



香港中文大學
The Chinese University of Hong Kong



香港教育研究所
The Hong Kong Institute of Educational Research



優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project

台灣國教院 SITEP 赴港共學計劃 高中組

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

2018/11/12



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

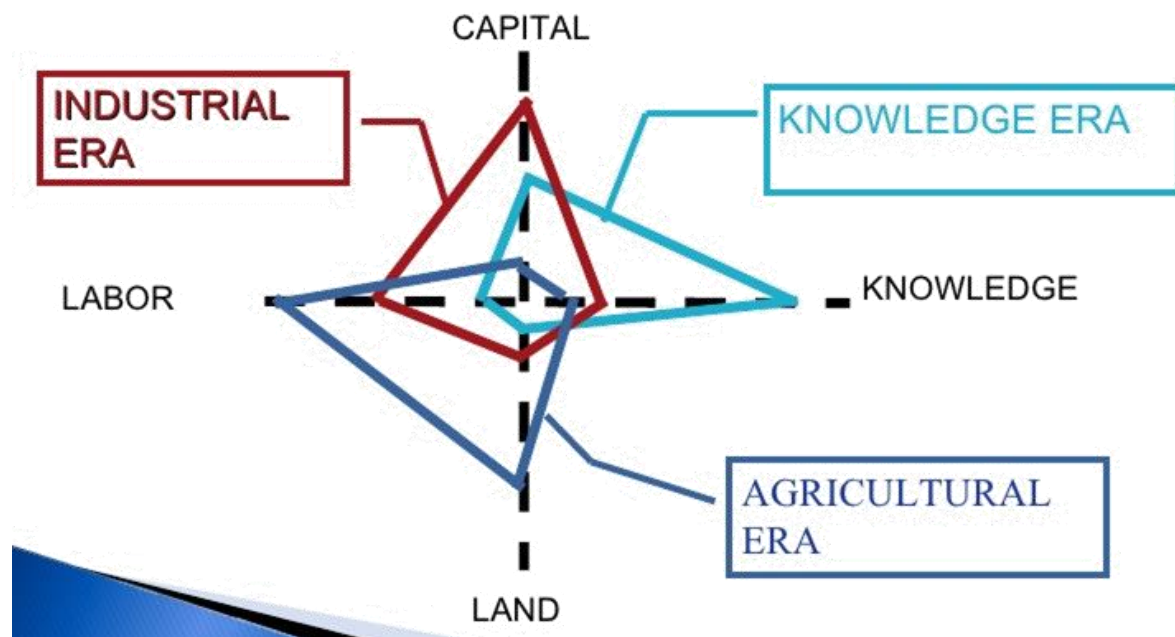
大量技術操作工種
將被機械人取代



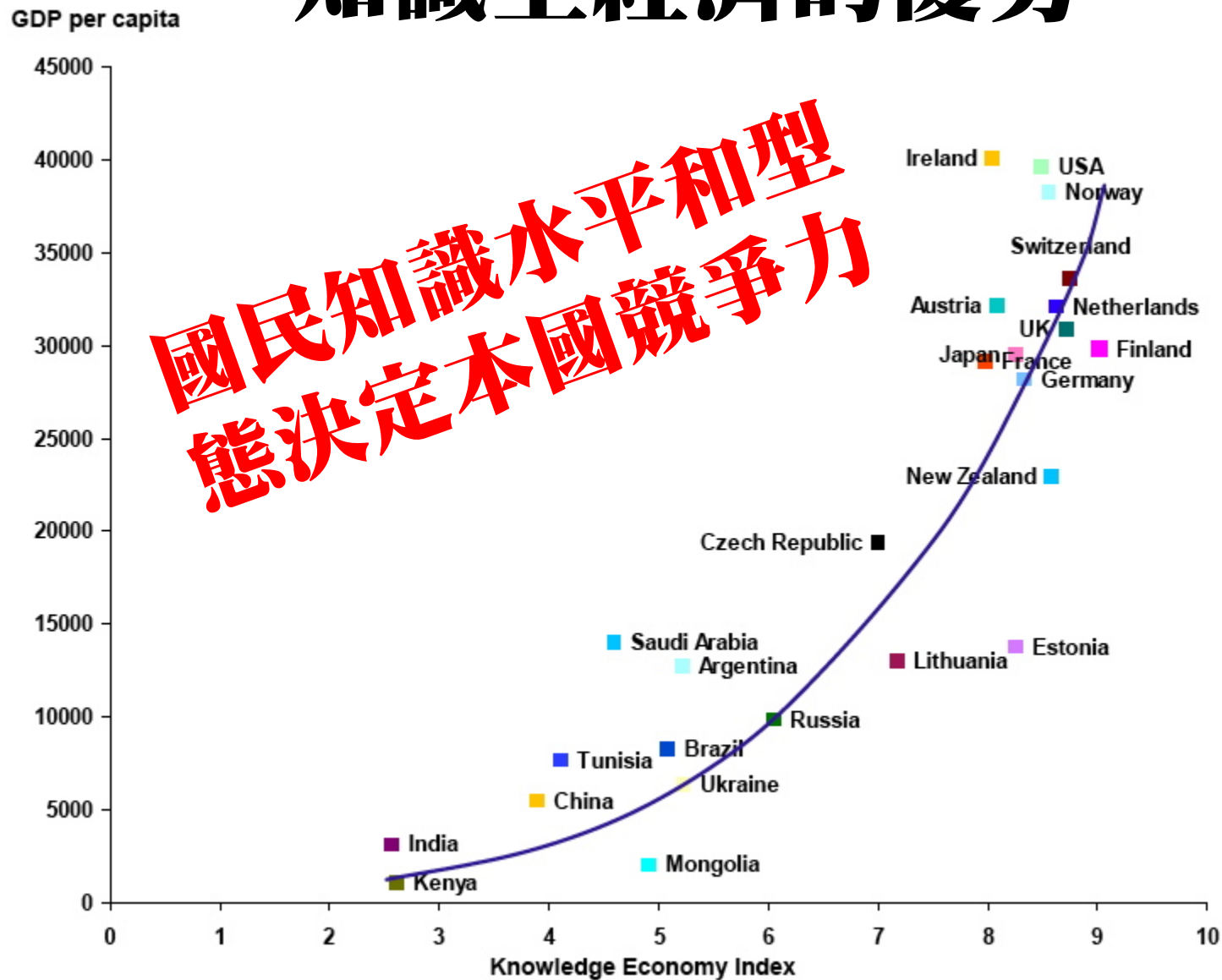
JOB
INTERVIEW
THIS WAY

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



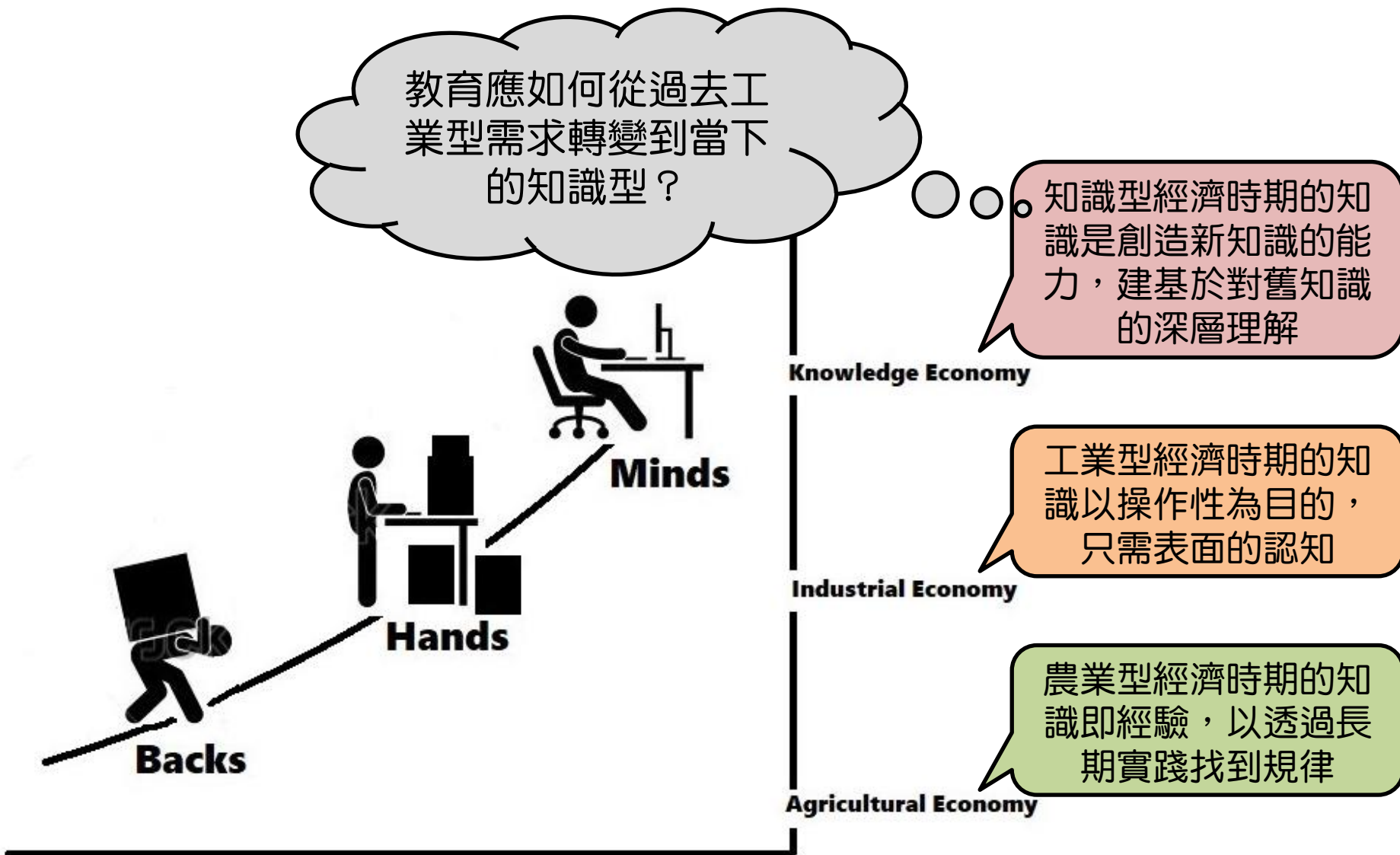


Programme for
International
Student
Assessment (PISA)

