財務委員會討論文件

2004 年 7 月 2 日

總目 156－政府總部：教育統籌局
分目 700 一般非經常開支
新項目「校本專業支援計劃」

請各委員批准一筆為數 5 億 5,000 萬元的撥款，用以協助推行校本專業支援計劃。

問題

我們有需要為學校提供更直接的支援，特別是到校支援，以協助學校聯繫和推行教育改革的各個項目。

建議

2. 我們建議撥款 5 億 5,000 萬元設立教育發展基金，目的是由 2004／05 學年起計的最初五年內，因應各學校的特別需要，提供不同的專業支援服務，從而讓學校凝聚動力，推行各項教育改革措施。

理由

校本專業支援計劃

3. 目前，學校接受不同程度的支援，詳情載於附件 1。不過，教育統籌局(下稱「教統局」)有迫切需要為學校提供協助，加強學校對教育改革的目的和各個項目互相關聯的了解；協助校方就這些在學校層面推行的項目訂定優先次序；在校內凝聚更多動力，領導改革；提供切合學校需要的支援；確保在學校層面推行的程序和措施更具連貫性，務

附件1

求充分發揮改革的效益，特別是在教與學方面的效益；以及讓教師和校長可以不再需要處理非必要的工作。為此，我們建議推行多項校本專業支援計劃，以推動和促進在學校和主要學習領域層面進行的改革。根據我們目前的構思，有關計劃包括－

(a) **校長支援網絡**－建立校長網絡，以便交流專業知識和分享經驗。在適當情況下，我們會以全職或部分時間的形式，借調／聘用往績超卓的資深在職／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和協助學校改善的事宜，為其他校長和學校管理人員提供支援；

(b) **學校支援伙伴計劃(借調教師計劃)**－在主要學習領域層面借調／聘用優秀的在職／退休教師(尤其是具備學校總體課程規劃經驗的教師)，讓他們與區域教育服務處的人員一起工作，支援學校在學與教方面的活動；

(c) **同儕參與校外評核**－鼓勵所有在職校長和部分資深教師，在有需要時至少參與一次另一所學校的校外評核工作，以加強他們對學校改善過程和技巧的認識，並增進校外評核小組的專業知識；

(d) **專業發展學校**－把在主要學習領域或學校總體教學事務方面有突破進展的學校(包括特殊學校)匯集為學校中心，為相聯的學校網絡提供支援；以及

(e) **大學－學校支援計劃**－委託一些往績良好的大學或其他機構提供學校支援服務。

附件2 上述計劃的詳細建議載於附件2。

4. 區域教育服務處與學校關係密切，會因應學校的需求，調撥現有和已計劃的資源，提供所需支援。

5. 向學校提供支援的進度和範圍，取決於學校的需要，以及視乎可否調配或提供能應付有關需要的借調專業人員和其他支援計劃而定。此外，支援計劃的類別也可能有所修改。我們會從成效顯著的現有支援計劃(例如優質教育基金資助的躍進學校計劃，以及一些外判給專上教育界並已成功推行的支援計劃)汲取經驗，推行支援計劃。我們並會

借鑑在推行計劃過程中所獲得的經驗，再增加一些新計劃。每項計劃的推行進度會因應學校和計劃的籌備情況而有所不同。

在教統局內部和學校層面建立一支專業隊伍

6. 在目前的教育改革階段，學校需要更直接的支援。同時，各項研究結果顯示，教育界人士認為同儕的支援非常重要。有見及此，我們建議推行兩項主要計劃，即校長支援網絡和學校支援伙伴計劃，以建立和訓練一支專業隊伍，成員包括來自本港境內和境外的資深校長和教師。要成功推行這兩項計劃，相信在很大程度上取決於我們能否借調／聘用優秀的專業人員負責提供所需的專業支援。為確保能借調足夠的資深專業教職人員，我們建議提供額外撥款，向借出有關人員的學校給予足夠的補償，以便校方聘請有時限的合適補缺人員。我們亦要為借調人員提供培訓和充分的工作機會，讓他們得以在借調期間發揮所長。上述兩項擬議計劃亦會借助外間的資源，例如大專院校、內地教師和海外專才。

7. 我們亦會為借調的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擔任有關工作。如有關人員的借調期較長，我們便可投放更多資源，進行適當的培訓和發展工作。這有助提高專業人員在借調期內所提供的支援服務水平，而在借調期屆滿後，他們也可具備更高的專業知識水平，為教育體系作出貢獻。有關的借調安排可讓學校教職員持續署任較高級職位，進一步加強學校的動力。

