學校自我評估手冊

教育局

2018年7月

最近修訂: 2020 年 8 月

目錄

I. 前言 1

II. 自我評估理念 2

III. 學校報告的設計意念和內容 7

IV. 認識和運用促進思考的報告框架 11

第一部分　我們的學校 11

第二部分　自我評估 11

2.1　檢視本學年工作計劃的成效 11

2.2　我們的學與教 14

2.3　我們對兒童和教師的支援 17

第三部分　發展計劃 19

3.1　探討持續發展的工作 19

3.2　關注事項 22

3.3　學校下學年的工作計劃 23

附錄　學校報告範本

I. 前言

政府於二零零零年在幼稚園引入質素保證機制，強調學校自我評估（自評）為優化教育工作的核心，輔以校外評核（外評），推動學校持續發展。

二零零七/零八學年教育局推行學前教育學券計劃（學券計劃），參與計劃的學校均須接受教育局的質素評核以及每年進行自評工作。質素評核以促進學校持續改善求進為目的，在過去多年，幼稚園已能循序漸進地將自評融入學校的恆常工作，落實「策劃－推行－評估」的自評循環理念，整體規劃學校發展。二零一七/一八學年教育局推行幼稚園教育計劃（計劃），一如既往，學校先要進行自評，撰寫學校報告，質素評核隊伍到校核實學校整體的效能，以及評定其是否達到質素評核框架下指定的標準。至於沒有參與新計劃的學校，教育局也鼓勵他們參考教育局網頁有關自評的資訊，建立學校自評架構，不斷自我完善。本局亦積極鼓勵學校加強問責和提高管理的透明度，將每年的學校報告上載學校網頁，讓公眾人士閱覽和知悉學校的最新發展情況。

II. 自我評估理念

1. 甚麼是學校自評？

- 學校自評是**集體反思**的一個過程，猶如學校教職員集體照鏡子，目的是了解學校的現況、評鑑學校的強與弱，從而釐定需要改進的地方，以促進學校持續發展。
- 自評主要是**回應四個基本的問題**：
  - 學校現在的表現如何？
  - 如何得知表現？
  - 為何會有這樣的表現？
  - 將會如何跟進有關結果或作進一步的發展？

2. 學校推行自我評估，有何好處？

- **掌握改善的方向和策略：**每所學校情況都是獨一無二，各有其獨特的方法來達成改善的目的，並沒有一張通用的藍圖可供所有學校依循。故此，學校須凝聚其團隊的力量，激發追求進步的動力，辨識學校本身的強弱，探知問題的癥結，才能訂定合適的改善方向。
- **增強學校的能量：**教職員參與自評，可增進彼此溝通和協作，從而共商持續發展的方案，提升員工**自發改善的動力，增強他們對學校政策及措施的擁有感**，建立團隊精神和自我管理文化，樂於迎接挑戰，追求卓越。
- **體現問責精神：**學校有其辦學宗旨和願景，同時須向兒童、家長、教師、校董會和辦學團體等持份者問責，學校通過自評，可以向他們報告各範疇的工作成效，以行動實踐來體現問責精神。
- **配合社會的發展：**社會急速發展，學校通過自評，有助審時度勢，作出適時和適切的舉措，以配合發展的需要。