PISA 2018 Results
in
What 15-year-olds know
and what they can do
with what they know

比較各國在知識型經濟下的競爭能力

不同經濟型態下的知識特點



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

資訊記存習慣的改變

交流互通的普遍

存取知識工具的轉變



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

The image shows a pair of red theater curtains with gold fringe and decorative elements. 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

課程和學習的改革

- 「……促進學生**學會學習**，包括獨立學習的能力，達到**全人發展**和**終身學習**的目的……」
- 「採用以**學生為本**的方式。我們應瞭解(學生)的需要、學習方式、興趣和能力，從而定出適切的教學及評估的策略。」

《學會學習 —— 課程發展路向》

課程發展議會 2001年6月

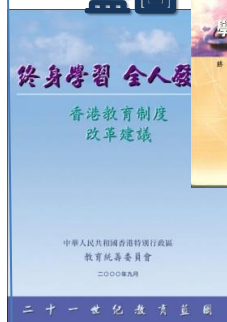


香港教育改革的歷程：終身學習 全人發展

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

General Observation from Policy Implementation

1. **政策無法主宰教育工作** Policy cannot mandate what matters
2. **執行決定結果** Implementation dominates outcomes
3. **本土差異是常態，統一是例外** Local variability is the rule; uniformity is the exception
4. **所以學校的教學效能備受關注**

從學校效能到學校改進

- 過去教育改革多從策略、課程、制度、指標等方面入手。學校效能研究（school effectiveness）則開始關注教學的成效。
- 教育成效的關鍵在教師本身。因此，要提升教學效能，既需要提高教師的專業能量，更需要處理教師所處的校內生態環境（Hopkins, 2002）。
- 學校改進是（school improvement）把學校效能的靜態分析變成改變學校的一種動態實踐。
- 學校改進過程中對因素的分析和處理，目的是要讓學校成為一個具能量的組織（learning organization）
- 無論怎樣，最終關注的仍是教育成效的問題，也就是學生學習成效的核心問題

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)

學校改進的概念

- 獨特：每所學校、每位教師都有其獨特性
- 整全：效能因素的**綜合**分析和處理
- 能量：效能來自人或組織的**調適**能力，而非刻板的操作技術
- 過程：以發展能量、共識等為最終目標，重視過程中人與組織的變化與成長





「校本」管理觀念的出現

School-based Management SBM

Quality Assurance



3 Principles on Decentralization and School Improvement

1. The decentralization of decision-making
 - 校本決策
 2. Shifts of responsibility
 - 校本承責
 3. The management of change
 - 校本改進
- 因此校本學校改進同時促使**校本管理概念**的出現
 - 例如：校本管理委員會、PIE、自評、外評、