8. 同儕參與校外評核可讓受評核的學校聽取更多專業意見，從而有所裨益。此外，校長和資深教師則有機會在其學校以外的環境集中探討如何改善學校的問題，進一步發展他們的專業能力。

9. 專業發展學校可讓有關學校連繫起來，互相學習，以期把工作做得更好，讓每所參與學校發展成為具有特定專長的專業學習機構。此外，學校亦可藉此成立有效的校本支援隊伍(而非依賴個別教師)，負責為其他學校提供支援。專業發展學校也會為其他學校的教師提供實習機會。

10. 大學－學校支援計劃可讓學校運用學校以外的專業知識和額外資源。該計劃可擴大往績良好的計劃的範疇，又可按學校的特別需要劃定特定的支援範疇。

擬議的撥款

11. 我們會因時制宜，在確定學校的需要後，調配合適的專業人員持續提供協助。因此，支援每所學校所需的開支將不盡相同，而我們亦不能準確估計未來數年在支援計劃方面的開支。我們建議即時為有關計劃提供一筆為數5億5,000萬元的撥款，以便向教育界清楚顯示政府致力加強校本專業支援的工作。此外，這筆撥款亦能向教育界保證，儘管教育界尚有其他項目須爭取撥款，他們仍有足夠資源可供策劃和推行上述各項計劃。

12. 如委員批准這筆撥款，教育統籌局局長(下稱「教統局局長」)會設立教育發展基金，以持有該筆撥款。教統局常任秘書長法團會以信託形式持有該基金，並擔任受託人。基金會按照信託契據管理，有關契據提供一套架構，有助妥善管理基金。

13. 受託人會根據《教育統籌局常任秘書長法團條例》(第1098章)第5條訂明的權力，利用信託基金作投資。教統局局長建議將基金存放在本港的認可機構，而受託人須利用基金的本金和收入，達到設立基金的目的。

14. 教統局常任秘書長會按照《教育統籌局常任秘書長法團條例》第8條的規定，保存有關基金所有交易的帳目和記錄。我們會在每個財政年度終結時結算帳目之後，盡早把經審計的基金帳目呈交立法會席上省覽。此外，我們會每年告知立法會教育事務委員會基金的運作情況。

對財政的影響

15. 如委員批准有關建議，我們會在2004-05年度批出一筆為數5億5,000萬元的撥款，注入擬設的教育發展基金。我們已就此在2004-05年度的核准預算預留足夠撥款。

16. 我們須與學校進一步討論有關的資源分配安排，以達致設立教育發展基金的目的，當中須考慮的因素包括學校的需要、持續評估計劃的成效，以及是否需要根據經驗和意見更改推行細節。為方便籌劃起見，各項支援計劃目前的暫定財政承擔額如下－

	有關計劃在五年內的估計開支 (百萬元)
校長支援網絡	100
學校支援伙伴計劃	260
專業發展學校	90
大學－學校支援計劃	100
總計	550

17. 校長支援網絡的估計開支，主要是用於在每學年借調／聘用約40 名在職／退休校長(以全職等額計算)，並為借出校長的學校提供足夠津貼，以聘請有時限的補缺人員。

18. 學校支援伙伴計劃的估計開支，主要是用於在每學年借調／聘用約 130 名教師(以全職等額計算)，並為借出教師的學校提供足夠津貼，以聘請有時限的補缺人員。

19. 同儕參與校外評核方面，就現時的初步階段來說，校長的參與屬自願性質。校長認為這項計劃是發展和培訓的大好機會，可藉此了解學校改善過程和技巧，而學校亦歡迎學校領導者在評核小組提出意見。因此，我們在現階段並無計劃改變現行做法。

20. 專業發展學校的估計開支，主要是向約 40 所學校提供現金撥款，讓他們專注發展本身的專長，領導其他學校的專業知識網絡，提供支援和意見，並為其他學校的教師提供培訓場地。我們預計參與學校會利用撥款聘用有時限的教學和非教學人員，以支援他們的計劃，交流和推廣良好教學經驗。

21. 大學－學校支援計劃的估計開支，是用以支援僱用大學和其他院校服務的預留撥款。

監察機制

22. 我們建議由教統局一個跨分部工作小組(小組主席由一名副秘書長擔任，成員包括前線教育工作者、學者和社會人士)根據經核准的計劃，監督、監察和評估各項支援計劃的進度。工作小組負責就各項計劃的

