

二零零四年六月二十一日會議

討論文件

## **立法會教育事務委員會**

### **校本專業支援**

#### **目的**

我們建議在 二零零四／零五學年開始，向校長及教師提供到校專業支援服務，為期五年。本文件徵詢議員對這項建議的意見。

#### **背景**

2. 教育工作者及市民大眾都廣泛支持教育改革的目標。根據這項改革，教育的重心會從施教轉為學習，因此，課程及教學法也須以學校為本，進行調適，以切合學生的需要。校長及教師應對改革背後的理念有透徹的了解，並應掌握所需的專業知識及技能，以助學生理解所學、盡展潛能。

3. 各校在推行教育改革方面，已大有進展。隨着取得的進展愈來愈多，他們便愈來愈了解本身的需要、明白所面對的實際情況及所需的支援。我們曾透過關注小組會議和其他途徑，向校長及教師搜集意見。結果顯示，學校認為他們沒有足夠的知識和能力以落實推行教育改革的各個項目。

4. 就學習領域及各持份者所進行的調查，亦可證明上述見解是對的。這些調查結果顯示，教師對改革目的的理解不夠鞏固透徹，他們亦認為推行改革的支援不足。這情況在中學尤為顯著。這可能是因為中學課程較為複雜、範圍較廣，再加上學校正致力為中四及以上程度的學生提供更寬廣、更多元化的學習經歷而造成的。

5. 教育統籌局(教統局)及其委託的機構一直有為學校提供不同程度的支援，詳見附件 A。但在現階段，學校需要更直接的支援，尤其是到校支援，以協助他們聯繫和推行教育改革的各個項目。因此，教統局急需展開多項工作，包括協助學校更深入了解改革目的及各個項目之間的聯繫；協助他們把這些在學校層面推行的項目編訂優先次序；在校內凝聚更多動力，以領導改革；因應學校的需要提供適切的支援；促使在學校層面推行的措施及運作更具連貫性，以盡量發揮改革的效用，特別是改善教與學的效能。

## **建議**

6. 我們建議向學校提供更直接的支援，協助他們推行**學校層面**及**學習領域層面**的改革。在未來五年內，上述改革將透過**兩項主要計劃**(“**校長支援網絡**”及“**學校支援伙伴計劃**”)，建立一支經驗豐富的校長及教師隊伍。他們會接受培訓，為學校提供專業的到校支援服務。這兩項主要計劃再配合其他三項計劃，將為學校提供更全面的支援服務及能力提升方案。

7. 下文載述該五項計劃。

- (a) **校長支援網絡** – 設立校長網絡，以便交流專業知識及分享經驗。在適當情況下，會全職或部分時間借調往績優異、經驗豐富的現職/退休校長，就學校的整體發展問題，特別是有關推行課程改革及促進學校改善的事宜，提供支援給其他校長及學校管理人員。
- (b) **同儕參與校外評核** – 鼓勵所有在職校長及部分經驗豐富的教師最少參與一次另一間學校的校外評核工作，以協助校長了解改善學校的過程和技巧，並增進校外評核小組的專業知識。
- (c) **學校支援伙伴計劃(借調教師計劃)** – 借調優秀的教師，尤其是具備學校整體課程規劃經驗者，讓他們與區域教育服務處的人員攜手合作，在學與教的範疇提供校本專業支援，而有關支援將集中於語文以外的學習領域，與現有對語文學習的支援起互補作用。現時，語文學習領域已循其他途徑獲得很多支援，而且所獲的支援正日益增加，例如語文教育及研究常務委員會(語常會)提供的語文學習支援服務、以英語為母語的英語教師計劃等。
- (d) **專業發展學校** – 有些學校在學習領域或學校整體教學事務方面有創新的表現，例如多元化教育、為有特殊教育需要的學生(能力稍遜的兒童或資優兒童)提供支援、推行促進學習的評估等。這項計劃將識別出這些學校，包括特殊學校，並安排這些學校成為相聯學校網絡的支援及專業學習中心。

