優質學校改進計劃
Quality School Improvement Project
香港新界沙田香港中文大學
電話：(852) 2948 3202
傳真：(852) 2603 7551
http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsp
qsi@fed.cuhk.edu.hk

優 質 學 校 改 進 計 劃
Quality School Improvement Project

香港中文大學
The Chinese University of Hong Kong

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

優質學校改進計劃的發展歷程

自1998年起，香港中文大學教育學院及香港教育研究所一直獲教育局及優質教育基金撥款，開展一系列全面學校改進計劃。「優質學校改進計劃」(Quality School Improvement Project)自2004年成立，繼承前期計劃多年從前線所積累的寶貴實踐經驗，已發展成為本地最大型的整全式學校改進計劃。

計劃早期的學校支援工作主要建基於外國經驗的轉移與本土化，以支援學校及教師回應當時的教育改革要求，學校改進及更新的動力主要是由政策及專家帶動(policy-led and expert-led)。隨着計劃的支援團隊及支援模式越趨成熟，計劃開始轉為着力培育教師成為變革能動者，進一步帶動教師及學校推動學校改進(practitioner-led)。例如透過強化校內中層領導及教學領導(instructional leader)、為學校建立跨校學習社群及組織學校間的專業交流平台、邀請教師借調到計劃等，帶動教師專業成長及提升改進教育的能量。

醞釀期 — 從大型試驗中建立大學與學校夥伴協作的基礎

1998-2001　香港躍進學校計劃

借鑒美國史丹福大學 Henry Levin 教授領導的美國躍進學校計劃(Accelerated Schools Project, ASP)，香港中文大學教育學院及香港教育研究所成功向「優質教育基金」申請開展「香港躍進學校計劃」，並獲得超過六千萬撥款支持，開本地大學與學校夥伴協作的先河。

3 「香港躍進學校計劃」成功獲得「優質教育基金」撥款。

4 建立本土化的夥伴協作模式及專業支援團隊。

1 美國史丹福大學Henry Levin教授。

2 Henry Levin教授來港進行交流。

1998

2001

2003

2004

香港躍進學校計劃(ASQE)
26所小學、24所中學

優質學校計劃(QSP)
23所小學、17所中學

優質學校行動(QSA)
8所小學、5所中學

優質學校改進計劃
112所小學、114所

2005

2006

8 建立首個跨校學習社群「信心教師計劃」(小學數學科)，透過發展性交流活動豐富知識基礎及專業能量，擴闊視野。

發展期 — 建立本土化的夥伴協作模式及專業支援團隊

2001-2003　優質學校計劃

2003-2004　優質學校行動

分別獲優質教育基金三千四百萬及五百萬撥款開展，融匯本地實踐經驗，走出本地化的學校改進路向；以「整全、互動、有機」為基本，引入「以實證為本」、「學生為本」等概念，重視協助學校檢討情勢，按校本需要提供不同類型和程度的支援。

熾熱期 — 肯定立體式專業學校支援

2004-2011　優質學校改進計劃

獲「教育發展基金」支持，繼續以整全式的支援協助教師和學校釐清教改各項新措施和要求，梳理學校發展規劃。支援循「點」（個人「內化」發展）、「線」（強化團隊，提升教師專業能量）、「面」（建立自我完善機制、塑造良好的學校文化）三方面同步接觸，啟動學校在信念和文化的轉變、建構團隊共力。

成熟期—延續、擴散豐富的學校改進知識及經驗

2010-2013　優質學校改進計劃：學習差異支援

為延伸計劃多年來的學校改進工作，計劃開展為期三年的「優質學校改進計劃：學習差異支援」，在計劃原有的核心理念與工作基礎上，重點協助學校就照顧學生學習差異部署整全的提升工作，並作長期、具持續性的發展。

2011-2017　學校起動計劃

計劃與九龍倉集團有限公司合作推動大學、商界、學校的協作，由計劃提供專業支援、九龍倉提供資助及社會資源，共同為十所中學提供長達六年的學校改進支援，重點協助學習及成長條件稍遜的學生在學業、品德及情意上有所進步。

