

现阶段学校发展与问责架构的推行 对促进香港学校发展的效能研究

结果及建议

香港大学教育学院
教育政策研究中心的独立研究

教育局
质素保证及校本支援分部
二零二一年八月

1. 引言

背景

- 1.1 现阶段学校发展与问责架构自 2015/16 学年起推行¹。当学校自我评估（自评）辅以校外评核（外评）和重点视学，仍然是学校优化其发展工作以持续自我完善的基础，教育局采取了优化措施，以更灵活的方式核实学校的自评及其对学校发展的影响，并据此提供促进学校持续改善和发展的建议。
- 1.2 在现阶段学校发展与问责架构下，教育局采用更有弹性的方式进行外评，例如随机拣选学校进行外评；外评不受固定周期限制；以及让办学团体提名辖下学校接受外评。此外，教育局进行更多重点视学，涵盖各学习领域/学科，以及课程发展趋势及政策措施相关的特定主题。外评报告形式亦有所修订，因应学校的校情和重点工作，扼要和聚焦地汇报学校的主要优点和有待改善之处。新任校长的特定专业发展课程亦加入外间评核人员的培训部分。
- 1.3 一如学校发展与问责架构的前两个实施周期，教育局认为有需要评估其在现阶段的推行成效，尤其是优化措施方面。因此，教育局委托香港大学教育学院教育政策研究中心进行效能研究（研究），以搜集参与学校持续发展的持份者意见。

研究目的

- 1.4 是次研究的目的是就下列各项进行独立和外部研究：
 - a) 自 2015/16 学年起，学校发展与问责架构在现阶段的推行机制及其效能；
 - b) 现时的运作模式对推行以「校情为本」的外评和重点视学，以及建立教育局和学校之间的专业伙伴关系以促进学校持续完善的適切性；
 - c) 外评和重点视学对学校的影响；以及
 - d) 将自评融入学校恒常工作的影响，包括(i) 促进学校持续发展；(ii) 加强学校内部问责意识；(iii) 建立学校应对变化和课程改革挑战的能力及 (iv) 在学校建立反思习惯及文化。

¹学校发展与问责架构的第一周期及第二周期分别于 2003/04 至 2007/08 学年及 2008/09 至 2014/15 学年推行。本研究报告中提及的「现阶段学校发展与问责架构」自 2015/16 学年推行；于本效能研究开展时，被称为「新阶段学校发展与问责架构」。

2. 研究方法

- 2.1 进行文献回顾，探讨其他国家及地区的类似措施，包括韩国、英格兰、爱沙尼亚、苏格兰、瑞典、捷克、意大利、澳洲和新西兰。
- 2.2 搜集并审视一定数量持份者在「网上校外评核问卷」、「网上重点视学问卷」和「外间评核人员校外评核意见调查表」的回应。从这些意见调查中获得的数据，可视为代表了各持份者的主要观点。
- 2.3 进行 12 个案例研究，涵盖自 2015/16 学年曾进行外评或重点视学的学校，包括 8 个外评案例和 4 个重点视学案例。案例学校以分层随机抽样的方式，辅以「网上校外评核问卷」和「网上重点视学问卷」的结果进行抽选。
- 2.4 进行 55 场焦点小组讨论，搜集了共 155 名持份者的意见。持份者包括学校校长、教师、学生、家长、学校改善小组成员或中层管理人员（统称为学校改善小组）、办学团体的代表、校董会/法团校董会代表，以及校外评核队伍（外评队伍）或重点视学队伍（视学队伍）的成员。

3. 研究结果

现阶段学校发展与问责架构

- 3.1 学校发展与问责架构帮助学校探索并找出未来发展方向。学校通过成立委员会和小组，探究可行方法和措施，搜集学校持份者的回馈，以及采用实证为本的方法，确保能有策略地规划、推行和评估其工作，当中所作出的努力值得肯定。
- 3.2 「策划—推行—评估」的自评循环，辅以外评与重点视学，对在学校内部和教师之间发展反思文化具有重要作用。学校通过在日常工作中落实「策划—推行—评估」循环，加深了解自评在推行现阶段学校发展与问责架构的重要性。大多数学校采用不同的方法进行自评，例如采用行动研究或「保持—改进—开始—停止」模式，参加由大专院校专业人员支援的学校改进计划，以及运用符合学校需要的校本评估工具。鉴于学校和教师在运用评估数据回馈策划，以及进行反思的深度仍见差异，学校自评尚有改进空间。
- 3.3 学校把不同的教育措施如自主学习、科学、科技、工程及数学 (STEM) 教育、资讯科技教育和资优教育等纳入发展规划并加以推广，以提升学与教效能。进行外评和重点视学有助教育局监察政策的推行情况，以及检视学校遇到的问题和困难。