- (e) **大學－學校支援計劃**－提供撥款，用以委託一些往績良好，曾提供優質校本支援的大學或其他機構，提供支援服務。這項計劃將因應學校的需要而有不同的設計。
8. 各項計劃的可行發展方向載於附件 B。計劃的進一步細節將視乎學校所確定的需要及是否覓得適合的專業人員而定。

## 理由

### *在教統局內部及學校層面建立專業力量*

9. 擬議計劃可提供一個理想的機制，協助學校**提升能力**，而不會令學校產生倚賴心態，從而達到下列目的：
- (a) 在教統局現有服務的基礎上，為所有學校在一段時間內提供不同的**到校／就近支援**。在整個改革中，學校會尋求協助以克服實施上的挑戰；而在這關鍵時刻，我們能夠為學校提供支援。
  - (b) 向校長及教師傳授主要技能，使他們成為帶領學校改革的**推動者**。
  - (c) 設立**長遠機制**，促進機構內的專業進修文化，並推動教育界人士互相交流及建立聯繫。這可使校長及教師的職前及在職訓練起**互補作用**。

- (d) 促使各項在學校層面推行的改善學生學習措施的**計劃及運作**更具連貫性。
- (e) 協助學校為其改善目標編訂優先次序，讓學校得以**減輕工作量、發揮潛能**。

#### *支援學校及學習領域層面的改革過程*

10. 上文第 7 段所述的五項計劃旨在為已確定的三個主要改革過程提供支援，現把有關過程載述如下：

- (a) 引入學與教的新策略，推行學習領域改革，從而增強教師的能力，使他們成為帶領學校改革的推動者；
- (b) 採取由校長帶領全校參與的方式，重訂學校目標及計劃、有效地策劃改善項目、鼓勵教職員進行專業發展、妥善地管理及組織校務，並探討其他與全校有關的事宜；以及
- (c) 統籌在學校及學習領域層面同時推行的改革，確保各方面的改革重點互相協調，並強化校內所有改革項目。

11. 擬議的五項計劃，旨在與現有的學校支援架構及措施起互補作用，並使當中各部分連貫一致。我們會調整各項計劃的重點和妥善調配支援服務，以達致協調。

12. 建立專業力量以推行各項協調計劃，從而支援學校和學習領域層面的改革過程，對推行教育改革非常重要，也是改革成功的關鍵。

## **推行計劃的部署**

### *建立專業人員的借調團隊*

13. 在目前的教育改革階段，學校需要更直接的支援，而且，正如研究結果顯示，由同儕提供的支援獲甚高的評價。因此，我們十分着重校長支援網絡及學校支援伙伴計劃，並預期這兩項計劃不僅可滿足學校的急切需要，還可帶來直接的影響。

14. 校長支援網絡及學校支援伙伴計劃模式，有賴我們能否借調優秀的專業人員到教統局，以提供所需的專業支援。為確保能夠借調足夠的資深和經驗豐富的專業人員，現建議向這些借出人員的學校給予足夠的補償。這些建議亦會借助其他校外資源(如大專院校、內地教師及海外專才)。

15. 我們亦會為借調專業人員提供多個方案，讓他們可選擇在借調期內全職或部分時間進行有關工作。由於借調期具有彈性，可延長至三年，因此，我們可投放更多資源進行適當的培訓及發展。如此一來，上述借調專業人員所提供的支援水平，以及他們在借調期滿後返回教育體系工作的專業知識水平，均可提高。

在協調學校的需要與整體支援計劃／服務方面，區域教育服務處所擔當的角色

16. 區域教育服務處會因應學校的需求，從現有及計劃中的各項支援服務作出配合與安排。隨着學校引入自我評估，並在管理上有更大的自主權，學校更有信心可識別本身的發展需要。為此，教統局有責任與學校議定一套度身訂造的支援方案，以助其不斷改善。雙方議定的支援方案會載於學校發展計劃及學校報告內。