3. 學校帶動持份者參與自評，是否一定要成立工作小組？

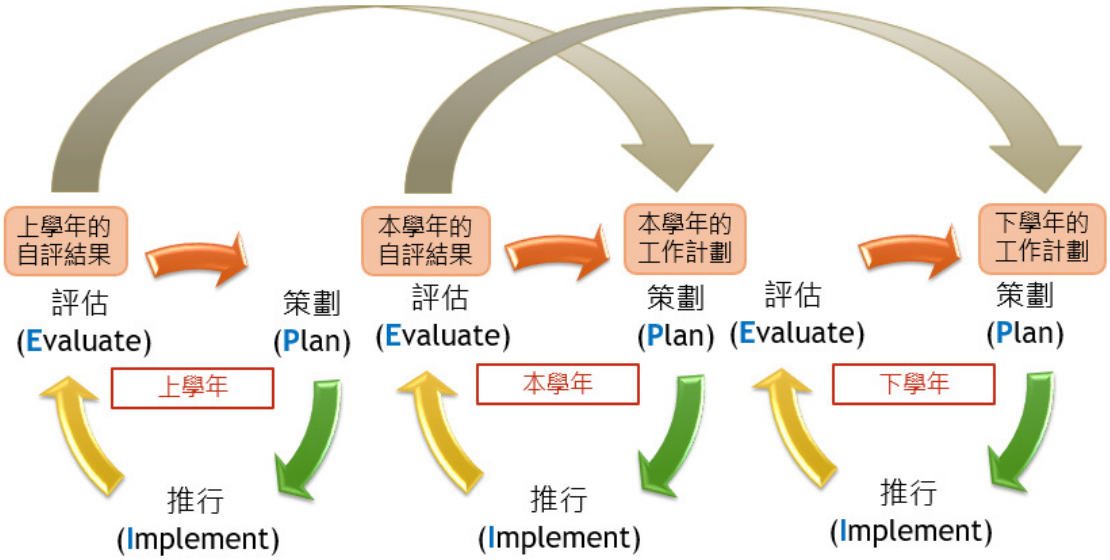
- 學校宜考慮校本情況，決定各持份者**參與自評的形式和程度**，亦可考慮成立自評工作小組、家長小組等開展有關工作。設立工作小組取決於學校的需要，成員宜**有各方代表，以廣納不同觀點**，從多角度審視學校，以增強自評的客觀性。礙於學校規模或受客觀條件限制，學校不一定要成立工作小組，只要能搜集到足夠持份者意見作分析和判斷即可。

4. 校長於自評工作中擔當甚麼角色？

- 校長為學校自評的核心人物，須對自評持強烈支持的信念，掌握自評的技巧，凝聚團隊，帶領員工落實自評的策略，當中包括：
  - 帶領員工：
    - 掌握學校自評的理念和技巧；
    - 認識和應用《表現指標（幼稚園）》；
    - 建立自評機制和訂定評估的方法；
    - 認識「學與教」是學校工作的核心，通過課程的統籌、監察和檢討，不斷推展課程，達成學校的教育目標；
    - 全面檢視學校的工作成效，編寫學校報告；根據辦學宗旨、學校的情勢，以及促進兒童學習為目的，制訂下學年工作計劃，推動學校持續發展；
    - 定期檢討自評機制的效能。
  - 指導自評工作，監察流程和成效。
  - 設立足夠和適切的渠道，讓持份者知悉「學校報告」內容。

5. 為何要求學校每年做自評？自評的過程包括哪些重要的工作，其程序如何？

- 學校是持續發展的，每年的校情均會改變，而面對的機遇、挑戰也會不同，所以學校每年都需要進行自我評估。
- 學校於學期結束時評估過去一年工作計劃和各方面工作的成效(**評估 Evaluation**)，然後按學校的情況和兒童學習需要，策劃下學年的工作計劃（**策劃 Planning**），在新學期推行有關的策略和工作時，管理層則擔負監察的角色（**推行及監察 Implementation & monitoring**）。在計劃推行的過程中，學校會搜集有關評估的資料，以備學期結束時進行**評估 (Evaluation)**。
- 下圖顯示自評過程中「策劃－推行－評估」各步驟工作的流轉狀況。學校參考上學年的自評結果，擬訂本學年的工作計劃，經過推行及監察，於學年結束時，根據不同的資料檢討工作成效，然後編寫本學年的學校報告和擬訂下學年的工作計劃。