詳細實施安排，徵詢教育界同儕的意見。工作小組會向教統局常任秘書長負責，教統局常任秘書長會確保有關方面按照指定的目的，以符合成本效益的方式運用有關撥款。工作小組亦會就如何為這些支援計劃訂定最佳聘用條件，向教統局常任秘書長提供意見，當中會考慮到當局需要給予獎勵以確保能借調和聘用足夠優秀教師和專業人員。

23. 擬議計劃的主要目的之一，是減輕學校的工作量和發揮學校潛能。我們必須確保不會因實施擬議計劃而對學校施加新的規定。因此，我們會沿用現行的問責機制，包括透過學校發展計劃和報告、學校自我評估和校外評核等形式，監察當局的支援計劃對學校改善工作的影響。

24. 我們亦會把各項計劃的進度，與每年進行的主要學習領域調查和課程改革檢討互相比較，從而反映各項計劃在推行改革方面可提供的額外動力。

25. 此外，我們會繼續進行涉及各有關方面的調查，並有系統地向獲得支援的學校蒐集意見，從而積極監察個別支援計劃中各個環節的成效。我們會每年評估學校的需要和支援分配情況，確保有關撥款切合所需。

26. 我們會向立法會教育事務委員會適時匯報各項校本專業支援計劃的進展。

背景資料

27. 教育工作者和市民大眾普遍支持教育改革的目標，而學校在推行教育改革方面的工作亦已大有進展。推行改革工作的進展愈大，學校愈了解本身的需要、所面對的實際情況和所需的支援。我們曾透過專責小組會議和其他渠道，向校長和教師蒐集意見。有關意見顯示，學校認為他們沒有足夠的知識和能力，以推行教育改革的各個項目。主要學習領域和其他有關方面的調查在某程度上亦確證上述意見，這些調查結果顯示，教師未能透徹理解改革的目的，而他們在推行改革方面所得的協助亦不足夠和全面。

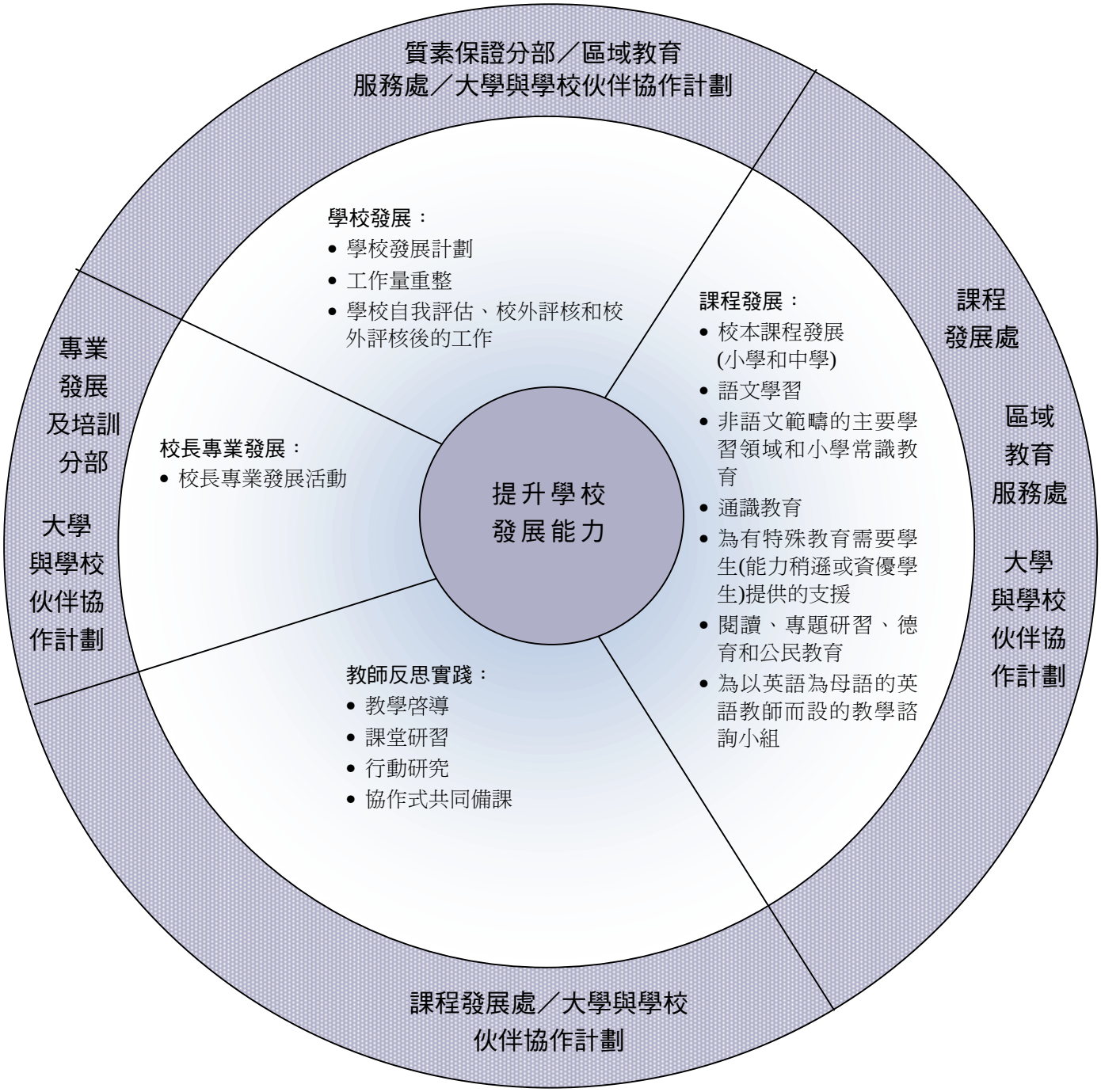
28. 有見及此，我們提出這項建議，向學校提供更直接的校本專業支援(特別是到校支援)，以協助學校推行教育改革。我們曾在5月和6月舉行一系列的區域研討會和會議，藉以徵詢學校議會和教師的意見。他們贊成推行各項支援計劃，認為有關計劃可解決他們所提出的主要問題，包括學校就各項改革措施訂定優先次序，教師應付沉重的教學工作、在處理多元化學習方面遇到的困難，以及如何尋求支援和參考成功經驗。