5 教師個人「內化」發展。

7 建立自我完善機制、塑造良好的學校文化。

11 開展「優質學校改進計劃：學習差異支援」。

12 與九龍倉集團有限公司合作開展「學校起動計劃」。

6 強化團隊，提升教師專業能量。

2010　2011　2013　2017

學校起動計劃 (Project WeCan)
10所中學

（QSIP）
中學、15所特殊學校

優質學校改進計劃：學習差異支援
（QSIP-SLD）
100所學校

9 擴展「跨校學習社群」的概念，分別為小學中文科、英文科、課程統籌主任及中學通識教育科教師建立跨校學習網絡，並與校本支援工作互相連結配合。

10 發起及主辦第一屆兩岸四地研討會，此後每年各地踴躍爭取續辦，建立了重要的華人社會交流平台。

計劃的理念與支援特點

整全、互動、有機的專業支援

優質學校改進計劃是一個整全、互動和有機的全面學校改進計劃。我們以「目標一致」、「賦權承責」、「發揮所長」為核心原則，建立大學、學校與政府之間的三信（信任、信心、信念）基礎，為本地中、小學及特殊學校提供全面的校本專業支援，引領學校教育工作者開闊視野、接受新知、反思自我、參與改革，建構學校團隊文化，以循序走向自我完善之路。這種整全的支援模式有別於一般單項式或機械式的改進行動計劃，能更有效地推動學校作整體及持續改進。

按學校情勢訂定行動計劃

我們相信，每所學校都是獨特的，學校改進工作並沒有一套置諸四海而皆準的方程式。因此，計劃着重按每所學校的情勢（如發展歷史、團隊文化、教師教育觀念和能量、學生學習特性等）、需要和發展策略，與學校制訂校本行動計劃，作出不同類型和程度的支援。

整全式的校本支援：
「大齒輪」、「小齒輪」支援的互相配合與推動

本計劃的支援工作可大致分為「大齒輪」與「小齒輪」兩類，「大齒輪」工作的目的是為學校分析現況及策劃未來，建立團隊共力、學校文化，與自我完善機制；「小齒輪」工作的目的為優化學與教、發展學生培育、豐富學生的學習經歷。我們從多年的學校改進實踐中總結出，大、小齒輪支援的配合有互相推動的作用，前者能建立有利學校改進的環境和文化，後者具體提升教師能量及學生學習效能，兩者的配合有助持續及有效地推動學校的整體改進。

優質學校改進計劃　全面學校改進工作內容摘要

性質	大齒輪		小齒輪				
範疇	學校更新/機構效能提升	教育理念/目標及教學策略的探究	增潤及優化教學效能的課程設計及實踐			學生培育 / 家校合作	跨校學習網絡
			課改重點/共通能力	薈藝教育	優化課堂教學		
具體計劃及支援範圍	• 檢討情勢 • 建構願景 • 排列教育目標及關注事項的優次 • 檢視目標與行動的配合 • 撰寫工作計劃 • 學校自我評估、回應外評 • 中層教師在學校改進過程中的領導和參與 • 考績與教師專業發展	• 學習效能因素分析 • 各類學生、教師能量、學習模式與學習效果的關係	• 通識教育 • 綜合人文科 • 全方位學習 • 專題研習 • 課程統整 • 從閱讀中學習 • 學習技巧 • 思維技巧的教與學	• 戲劇課程與學習 • 從遊戲中學習 • 數學遊戲入課室 • 數學遊踪	• 各學科領域的有效學習的行動研究（共同備課、觀課、檢討反思） • 語文教學（單元教學設計、寫作及說話能力的培訓） • 數學教學 • 通識教育科教育 • 常識科教學 • 探究式學習 • 協作教學 • 小班教學 • 學習評估	• 生命教育 • 班級經營 • 優化訓輔系統 • 領袖培訓 • 「故事人」培訓 • 新生適應及導入課程 • 家長教育	• 跨校工作坊 • 跨校觀摩及交流 • 中層領導發展 • 通識教育科學習社群 • 小學跨校學習社群（中文科、英文科、數學科、常識科、校長、副校長、小學課程統籌主任）