- 3.4 与第二周期的学校发展与问责架构相比，教师运用实证和数据进行自评的意识和信心已有所提升；整合、阐释和使用数据的能力则见参差。
- 3.5 随着不同持份者更积极参与学校的决策过程，以及学校在同侪观课方面有更好的实践，学校内部的透明度与问责性日益提高。然而，有持份者关注如果公众可以查阅视学报告，公众有可能误解视学结果，对学校造成标签效应。
- 3.6 在现阶段，有学校采取了不同的策略以推动更多教师参与自评，办学团体在促进学校持续发展和改进方面的参与程度亦较以往高；惟教师在自评过程中的参与程度，以及校董会/法团校董会成员对自评、外评和重点视学的了解程度不一。尽管如此，学校已更明白让家长（包括法团校董会中的家长代表）向学校提供建议的重要性。学校采用了更多正式和非正式的渠道，例如持份者问卷和校本问卷调查，以搜集学生对学与教的意见。然而，学生参与制订学校发展方向的程度仍低。
- 3.7 在现阶段学校发展与问责架构下，外评和重点视学持续以促进学校自我完善为原则，在加强学校与教育局之间的专业伙伴关系方面，取得长足进步。学校人员欣赏外评和视学队伍的专业、态度和同理心。

校外评核

- 3.8 在现阶段学校发展与问责架构下，外评所采取的灵活措施能减轻学校人员准备外评的压力，以及更配合学校的运作和发展需要；教师因此更乐意及有信心与教育局人员在外评中进行专业交流，并因应外评的回馈作出改善。
- 3.9 外评以「校情为本，对焦评估」的原则进行，有助学校了解其工作的优劣，并通过自评促进学校自我完善，但有少数意见认为外评未有充分考虑个别学校的具体情况。
- 3.10 外评无疑能够辅助学校自评，为学校提供清晰的方向，促进学校的持续发展。外评亦使教师愈意识到，在现阶段学校发展与问责架构下，他们需要持续检视学与教的质素，调整教学方法，并采用多元的教学策略。至于邀请新任校长担任外评队伍的外间评核人员，有助促进他们的专业成长和发展专长。

重点视学

- 3.11 在案例研究和焦点小组中，受访的持份者对重点视学发挥的作用抱持非常正面的看法。通过教师与视学队伍之间以学生为本的专业讨论及交流，学校能够善用视学的结果作出改善。重点视学除促进教师的专业发展和成长外，亦有助学校有策略地优化课程规划。
- 3.12 「网上重点视学问卷」和焦点小组讨论的结果显示，受访者对重点视学的压力和工作量的回应较外评更为正面；重点视学亦有助改善教学策略，例如在课室运用资讯科技，以及让教师更乐意接受同侪观课和进行协作教学。

4. 未来的发展方向

加强对学校的支援，以促进学校的持续发展

- 4.1 为促进持续发展，有必要进一步提升学校有效调适和运用自评工具的能力，以更能配合学校的具体情况和需要。
- 4.2 鼓励学校提供更多同侪学习及交流的机会，让学校带领教师更有效将自评融入日常工作。
- 4.3 进一步探索和开拓专业学习社群，如举办「学习网络」和「师友计划」等，鼓励学校及教师分享他们根据外评和视学队伍提供的建议，制订改善策略的经验，以促进跨校交流和协作，提升学校人员的专业能量和激发协同效应。

进一步完善外评和重点视学的安排

- 4.4 根据学校的表现和过往外评的结果等因素，调整外评的频次，更有效照顾不同学校的需要。
- 4.5 采用更具弹性的方式进行重点视学，例如进一步考虑学校的意见及需要以拣选学校、学习领域/学科及重点视学的主题；并参考现时外评的做法，在拣选学校进行重点视学时考虑办学团体的意见。
- 4.6 学校人员肯定外评队伍的专业精神。建基于现阶段学校发展与问责架构的成功经验，并配合学校日渐提高的期望，建议考虑如何进一步丰富外评队伍的专业组合。在资源许可的情况下，邀请更多资深校长，包括刚退休的校长，担任外评队伍成员，以进一步加强学校与外评队伍之间的专业伙伴关系。

提升学校的问责性和透明度

- 4.7 除了提名学校参与外评，办学团体主要通过校董会/法团校董会中的团体代表来履行在外评和重点视学的角色。建议考虑把办学团体的代表列入外评相关会议的出席名单中，例如邀请办学团体的代表出席外评的口头回馈。另外，尽管学校已通过各种正式和非正式渠道让家长和学生参与学校发展，但让家长和学生参与自评、外评和重点视学仍是一个挑战。建议考虑邀请家长和学生参加外评前的会议。通过以上安排，加强办学团体、家长和学生对学校发展的了解，以及提升他们在自评及外评的参与度。
- 4.8 学校应本着透明和问责精神向公众公开视学报告；惟有关举措在学校之间仍不普遍。可考虑发布学校视学报告的主要结果和建议。