17. 有時，學校會在策劃及發展過程的早期需要支援，以協助他們了解需要改善的地方。然而，在所有情況下，重點應在於為學校提供度身訂造的解決方法，以便在學校層面建立專業力量和發揮潛能。區域教育服務處與學校關係密切，由該處充當橋樑及提供協助，最適合不過。

### 步伐及規模

18. 向學校提供支援的步伐及規模，將取決於學校的需要，以及可滿足這些需要的借調專業人員數量及其他支援計劃的供應情況。

### 對財政的影響

19. 徵詢議員的意見後，我們會為擬議的校本專業支援計劃作出撥款安排。各項計劃的暫定財政承擔額如下：

	五年內有關計劃的估計成本 (港元)
校長支援網絡	1 億
學校支援伙伴計劃	2.6 億
專業發展學校	0.9 億
大學－學校支援計劃	1 億
	總計：5.5 億

### 監察各項計劃的推行

20. 現建議教統局內的一個跨分部工作小組，由一名副秘書長擔任主席，根據已核准的計劃，監督、監察及評估擬議計劃的進度。工作小組負責就各項計劃的實施細節，徵詢教育界同工的意見。

21. 擬議計劃的主要宗旨之一，是要促使學校減輕工作量和發揮潛能。因此，不會因而對學校施加新的規定，這一點十分重要。為此，我們會運用現行的問責機制，包括透過學校發展計劃及報告、學校自我評估及校外評核，以監察新增的支援對學校改善工作有何影響。

22. 我們亦會依據各項計劃的進度，對比每年進行的學習領域調查，以及有關課程改革的檢討，從而反映出各項支援計劃在推行改革方面可提供的額外動力。



23. 此外，我們會繼續向各持份者進行調查，並向獲得支援的學校搜集意見，從而積極監察個別計劃各個部分的成效。每年評估學校的需要和分配支援，便可確保有關撥款切合所需。