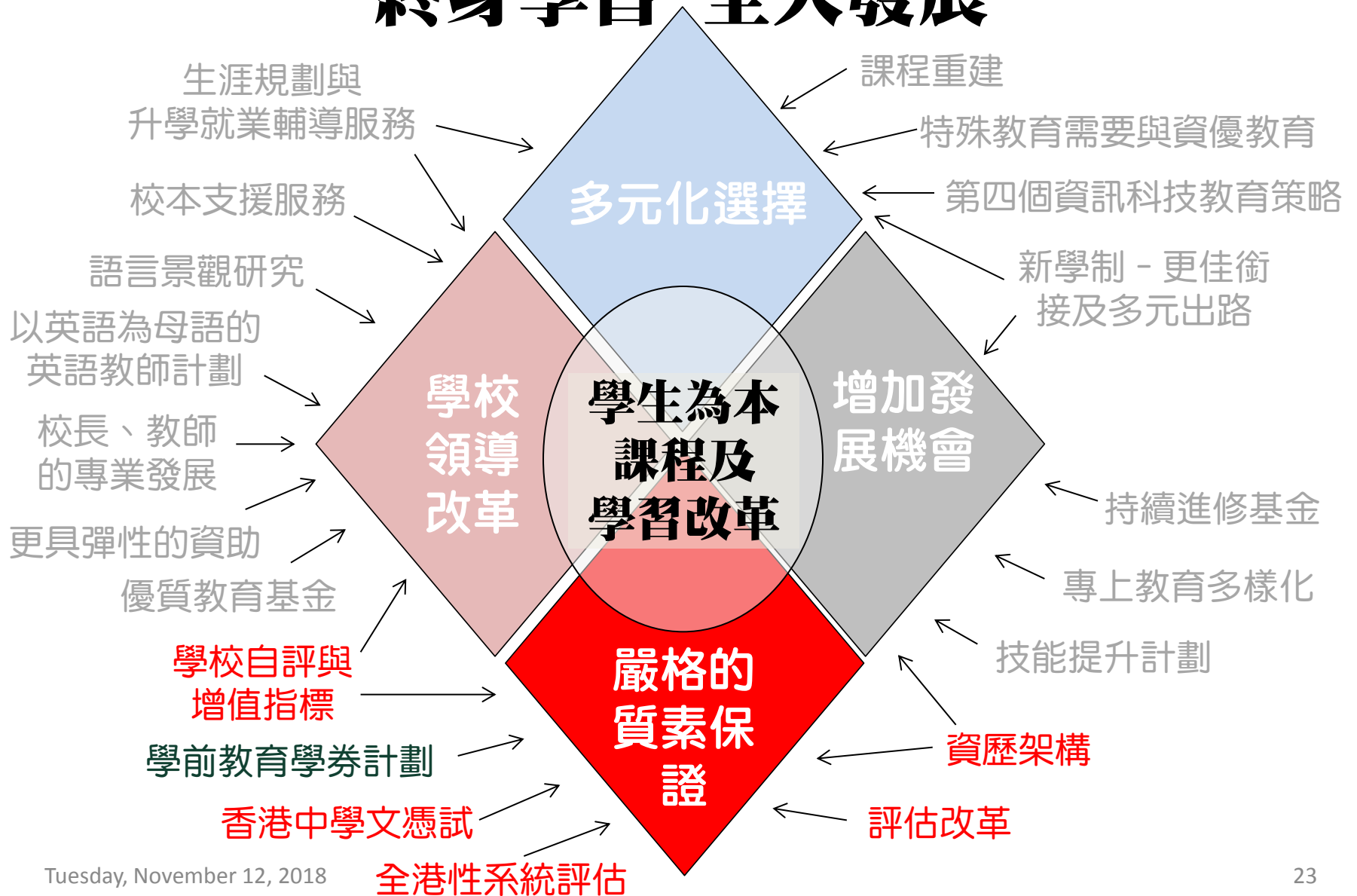
為甚麼要推行校本管理？

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

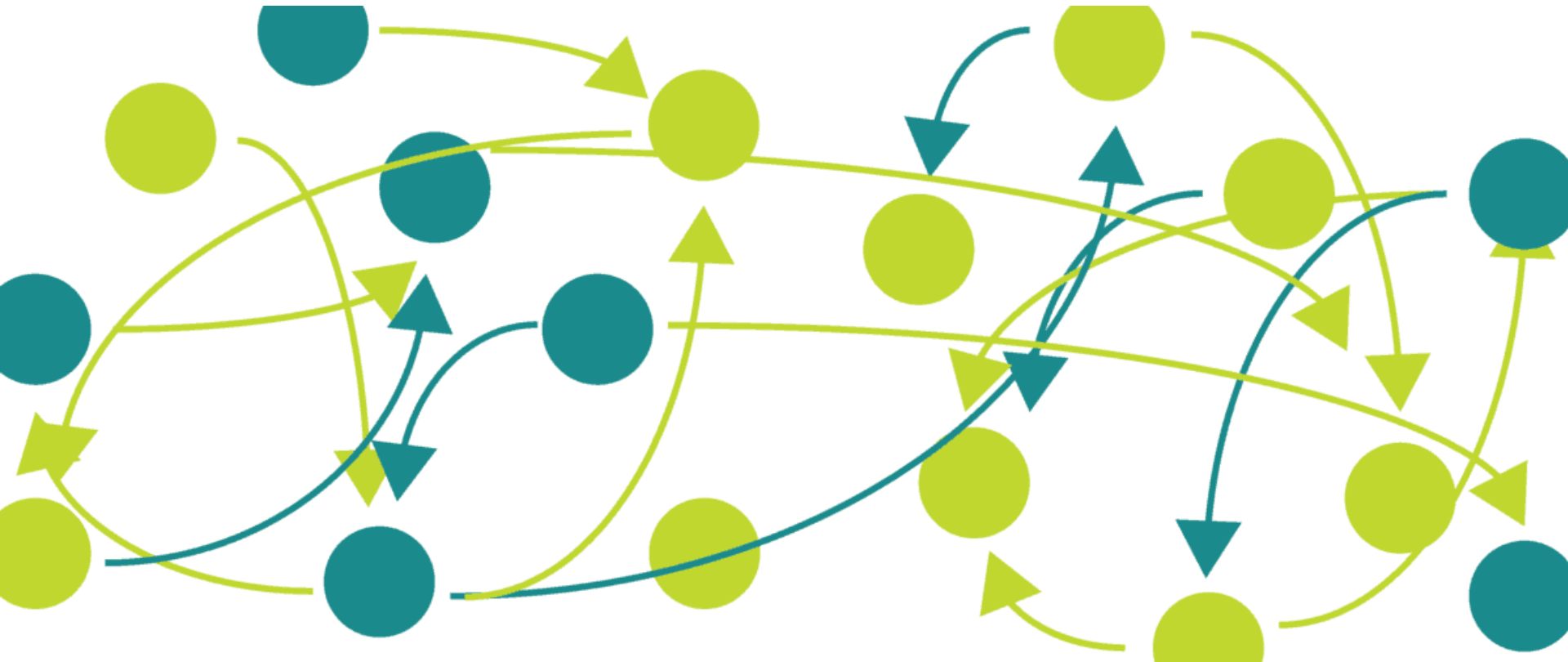


教改下有關質素保證的措施

- 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
 - **P**re **S**1
 - 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



當家作主的 校本管理系統思維



COPYRIGHT



無關提升教學效能的工作

© Performance Management Company, 1993, 1994. All Rights Reserved. 800-659-1466 or FAX 803-292-6222

防止失誤的出現

- 抓準、抓緊要處理的問題 Situational Analysis
 - Problem Analysis & Identification
- 教學成效是核心，周邊因素處理只算前期
 - Teaching & Learning Effectiveness
 - Contextual Improvement
- 支援工作進程必須緊扣所需處理的問題
 - Systemic Thinking
- 重視支援細節的執行素質 Quality Implementation
 - Support & Monitoring
- 重視支援對改善問題的效能問題
 - Problem Evaluation with Evidence

改進的系統思維

- 把脈、斷症
- 下方、煎藥
- 餵藥、戒口
- 覆診、調理
- 保養



Five Whys Template

學生經常欠交功課

Clearly State the Problem:

不存偏見

Why did this occur?