6. 如何建立和推動學校的自評文化？

- **建立信念：**
  - 幫助每位員工相信自己是**積極的學習者**，整個團隊都願意嘗試和學習，以精益求精的態度去工作。
  - 鼓勵「**從實踐中學習**」的精神。學校須帶領員工勇於嘗試，努力實踐自評的理念，正如學習游泳一樣，必須在水中試練，通過真實的經驗累積和總結，才能提高學校的自評能力。
- **營造氣氛：**
  - 管理層與員工間建立互信和坦誠的關係。管理層尊重每一位員工的意見，尤其珍惜員工具批判思維，能從不同的角度提出意見。
  - 管理層以開放的胸襟，接受不同意見，持平地歸納各方的聲音，以增強校內同工的歸屬感和凝聚力。
- **增強團隊的能量，體現自評的果效：**
  - 學校鼓勵教師持續進修，並為他們提供專業發展和協作交流的機會，增強團隊的能量，使其更能準確評鑑學校各範疇的工作成效和思考進一步改善的方向，促進學校持續發展和進步。教學團隊體現自評以推動學校發展的果效，將會更積極投入自評的工作。

7. 如何將自評的理念實踐在恆常工作中？

- 學校的員工如能將「策劃－推行－評估」的循環理念實踐於恆常工作中，經常評鑑所負責的工作是否達到預期目標，思考進一步改善的良方，從而不斷提升工作效能，便是將自評的理念實踐在恆常工作中。

8. 教育局鼓勵學校推行自我評估，為何仍要派評核隊到校進行外評？

- 自評是學校優化教育工作的核心，教育局評核隊到校進行外評，希望從校外人士的角度提供建議作為學校參考，同時可以達成以下目的：
  - 檢視學校在自評工作的進展，了解學校如何體現「策劃－推行－評估」的自評工作循環，以推動學校持續發展；
  - 核實學校的自評結果；
  - 促進學校以實證為基礎進行自評，幫助學校更清晰地辨識自己的強弱以訂定發展方向；
  - 推動學校建立更開放、透明及協作的自評文化；
  - 向公眾匯報學校的工作表現；
  - 搜集學校的成功經驗以作分享，帶動業界共同進步。

III.學校報告的設計意念和內容

9. 報告設計有何目的？

- 進一步貫徹「策劃－推行－評估」的自評循環理念。
- 引導學校以「學與教」為核心，評鑑工作效能及訂定工作計劃。

10. 報告設計的目的何以達成？

- 擬訂一個促進性框架，協助學校：
  - 結合相關範疇作**整體檢視**，然後**對焦評估**；
  - 以**實證為本**的方式評鑑工作效能；
  - **對準「學與教」的成效**，並鼓勵**以兒童表現作印證說明**；
  - 有效地**整理和歸納**自評的結果；
  - **把評估與策劃結合**。

11. 促進性框架有何功能？

- 促進性框架的功能是引導學校思考如何檢視工作成效和策劃工作計劃。

12. 學校報告有哪些主要內容？

學校報告的主要內容

第一部分　　我們的學校
1.1 辦學宗旨及目標
1.2 兒童情況
1.3 教師情況
1.4 管理及行政
1.5 安全與衛生措施
1.6 全年活動安排
1.7 開支摘要

第二部分　　自我評估
2.1 檢視本學年工作計劃的成效
2.2 我們的學與教
2.3 我們對兒童和教師的支援

第三部分　　發展計劃
3.1 探討持續發展的工作
3.2 關注事項
3.3 學校下學年的工作計劃

- 學校報告範本見**附錄**，也可於教育局網頁下載：http://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/preprimary-kindergarten/quality-assurance-framework/sse/index.html

13. 報告中的「自我評估」與「發展計劃」有何連繫？

- 「自我評估」在內容編排上，是以檢視年度工作計劃及現況作起點評述，然後讓學校回顧過去一年的發展，重點評述「學與教」及「對兒童和教師的支援」，經過這些步驟，學校知悉本身的發展基礎，再思考將要面對的轉變，以助探討未來發展的方向和規劃來年的工作計劃。

- 學校所擬訂的發展計劃，將會成為下學年學校報告的檢視起點。

14. 學校可以怎樣組織報告內容？

- 報告主要分評估和策劃兩大部分，**2.1 至 2.3** 是有關評估的項目，**3.1 至 3.3** 是有關策劃的項目，每個項目均列有不同的「引子」(見下圖例子**綠色**部分)，引導學校檢視和作評述。**學校可按「引子」的提示，自行組織內容，決定篇幅和表述方式**。