「大齒輪」支援工作

學校改進工作的基礎是上下同心、和衷共濟的學校團隊。在這前提下，計劃相當着重啟動團隊上下的改進意識及參與精神，並提升教師能量，務求達至自我完善及效能提升。在取得學校同意的情況下，計劃會於宏觀層面推動以實證為本的支援工作，從檢討情勢、釐清發展目標、取得共識、制定策略、具體落實，以至評估、檢討及回饋下一步發展。

共同規劃學校整體發展

反思校內溝通文化

建立團隊共力

檢視學校發展目標與行動的配合

從遊戲中學習

全方位學習活動

優化教與學，提升學生學習動機

探究式學習

「小齒輪」支援工作

計劃相信所有學校改進工作，最終目標都指向課堂教學質素的提升，使學生學得更好。因此，計劃人員會按照成員學校的意願及需要，聚焦地選取及開展針對不同學科或教學範疇的行動項目。例如針對正規課程設計及課堂教學，透過共同備課、觀課及回饋等協作形式，與教師開展平台共同交流、研討教學成效；或與教師籌備、示範抽離式學習活動（如專題研習、主題式探究活動日、學生培育活動等），透過觀察學生在課堂以外的學習過程，為教師的日常教學引進新思維、突破點。同時，若這種探究教學效能的意識需要作持續性發展，實有賴一群具能量、承擔熱忱及發展意識的科組領導及成員。因此，計劃亦着力透過「小齒輪」工作，優化科組規劃及發展，發掘及培育課程領導，為校內長遠的教學發展傾注動力。

改進經驗的交流與擴散

面對教育政策及社會環境的不斷變遷，教育工作者需要時刻探索新知、反思自我，才能持續改進、自我完善，以回應教育界、社會的種種挑戰。因此，本計劃除了提供校本專業支援外，一直積極發展及參與跨校、跨地域的交流平台，讓教師之間、學校之間，以至地區之間的寶貴學校或教學改進經驗得以沉澱及共享。

本地交流平台：
跨校學習社群及跨校專題培訓

計劃從多年的支援經驗中總結出，學校改進始於「人」的轉化及改進。有見及此，本計劃自2005年起先後成立多個跨校學習社群，鼓勵成員學校派出具潛質及影響力的中層領導及核心教師，從學校抽離到大學進行定期（每週一次至每兩月一次不等）的跨校專業交流及重點培訓，就着特定學科、工作範疇共同透過協作活動、經驗分享、具體實踐、觀摩交流等進行學習。另外，計劃亦以專題培訓的形式進行跨校講座及工作坊。曾進行的培訓主題包括小班教學、學校領導、小學語文科教學分享等。

這種學習平台對推動學校改進有重要作用，不單能夠提升參與者個人教學能量及領導質素，而當參與者透過校本實踐鞏固所學時，更可發展為計劃與學校協作的契機，讓校本支援與抽離式教師專業培訓得以雙軌並進，發揮更大的效能。

小學數學科學習社群讓參加者成為「信心教師」

「MEET」計劃（Moving towards Excellence in English Teaching）
是特別為小學英文教師組成的跨校學習社群

「雙乘計劃」以「小乘自渡，大乘渡人」為目標，
提升小學中文教師的個人能量及帶動科組發展

中、小學聯校教師專業發展日

自2002/03學年計劃為成員學校首辦「聯校教師專業發展日」，每年分別為成員中、小學舉行大型分享會，此活動逐步發展成為計劃最大規模的跨校專業交流項目，每年參與人數平均達2000人。活動設立的目的在於協助學校教育工作者在教育及課程改革的趨勢下開闊視野、接受新知，從而帶動學校持續改進和優化，循序步向自我完善。活動當日，計劃為參加者安排30多節不同範疇的工作坊及講座，教師可因應自己的專長、需要參加不同環節。各環節主要由計劃的學校發展主任主持，部分則邀請得借調教師及成員學校教師分享寶貴的校本改進經驗。參加教師在出席發展日各環節的分享後，除了能對不同學科及範疇深入學習，對本計劃的支援亦能有更深的了解，並有信心於日後邀請計劃到校支援各類大小不同的行動計劃。