懶

Is this a root cause?

Yes No

多角度

If no, why did this occur?

太多

Is this a root cause?

Yes No

同理心

If no, why did this occur?

對部分同學

Is this a root cause?

Yes No

內化歸因

If no,

學生未曾學會

Is this a root cause?

Yes No

專業承擔

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

專業知識

Possible Solutions:

加強形成性評估、裁減課程進度、...

Root Cause Analysis

憑證為本對學校改進的意義

- 避免由個人主觀臆測所造成：
 - 人際間的爭拗
 - 行為的隨意性
 - 人力資源的浪費
 - 因果關係的忽視
 - 反映甚麼問題？如何出現這些問題？為何會讓問題出現？
- 有助系統思維的建立



管理與組織

政府部門要求

- 持分者問卷調查
(管理、專業領導、專業發展)
- 發展規劃文件
- 外評報告

學校自行收集存儲

- 校政諮詢文件
- 工作會議紀錄

大學、學術組織提供

- 校外機構進行的情勢檢視 (例：QSIP 問卷及訪談)



課程與教學

- 持分者問卷調查
(對課程及評估的感觀、對教學的觀感)
- 重點視學

- 校內恆常觀課
- 課業檢視
- 學生校內成績

- 校外機構進行的情勢檢視 (例：QSIP 問卷及訪談)
- 透過全面觀課檢討課堂教學效能



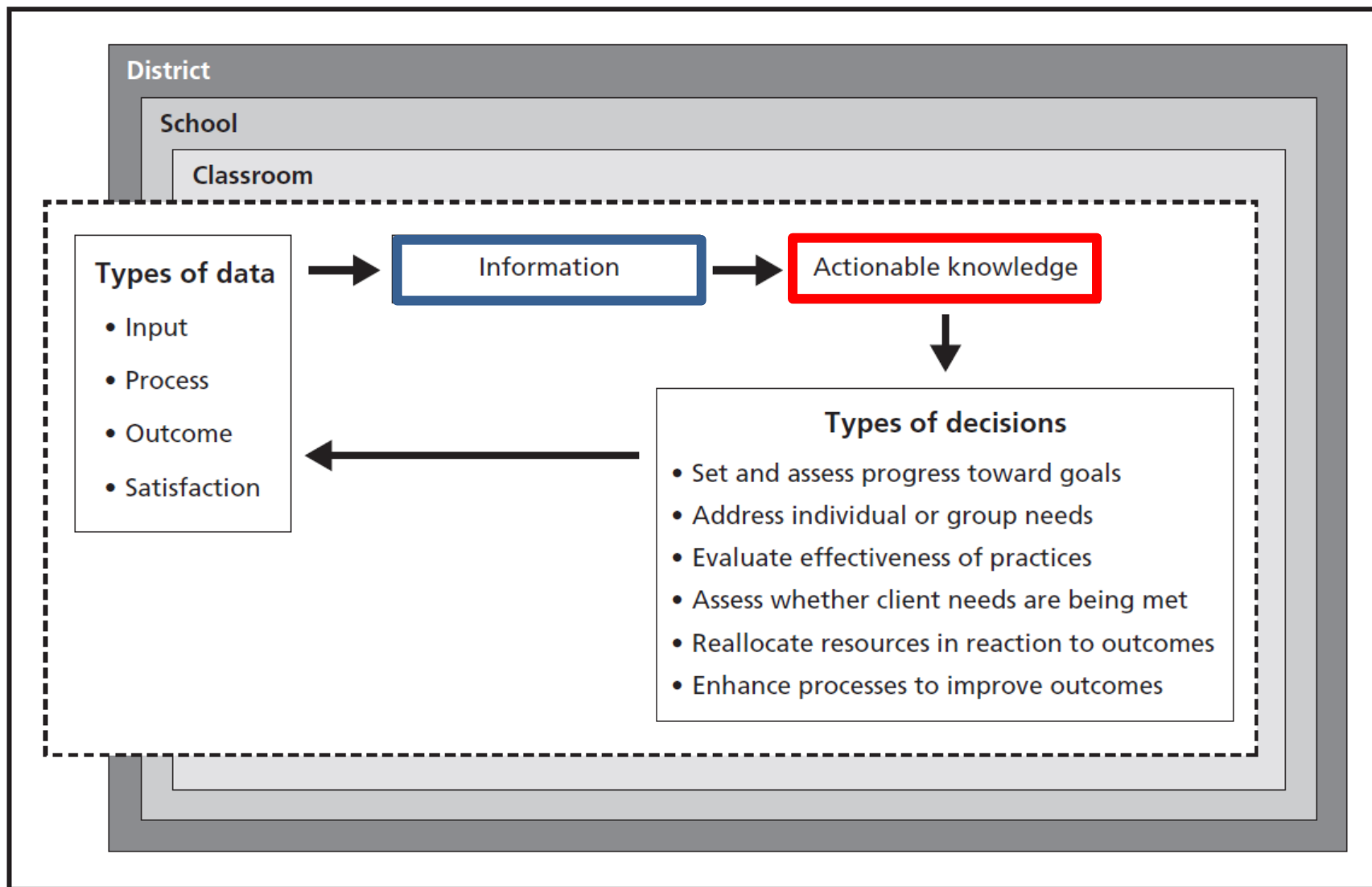
學生學習及成長

- 持分者問卷調查
- 學生情意及社交問卷 (APASO-II：學校生活狀況、自我概念、學習動機及策略...)
- 公開考試成績 (TSA、DSE)
- 學生增值表現 (SVAIS)

- 學生校內成績
- 參與活動的次數
- 畢業生出路
- 學生意見調查

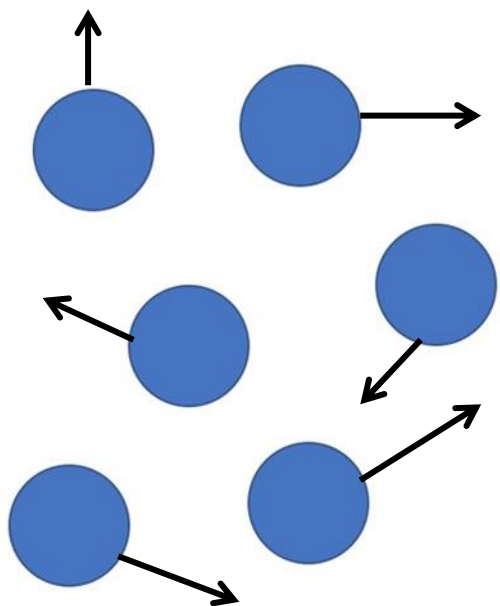
- 不同焦點的研究測試，例如：
 - 學生學習素質 (SRLQ by QSIP)
 - 學生升學及就業發展期望 (by QSIP+PISA)
- 跨地區學生能力測試 (by PISA, TIMSS, PIRLS)