29. 我們在2004年6月21日徵詢立法會教育事務委員會的意見。議員贊成向學校提供更直接的校本專業支援的一般發展方向。不過，他們表示要審慎處理校長支援網絡和學校支援伙伴計劃的規模和推行速度。議員又建議當局借鑑在推行計劃過程中所獲得的經驗，更靈活地使用擬議的撥款和訂定其使用範圍。

教育統籌局
2004年6月

教統局現時提供的支援服務

教統局和受其委託的服務提供機構一直有為學校提供不同程度的支援服務。教統局現有的支援服務載於下圖。



發展校本專業支援計劃的建議

(A) 校長支援網絡

根據各校長提出的意見和學術研究結果，由同儕提供支援，是學校之間互相傳遞知識與教學技巧的最受重視和最有效方法之一。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，為其他校長和學校管理人員提供同儕支援服務和意見。

2. 這項計劃的校長導師，是經驗豐富、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. 擬議的運作模式如下－

－ 會以部分時間或全職方式聘用多名在職中學和小學校長，為其他學校提供同儕支援服務和意見。更具體來說，他們的職責如下－

- 與其他校長深入分析學校所面對的問題。
- 協助其他校長因應學校須予改善的地方，制定和推行策略。
- 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，促進各校長分享經驗和加強專業發展，並把其他計劃(例如大學支援計劃)引進網絡。

(B) 學校支援伙伴計劃(借調教師計劃)

4. 這項計劃的目的，是就教與學範疇的事宜，特別是語文以外主要學習領域的事宜，為學校提供校本支援服務和意見，並與現有對語文

學習的強化支援(例如語文教育及研究常務委員會(下稱「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)起互補作用。這項計劃亦着重多元教育事宜，包括能力稍遜兒童和資優兒童的特殊教育需要。整體而言，學校支援伙伴提供的服務與現有的借調支援服務起互補作用，不會互相重疊。

5. 這項計劃的學校支援伙伴主要是多年來在本港執教並參與學校整體策劃工作的資深教師。他們具有下述特點：了解本地課堂和學校組織情況；在特定主要學習領域的課程發展或校內校外的專業事務方面，有相關經驗、豐富知識和卓越能力；具領導才能、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。

6. 這項計劃的擬議運作模式現闡述如下－

- 設立為期最長三年的借調計劃，提供讓參加者可選擇全職或部分時間借調的方案。

- 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。

- 要確保學校支援伙伴可提供優質的支援，就必須為他們提供培訓和初步訓練，故此，我們有需要投入大量資源以加強在職培訓，使這項計劃能夠充分發揮效益。有見及此，我們應在第一年根據現有的專業人員和培訓工作情況，開展這項計劃，然後逐步擴大計劃規模。

