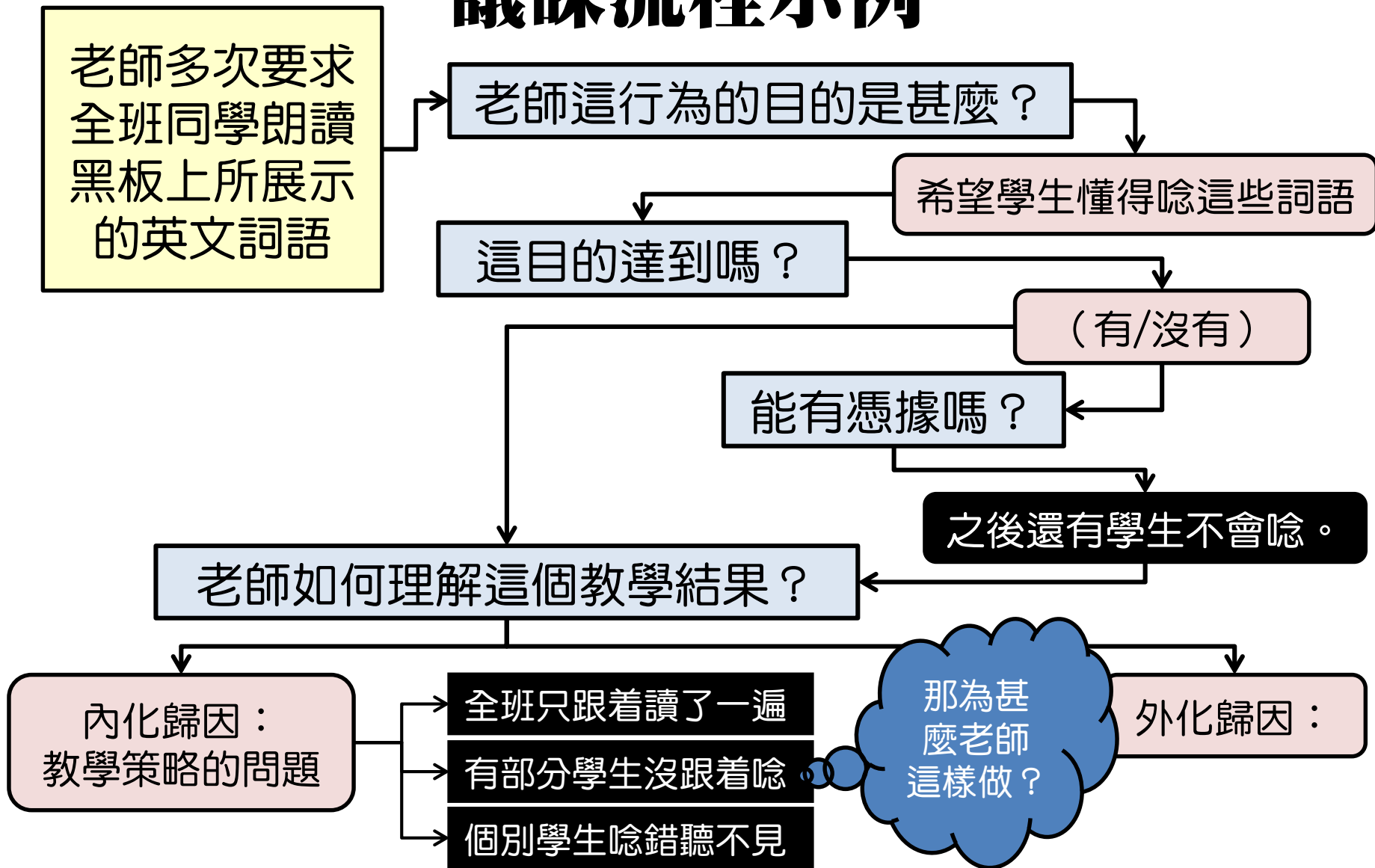
觀察（記錄課堂發生的行為）

分析（解讀課堂行為背後的情境與思維）

學習遷移  
（為何適用於我）

改善建議  
（有何更好方法）

# 議課流程示例





**Powerful Models**

*or*

**Powerful Teachers**



# What is Teacher Capacity?

## 適應力 **ADAPTATIONS**



# 在地在職的教師發展

- 一切改進，有賴教師執行，所以教師的**能量**（capacity）是成敗的關鍵。
- 教師能量在乎教師與教學環境之間的**調整適應能力**（adaptability）
- 這種適應力來自對不同教學**情境的審視和判斷經驗**（situational analysis）
- 所以改進過程同時為教師提供了**經歷式**（experiential learning）的專業成長機會
- 從專業發展角度來看，教師從**經歷過程**（process）中所得，與改進帶來的**成效**（product）同樣重要