  例子：

2.2 我們的學與教

評述工作成效
請檢視學校在學與教範疇的效能，並按需要選取兒童表現例證作說明。
進一步改善的建議/發展空間

15. 如何結合相關範疇作整體檢視、對焦評估，然後作綜合評述？此做法有何好處？

- 建議學校仍是運用《表現指標（幼稚園）》**整體**檢視校情，經過充分的討論，知悉各範疇的工作情況，然後按學校過去一年的工作計劃、學與教、給予兒童和教師的支援等發展重點作評估。在進行評估時，學校可以將不同範圍但有關聯的內容，靈活地組織起來，然後作**綜合評述**。
- 業界在自評工作上已累積了一定的經驗，在此基礎上，學校進行**「整體檢視、對焦評估」**，然後作綜合評述，此舉可以幫助學校掌握檢討的重點或評鑑的方向，也可以減省評述那些與發展重點關係不大的內容，以精簡文字的工作。

16. 為何要以實證為本的方式評鑑工作效能？提供實證是否要依靠大量的數據？

- 強調以實證為本的方式評鑑工作效能，主要是為了提醒學校**不應只是以主觀印象去判斷工作的成果**，幫助學校清楚了解工作的實際情況，分析成功因素或問題癥結，然後構思下一步工作，從而貫徹「策劃－推行－評估」自評的循環。
- 實證是指實際觀察或量度的資料和事例，以解釋和印證相關的現象和判斷。實證並不局限於數據，也不在乎多少，而是着重「**合適性**」。一般來說，學校已搜集和儲存了一定的數據/資料憑證，重點是如何運用有關資料進行分析和判斷，學校切忌花上太多時間和精力去搜集過多資料，也不要認為量化的資料，一定較質化的資料客觀可靠。

17. 為何要對準「學與教」的成效？

- 「學與教」是學校工作的核心，其他範疇的工作皆為了促成適合的學習環境以發展優質教育。故此，學校規劃重點工作時，該**以兒童的發展與學習作最重要的思量**，而評量工作成效時，也該考慮是否能**達成促進兒童學習的最終目標**。

18. 為何把評估與策劃結合？

- 報告的設計以評述計劃作始，以制訂計劃作結，旨在強調「策劃－推行－評估」的循環，**令年度工作計劃呼應自評結果**，引導學校多探討問題的根源和促進持續發展的因素，從而規劃下學年的工作，不斷自我完善。

IV. 認識和運用促進思考的報告框架

第一部分　　我們的學校

19. 學校是否要完全依照所呈列的欄目編寫？

- 所呈列的欄目是供學校參考，學校可選取和組織項目的內容，也可加入認為重要及有助展示學校發展現況的資料，更可附載「幼稚園概覽」，以補充顯示學校其他資料。

第二部分　　自我評估

2.1 檢視本學年工作計劃的成效

關注事項（　）目標：……

工作計劃所運用的策略及工作	**憑證：**
請從「管理與組織」、「學與教」或「學校文化及給予兒童的支援」等方面，說明有關範疇所推行的策略及工作。	
評述工作計劃的成效	
運用工作計劃所擬訂的成功準則及所搜集到的檢討資料，從促進兒童學習作思量，扼要評述此計劃能否達至既定目標。	
進一步改善的建議/發展空間	

20. 學校須檢視甚麼工作計劃？

- 學校須檢視該學年就關注事項所制定和推行的計劃。檢視的範圍包括計劃的策略、成效和列出進一步改善建議或發展空間。

21. 學校如何交代計劃所運用的策略及工作？

- 學校檢視學期初所擬訂的工作計劃策略，說明其推行及實踐情況。
- 學校在初步擬訂年度工作計劃時，內容可能會比較簡單，而在推行過程中，如因校情轉變而調整策略和工作，在此可作較詳細的交代。