24. 我們會向教育事務委員會適時匯報擬議的各項校本專業支援計劃的進展。

## **諮詢**

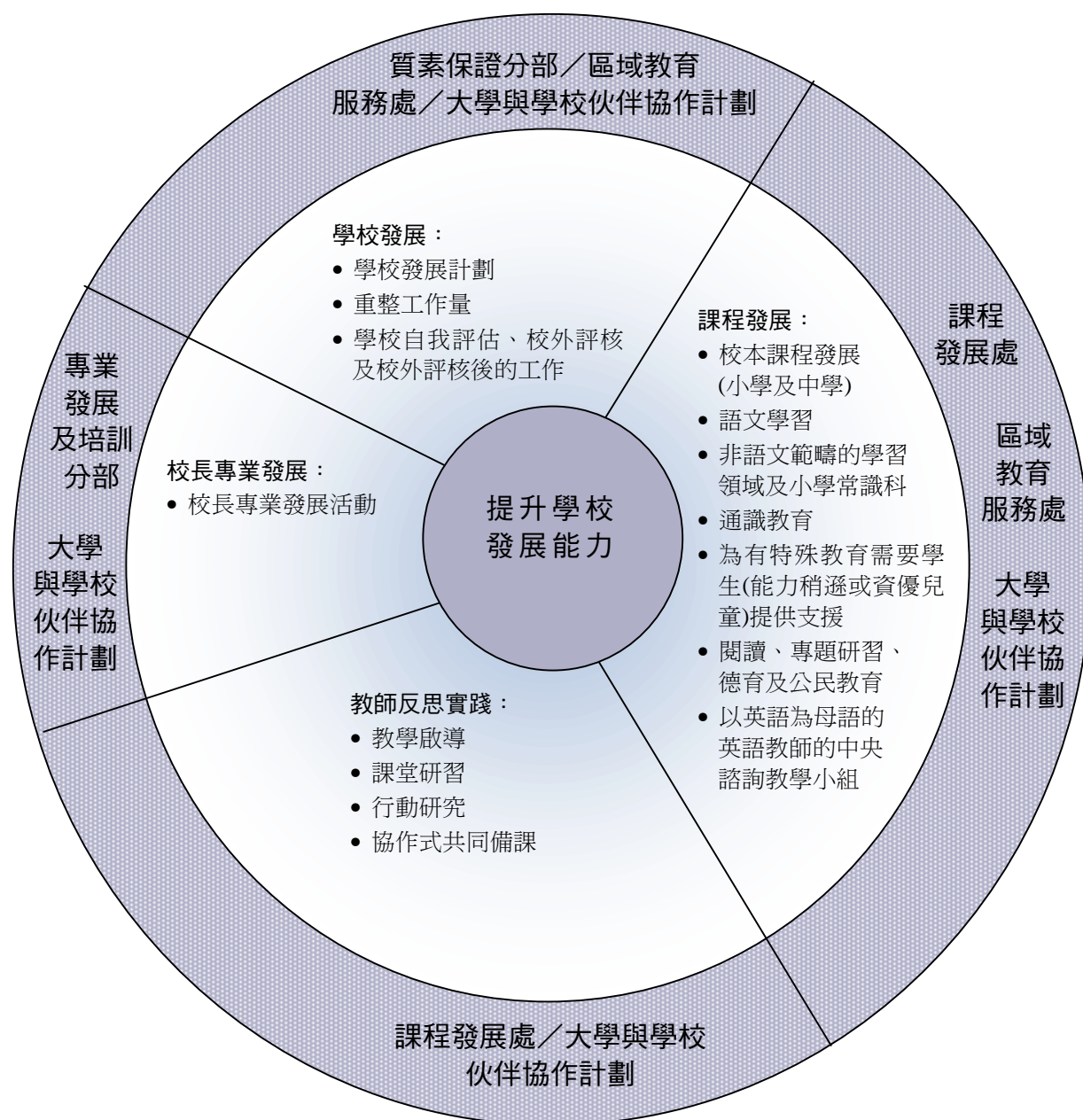
25. 我們曾在五月及六月舉行一系列的區域研討會和會議，藉此徵詢學校議會及教師的意見。他們歡迎各項擬議校本專業支援計劃，認為有關計劃有助解決他們主要關注的問題，包括學校為改革措施編訂先後次序的事宜、教師的工作量、在處理多元化學習上遇到的困難，以及獲取支援和分享成功經驗的途徑。

## **教育統籌局**

**二零零四年六月**

## 附件 A：教統局現時提供的支援服務

教統局及其委託的機構一直有為學校提供不同程度的支援。下圖顯示教統局現正提供的服務範圍。



## 附件 B：

### 發展五項校本專業支援計劃的建議

#### (A) 校長支援網絡

1. 根據各校長提出的意見及學術研究結果，由同儕提供支援，是學校之間互相傳遞知識和技能最受重視和最有效的方法之一，因此，我們建議建立校長支援網絡，就學校的整體發展，特別是推行教育改革措施和促進學校發展事宜，直接為其他校長及學校管理人員提供顧問支援。

2. 這項計劃擬借調經驗豐富、表現良好並受到同儕敬重的公營小學和中學校長，包括已退休的校長、學者，以及內地和海外專家。

3. 建議採用的運作模式如下：

- 多名在職中學及小學校長將會全職借調到區域／地區內，為期最多三年。
- 一批部分時間借調的校長將會配合上述全職借調的校長。他們將可用其中一些時間為其他學校提供支援，但同時會繼續為本身所屬的學校工作。
- 一個顧問小組會為借調校長提供專業意見。