Conceptual Framework of Data-Driven Decision Making in Education



有系統的策略規劃

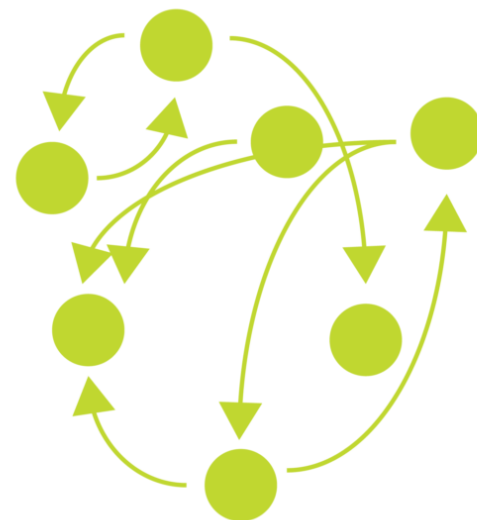
Disconnected Thinking



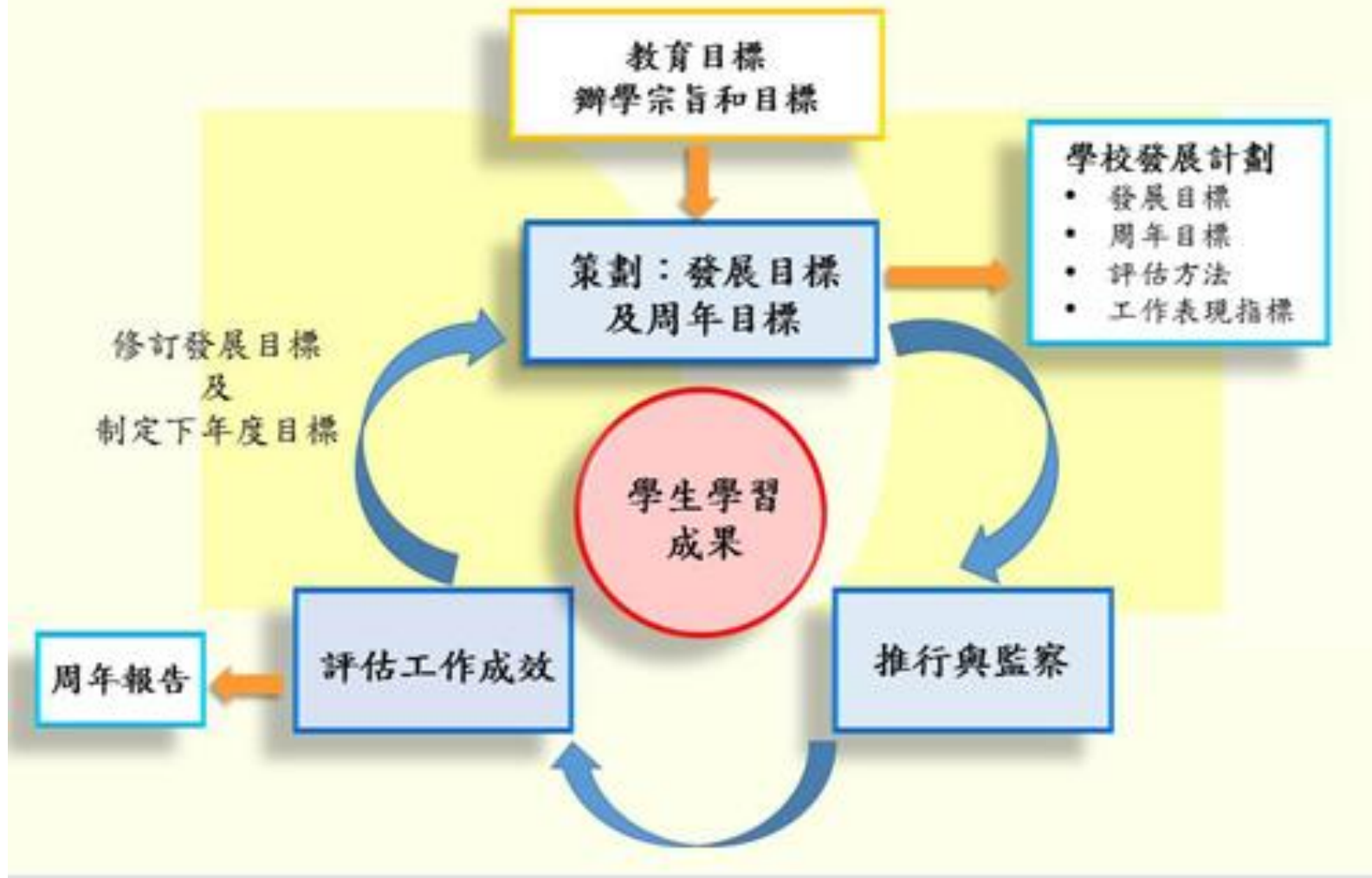