- 最長在三年後，學校支援伙伴會返回原校工作，但仍會繼續每年安排數天到區內其他學校進行外展工作。

(C) 同儕參與校外評核

7. 這項計劃已經展開，在 2003／04 學年有逾 80 名校長參與。我們鼓勵所有在職校長和少數資深教師，在該五年期內最少參與一次另一所學校的校外評核。這項建議會使接受評核的學校和參與計劃的校長和資深教師同樣受惠，因為接受評核的學校可聽取更多專業意見從而獲益，而校長和資深教師則有機會在其學校以外的環境集中探討如何改善學校的問題。上述建議亦有助推動學校之間建立非正式的網絡和合作聯繫。

8. 積極參與校外評核小組工作的校長和資深教師，必須對評核過程和質素保證視學的技巧有一定程度的認識。因此，我們會為他們提供切合需要的培訓課程。我們會考慮訂立兩個參與小組工作的級別－即需要積極參與小組工作的活躍成員，或只擔任觀察員。

9. 我們可把校長積極參與校外積極評核小組的工作計算入校長每年持續專業發展記錄內，以鼓勵更多校長把握參與這項計劃的機會。

(D) 專業發展學校

10. 為支援校長網絡和學校支援伙伴的工作，我們有需要設立機制，讓有關學校建立網絡，分享心得，以期把工作做得更好。經過一段時間，學校應該有足夠能力發展成為專業的學習機構。此外，學校亦可藉此成立有效的校本支援隊伍(而非依賴個別教師)，負責為其他學校提供支援。

11. 為此，我們建議成立多所專業發展學校。有關現有資源學校的研究結果顯示，相對於相聯學校的效益來說，資源學校認為本身在上述安排中的得益較大。有見及此，在成立專業發展學校時，教統局會利用現有的優勢，取長補短。我們會與這些專業發展學校簽訂服務協議，確保這些學校會着重與其他有連繫的學校交流經驗，而非單單進行參觀和觀課。此外，每所專業發展學校均會有特定的教學重點和明確的職權範圍，並會以駐校實習、工作實況觀察和行動研習的形式，為其他學校的教師提供培訓機會。

12. 上述建議的安排大致如下－

- 當某些有潛質的學校具備相當能力時，我們會安排有關學校成為所屬地區的專業發展學校。這些學校(包括特殊學校)應可就各個主要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、能力稍遜和資優兒童的特殊教育需要，以及促進學習的評估等問題)。

- 個別學校或由多所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教學知識和經驗。

ii. 以其專長範疇為重點，領導多所學校建立專業學習網絡，並在有需要時向學校提供支援和意見。

iii. 為了網絡學校的利益，僱用短期的外界支援服務。

- 根據學校所確定的需要，以及因應學校的長處和弱點而須予改善的地方，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，以及教統局將會撥出的資源。

- 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／質素保證視學／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

13. 我們僱用支援服務時，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方面的往績。我們會根據學校已確定的需要，制定計劃詳情。採用中央質素保證機制和大量僱用服務的模式，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。

14. 擬議的大學－學校支援計劃只會為過往曾協助學校有所改善的計劃提供支援。現列舉兩項計劃作為實例，這兩項計劃可獲考慮在更多有需要的學校廣泛推行－

(a) *香港中文大學*在 1998 至 2004 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、教學活動和學習策略的發展；培養學生自動自發學習的精神；為參與

計劃的學校建立網絡，以便學校集思廣益、互相啓發；以及制定和推介有效的優質教育模式與方法。

- 上述計劃包括確立學校理想；制訂校本自我評估模式；推行改革與範式轉移；學會學習；推展共通技能、語文和數學學習計劃；通過表演藝術學習語文；在不同學習領域進行專題研習和全方位學習；進行學科綜合和跨課程學習；通過遊戲和模擬進行學習；以及提供連串培訓。

- 就選修課程進行修業前後的比較；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，以及其他質素衡量等評估工作。整體而言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，以課堂學習研究和變異理論架構作為工具，發展建基於實證的課程，改善學校教與學的質素，並促進教師的專業發展。

- 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，從而加強推行各個主要學習領域的課程改革；提升教師的能力；籌備研究課，展示各主要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和態度；在校內和學校之間發展學習社群，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。到目前為止，香港教育學院曾仔細地就八個主要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。香港教育學院已找出一些消除學習差距的方法，並已透過舉行發布會和會議，與各界分享其研究成果與經驗。