4. 顧問的職責如下：

- 向借調校長提供專業意見。
- 就整項校長支援網絡計劃，向教統局提供意見。

5. 借調校長的職責如下：

- 與其他校長深入分析學校所面對的問題。
- 協助其他校長針對學校需要改善的地方，制訂和推行策略。
- 定期與其他校長會面，檢討推行策略的進度。
- 評估有關策略的成效，並就未來路向向其他校長提供意見。
- 建立校長網絡，方便各校長互相分享經驗和加強專業發展，並把其他服務引進網絡，例如大學支援計劃。

**(B) 同儕參與校外評核**

6. 這項計劃現已展開，在二零零三／零四學年，有逾 80 名校長參與這項計劃。我們鼓勵所有在職校長及部分經驗豐富的教師，在該五年內，最少參與一次另一間學校的校外評核。這項建議會為接受評核的學校與參與計劃的校長及資深教師帶來同等的好處：接受評核的學校可聽取更多專業意見，獲益良多，而校長及教師本身則有機會在其學校以外的環境探討如何改善學校的問題。建議亦有助推動學校之間建立非正式的網絡及合作聯繫。

7. 要校長及資深教師積極參與校外評核小組的工作，他們必須對有關過程及質素保證視學的技巧有一定程度的認識。因此，我們會為他們提供度身訂造的培訓課程，並會在課程完結後為他們進行簡短的基準測試。我們會考慮訂立兩個參與程度——加入為校外評核小組的活躍成員，積極參與小組工作，或只擔任觀察員。

8. 我們可把校長參與校外評核小組的工作計算入其每年持續專業發展記錄內，以鼓勵更多校長把握這個機會。

### **(C) 學校支援伙伴計劃(借調教師計劃)**

9. 這項計劃的目的，是就教與學範疇的事宜，特別是語文以外的學習領域及多元化教育問題，包括為能力稍遜的兒童及資優兒童提供支援等，為學校提供校本顧問服務及意見。學校支援伙伴提供的服務會現有的借調支援服務起互補作用，而不會互相重疊。

10. 這項計劃的學校支援伙伴的理想人選，是本地執教多年的資深教師，並具有以下特點：了解本地課堂及學校組織情況；在特定學習領域的課程發展或校內校外的專業事務方面，擁有相關經驗、豐富知識及卓越能力；具領導才能及良好的人際關係和溝通技巧；以及有潛質成為課程改革的推動者。

11. 現把這項計劃的擬議運作模式載述如下：

- 設立為期最多三年的借調計劃，讓參加者選擇全職或部分時間借調方案。

- 各學校支援伙伴會由區域教育服務處調派到各學校，另一方面，他們也會組織成強大的中央網絡以協調工作。
- 學校支援伙伴會與區域教育服務處的人員緊密合作，為學校提供前線專業知識，給予學校所需的策略性支援。
- 為確保學校支援伙伴可提供優質的支援，我們需要為他們提供培訓及初步訓練，故需要投入大量資源，加強在職培訓，才能使這項計劃完全發揮效益。有見及此，我們必須在第一年，根據可提供的專業人員及培訓工作情況，開展這項計劃，然後才逐步擴大計劃規模。我們建議採納較長的借調期（最長三年），這可平衡廣泛推行培訓的需要。
- 最遲在三年後，學校支援伙伴會返回原校，但仍會繼續每年撥出數天的時間，到區內其他學校進行外展工作。

#### (D) 專業發展學校

12. 為了協助借調校長和學校支援伙伴在個別學校工作，我們需要設立機制，讓學校可建立網絡，互相學習，促進改善。當這個網絡運作一段時間後，學校便會具備足夠能力發展為專業學習機構。這個網絡也可提供機會，讓表現優秀的校內隊伍(而非個別教師)為其他學校提供支援。

13. 為此，我們建議設立多間專業發展學校。有關現有資源學校的研究結果顯示，相對於相聯學校，這些學校認為自己的得益較大，因

此，在設立專業發展學校時，教統局會建基於現有的優勢，取長補短。我們會特別通過簽訂服務協議，以確保相聯學校會加倍着重相互交流而非單單只是進行參觀和觀課。同時，每間專業發展學校會有特定的服務重點和明確的職權範圍，並會以駐校實習、工作實況觀察及行動研習的形式，為其他學校的教師提供培訓機會。