Traditional thinking



Systems thinking



學校自我完善的工作循環





3 CW 1

教育局
2011年全港性系統性
小學三年級
中國語文寫

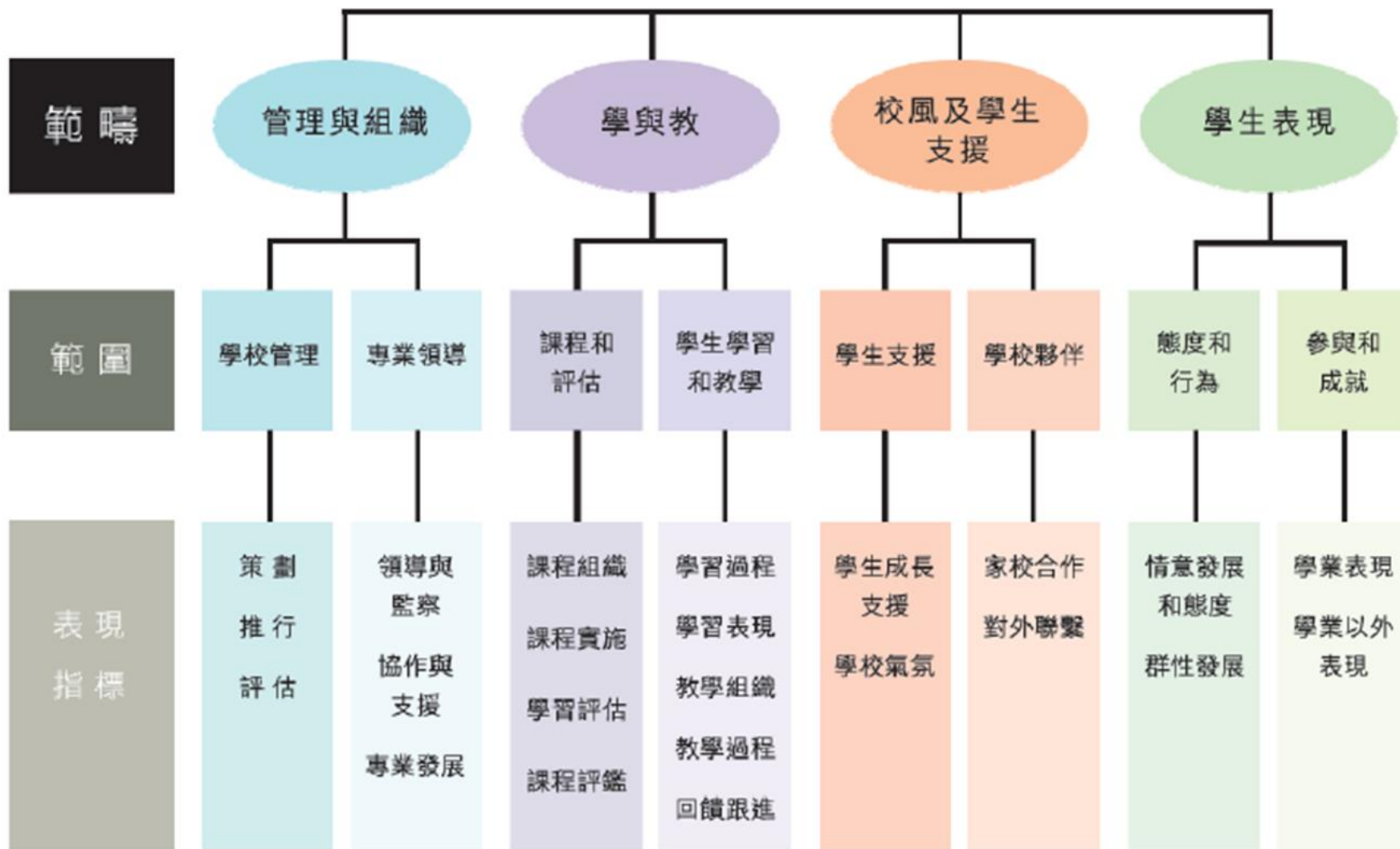
全港系統性評估 TSA Territory-wide School Assessment