22. 學校如何得知計劃能否達到目標？如何評論工作計劃的成效？

- 學校按工作目標制訂成功準則，在檢視成效時，**參照成功準則**，並可運用其他相關的憑證，判斷和評論推行的成效。
- 可**適當運用量化和質化資料作評述**，例如：活動記錄、會議記錄或持份者的問卷調查結果等。若以兒童表現作憑證說明，也可評述各年齡層兒童某方面的發展情況，以顯示計劃的成效。
- 學校檢討計劃的各細項工作目標後，進而**評鑑計劃的整體成效是否理想**，此舉能幫助學校判斷工作規劃是否適切和部署有否作周詳考慮。

23. 評述工作成效時，為何鼓勵運用其他相關的憑證說明計劃的成效？

- 學校在擬訂計劃的成功準則時，儘管考慮周全，也難以預算所有可能出現的問題或變數。故此，學校在計劃的推展期間，需要細意觀察，遇上預料以外的情況，宜分析原因和探討其對整體成效的影響，並宜收集有關的資料，作為例證說明，資料的分析也許能幫助擬訂「進一步改善的建議/發展空間」。

24. 既然計劃的最終目的是要促進兒童學習，是否所有計劃的成效均需要以兒童表現作驗證？

- 學校制定工作計劃的最終目的是為促進兒童學習，但計劃的性質各有不同，有些能直接以兒童表現作驗證，有些卻較為間接。假設某計劃的着眼點是增強教師的專業能力，學校只能檢視教師培訓的得着，並以此作成效評述，而非直接以兒童表現驗證計劃的成效，當中的信念和假設是隨着教師能力的提升，兒童的學習最終定能有所得益。

25. 若計劃未完全達標，應如何處理？是否計劃欠完善才須構思進一步改善的建議/發展空間？

- 若計劃未能達標，最重要**找出問題的癥結**，如檢視策略是否適切，有否作周詳考慮，人力資源又是否適當配合等，以能促使目標達成。了解問題癥結後，須衡量學校在現階段是否有能力處理問題，若是可以，可考慮下學年針對難題進行改善的工作，或可換一個方向或改變策略以作處理。
- 若計劃欠完善，須思考進一步改善的建議，而進展理想的計劃也可從現有發展基礎上，在校情配合和條件許可下，思量進一步發展的策略和工作。

26. 有些工作計劃無法或尚未完成，如何評述？

- 宜道出和分析無法或未能完成的原因，箇中的分析可幫助學校了解問題的癥結，從而進行改善或策劃跟進的工作。

2.2 我們的學與教

評述工作成效	憑證：
請檢視學校在學與教範疇的效能，並按需要選取兒童表現例證作說明。	
進一步改善的建議/發展空間	

27. 「2.2 我們的學與教」需要檢視及評述甚麼？

- 學校需要依照《表現指標（幼稚園）》的「學與教範疇」作全面檢視。

28. 學校如何有效地檢視「學與教」的效能？

- 學校可善用日常的檢討資料，如課程會議記錄、教學反思、管理層觀課記錄、家長意見等，反思「學與教」的成效，然後根據分析所得的資料作評述。
- 學校亦宜運用兒童表現資料協助檢視，因為學校課程的規劃與推行，最終目的是要促進兒童學習，故評鑑其效能時，也該對應目標，從兒童表現評述「學與教」各項工作的效能。

29. 如何得知兒童表現？

- 一般而言，教師會通過整理和歸納學習經驗評估資料，知悉每位兒童的學習情況。因應評鑑需要，學校可以不同方式整理全班、全級，以至全校的資料，從而得到不同組別、個別班級或全校兒童表現的**普象**。

30. 每項評述是否一定要以兒童表現作說明？如何從兒童表現反思「學與教」效能？

- **不一定**。學校應視乎檢視的焦點及有關工作的性質，從而考慮是否適合以兒童的學習表現反映其成效。
- 學校可以就一些關注的項目，例如日程的編排、新採用的教學策略，按需要選取相關的兒童表現憑證，以說明課程或教學的成效：
  - 若學校發現預期的學習目標得以達成，兒童表現符合期望，便能確定課程規劃和教學的效能；
  - 若觀察到的兒童表現與預期教學效果有明顯落差時，亦可運用兒童表現進行探討，剖析當中的原因，找出問題的根源，並作評述。