14. 上述建議的規範大致如下：

- 當具備潛質的學校有足夠能力時，安排有關學校成為所屬地區的專業發展學校。這些學校應能就各個學習領域為其他學校提供支援，並協助另一些學校集中處理特定教學問題（例如多元化教育、能力稍遜及資優兒童的特殊教育需要，以及促進學習的評估等問題）。
- 個別學校或由多間學校組成的伙伴小組，會就其專長範疇擔當領導角色，並肩負三重職責：
  - i. 進行觀課，並與同業分享其專長範疇的知識和教學經驗。
  - ii. 就其專長範疇，領導多間學校建立專業學習網絡，並在學校有需要時提供支援及意見。
  - iii. 為了相聯學校的利益，短期聘用外界支援服務。

- 根據學校所確定的需要，以及因應學校之長處和弱點而須作改善的地方，為各學校提供不同程度的支援。為此，有關學校會與教統局簽訂服務協議，訂明他們會向其他學校提供的服務，以及教統局將會撥用的資源。
- 為了盡量減少繁瑣程序和工作量，我們會根據學校的意願，並參考他們的往績，包括學校的發展計劃、上一次校外評核／質素保證或學校自我評估結果、區域教育服務處對其能力的評估結果，以及其增值和成績記錄，來初步甄選專業發展學校。

#### (E) 大學－學校支援計劃

15. 我們聘用支援服務時，會考慮有關大學或其他有信譽的機構在提供優質校本支援的往績，再配合學校的需要。中央的質素保證機制及大量聘用服務，可確保有關機構確實能配合學校的需要而提供支援，並能達致經濟效益。

16. 擬議大學－學校支援計劃只會考慮過往曾使學校有所改善的計劃。現把兩個現有例子載述如下：

- (a) 香港中文大學在一九九八至二零零四年間推行了多項學校改善計劃，包括香港躍進學校計劃、優質學校計劃和優質學校行動。



- 上述計劃旨在加強校長和教師的專業發展，以持續改善學校；加強和促進校本課程、教學計劃、教學活動及學習策略的發展；協助學生自我激發學習動機；為參與計劃的學校建立網絡，以便學校集思廣益、互相啟發；以及制訂和推介有效的優質教育模式和方法。
- 上述計劃包括建立學校遠景；制訂校本自我評估模式；推行改革與範式轉向；學會學習；推展共通技能、語文及數學學習計劃；通過表演藝術學習語文；在不同學習領域進行專題研習及全方位學習；進行學科統整及跨課程學習；通過遊戲及模擬學習；以及提供連串培訓。
- 評估方法包括為選修課程進行修業前和修業後的比較；查核學生的學習歷程檔案和習作；進行會面、觀察、反思對話、個案研究；以及其他整體性衡量質素的方法。這些評估顯示有關計劃對學生以至教學和學習活動均有正面影響，並能提高校長和教師的學習能力。

(b) 香港教育學院一直進行多項研究計劃，利用課堂學習研究及變異理論架構作為工具，發展建基於實證的課程，改善學校的教與學，並促進教師專業發展。

- 各項研究計劃旨在消除改革目標與學生學習實況之間的差距，從而加強推行各個學習領域的課程改革；提升教師的能力；籌備研究課，展示各學習領域內課程改革倡

議的教學方式，以及如何在不同課程融入適當的價值觀及態度；在校內及學校之間發展學習社羣，以促進教師專業進修。

- 各項研究計劃強化了教師在教學方面的專業知識基礎。直至目前為止，香港教育學院曾仔細地就 8 個學習領域的特定課題進行逾 120 項課堂學習研究，藉以找出學生的學習困難，並且已找出一些消除學習差距的方法，更進一步透過舉行發布會及會議，與各界分享其研究所得及經驗。