開放教室，分享有效教學的要素

發展日不同範疇的工作坊及講座由計劃團隊主持，亦邀請成員學校分享

跨地域交流平台：
「學校改進與夥伴協作」學術研討會

計劃作為一個以大學為基地的支援組織，一方面結合教育理論和實踐經驗推動整體的學校改進工作，同時亦着重研究發展，以緊握當代教育發展趨勢。為此，本計劃多年來一直積極參與海外教育部門、學校改進學者、教育工作者所舉辦之講座、培訓工作坊、學術研討會及考察訪問，期望透過不同形式的交流活動，促進教育同業反思自我，沉澱和累積從教育前線實踐所得的寶貴智慧。

本計劃自2006年發起及主辦第一屆兩岸四地「學校改進與夥伴協作」學術研討會，邀請中國內地、香港、台灣及澳門的學校改進學者、專家團隊及前線教育工作者分享各地學校改進工作的實踐經驗，為學校的持續改進提供意見。此後，各地學院踴躍爭取主辦研討會，歷年主辦地區包括上海、澳門、北京、蘭州等地。研討會成功打開各地互相交流合作的大門，以更廣泛、更深入地帶動華人社會在學校改進工作上的探索。

與首都師範大學交流

計劃代表主持論壇分享
本地學校改進經驗

研討會成功促進兩岸四地專業對話

計劃團隊與信念

本計劃着重整全、立體的支援模式，強調從不同工作範疇的協作中，提升學校各個層面的專業能量，以推動學校的整體變革。因此，計劃團隊需要一隊能涵蓋香港中、小學教育各個環節的專業支援人員，使能配合每所學校的獨特發展需要，在所需的不同範疇與學校教師開展協作。

有見及此，計劃的專家團隊由不同專長的教育工作者組成，這亦正是本計劃的一大特色。團隊中包括大學教授、教師培訓人員、資深校長、學校中層領導，以及在不同學科和領域具深厚經驗的前線教師等。

這些來自不同背景的團隊成員，融匯了前線實踐經驗與理論知識，聚合成推動學校改進的重要能量（critical mass）。這個多元的團隊組合能更有機地配合學校的發展需要，在教與學、學生培育、學校管理與組織，以至學校發展的整體規劃等方面，與教師攜手在現有的基礎上進行優化和提升。

我們相信，良好的夥伴協作關係需建立在「三信」（信任、信心和信念）的基礎上。所以，在團隊成員與教師的協作中，極為重視建立平等互信的關係和坦誠的溝通，使雙方可以互動地按着學校的發展進程適時調適支援策略和重點，緊貼學校的發展步伐。除此以外，支持着團隊成員持續提供專業支援的，還有計劃一直持守的信念及原則：

- 專業自主，提供有質素的專業支援
- 專業支援需建基於知識基礎，並以數據及實證為本
- 透過立體支援進行整全式的學校改進
- 以學校的基礎及發展需要為本，建立網絡，推動整體教育優化
- 以平等、互信作為協作基礎，着重與支援者的溝通與互動
- 支援人員需要誠懇、正直和具專業道德
- 持續自我反思及學習

教師專業發展

學生學習活動

團隊專業交流

講座及研討會

我們相信學校改進是持續而具挑戰性的，
需要一群同行共進的教育有心人共同努力，
不放棄任何一位學生，並燃點學生的心火與學習動機，
讓他們學得有效、發揮所長，
滿懷自信地踏上人生路。

E M E N T
E
L E A R N
C
H