小三（第一學習階段）

小六（第二學習階段）

中三（第三學習階段）

《香港學校表現指標2016》



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



共同備課



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、



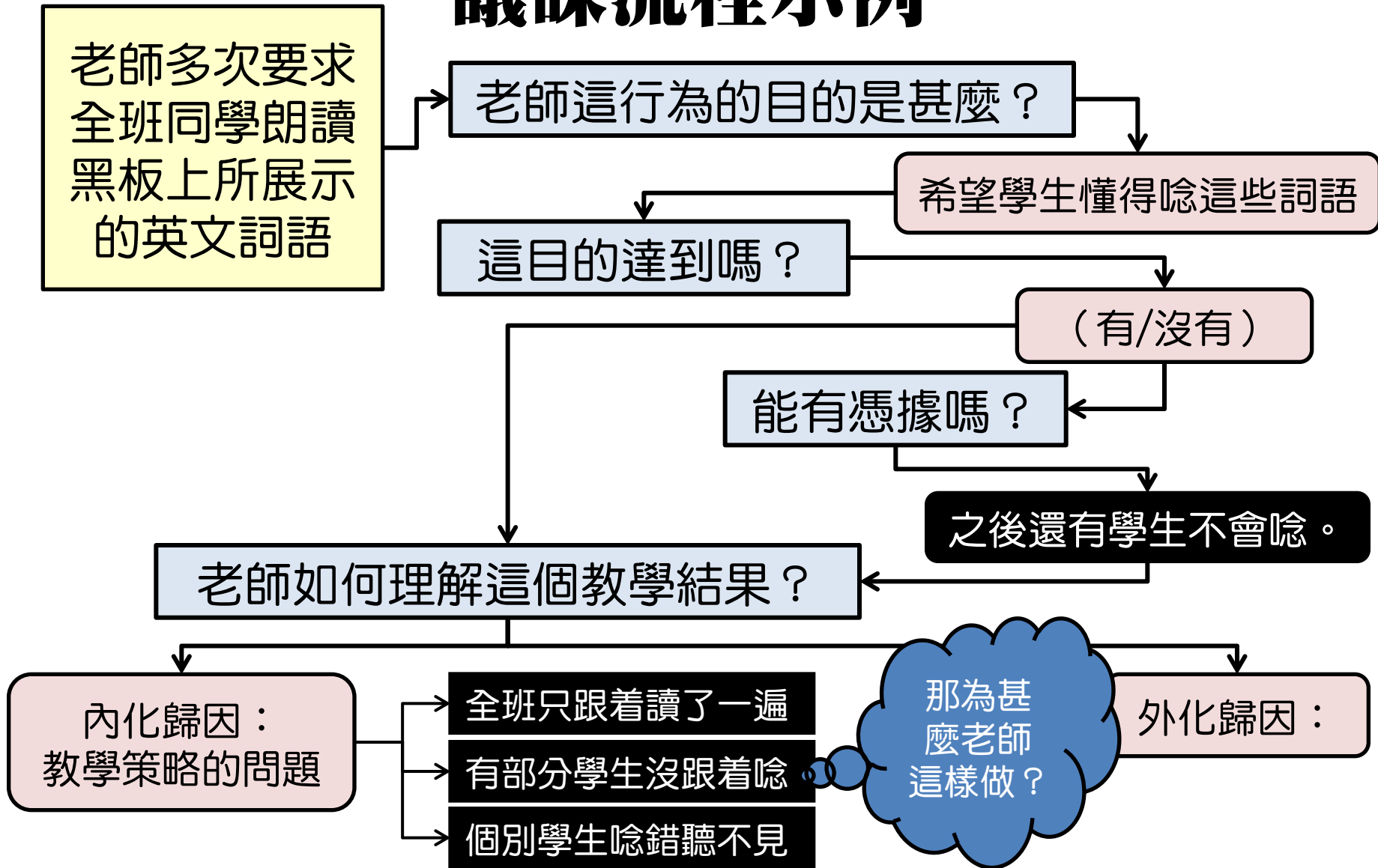
改善可能

- 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



議課流程示例



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）



謝謝大家

湯才偉

cwtong@cuhk.edu.hk