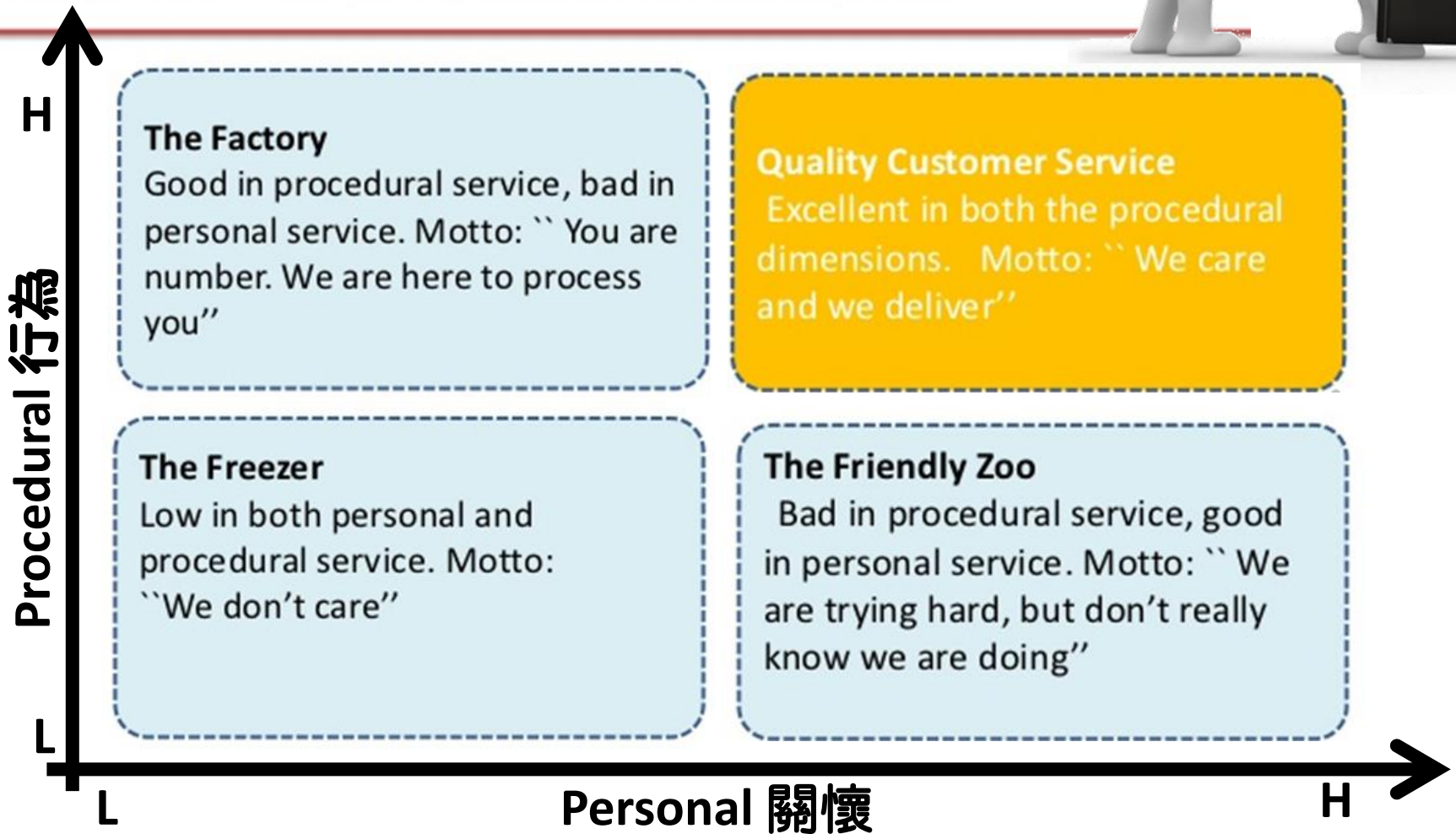
沒有最強的個人  
便沒有最強的團隊  
沒有最強的團隊信念和合作  
亦沒有最優秀的個人表現



# 優質支援服務



## Two dimensions of Service





# 謝謝大家

湯才偉

[cwtong@cuhk.edu.hk](mailto:cwtong@cuhk.edu.hk)