31. 如何擬訂「進一步改善的建議/發展空間」？

- 學校綜合考慮「學與教」各方面情況，再結合兒童的表現作印證，已能對整體「學與教」的現況有深切的掌握，接着便可思考如何改善工作，或探討尚待發展的空間。

32. 組織評述內容時，要注意甚麼？

- 學校宜因應需要靈活組織內容，可參考《表現指標（幼稚園）》的學與教範疇，按範圍評述，或可作跨範圍綜合評述：
  - 按範圍評述：學校可按《表現指標（幼稚園）》的學與教範疇內各範圍重點逐一評述，並以相關的兒童表現印證成效；
  - 跨範圍綜合評述：報告框架鼓勵學校在檢視「學與教」成效時，結合各範圍的表現作綜合思考，從而作出更有效的分析。學校可將一些「學與教」的重點項目作為個別段落的評述重心，結合不同範圍的相關內容作綜合評述，然後按需要選取兒童表現的憑證作說明。

- 評述的重點在於學校能否作出準確的判斷，從而剖析問題的根源或找出尚待改善的地方，至於行文組織則非關注的要點。

33. 若學校的關注事項涉及部分「學與教」的範圍，在「2.1 檢視本學年計劃成效」已作檢討，還需要在此重複評述嗎？

- 「檢視工作計劃的成效」聚焦於計劃成效的評述，而「我們的學與教」是綜合評述「學與教」的情況，**評述的重點各有不同**。若 2.1 所評述的計劃有涉及「學與教」的範圍，學校可按需要摘取重點於 2.2 略作交代，以達全面檢視的目的。例如，學校的發展計劃是有關學校的大堂學習區，雖然在 2.1 已評論了大堂環境創設的成效，在 2.2 仍可整體評述環境設置，交代大堂學習區和課室在設置上的呼應或連繫，從而探討其與兒童學習效能的關係。

2.3 我們對兒童和教師的支援

評述工作成效	憑證：
除上述的評論外，學校在過去一年，因應校情轉變或服務需要，還有哪些有關兒童和教師支援方面的工作？請介紹有關工作的推行措施及其成效。	
進一步改善的建議/發展空間	

34. 「對兒童和教師的支援」是指甚麼？此部分的內容與《表現指標（幼稚園）》哪些範疇有關？

- 是指學校為照顧兒童所提供的一切支援，包括直接對兒童和通過支援教師間接使兒童受惠的工作。對兒童的支援可以包括新生適應、家長教育、轉介服務等；對教師的支援可以包括教師專業發展、工作分配等，部分措施可以同時支援兩者。因各校情勢不同，支援的重點也各異，**學校可按校本情況自行決定評述的項目**。
- 此部分檢討的內容主要與範疇一「管理與組織」和範疇三「學校文化及給予兒童的支援」有關。

35. 學校為何要關注這些工作？

- 學校工作的核心為促進兒童學習，除了課程規劃和教學設計，學校還需要安排一定的配套措施，以支援兒童學習和教師的教學工作，在整體檢視學校情況時，也應一併考慮這些工作的成效。

36. 學校這方面的工作甚多，需要評論所有支援工作嗎？

- 不需要，只需要評論在過去一年內因應校情轉變或服務需要而作出的工作/措施及其成效。

37. 學校投放了資源支援兒童和教師，為何只着重於評述過去一年有改動的工作？學校可否列舉各方面的事務，以顯示學校這方面工作的成果？

- 報告提供了一個促進性的框架，協助學校集中評述最近一年就支援兒童和教師方面有改動的工作，**以助學校聚焦近期的發展**，有效探討未來的工作。
- 學校當然可以選擇作全面的檢視和評述，惟須留心過多的內容，**反而未能突出焦點**，難以顯示學校有否因應當前情勢/發展而作出相應的工作或訂立相關的措施。

38. 學校的支援工作若沒有新的發展，可以怎樣處理？

- 檢視校情後，若發現學校雖沒有推出新發展或大幅度改動的支援工作，卻調整了某些恆常支援工作的目標和策略，或增刪了某些規劃細節，例如因應需要修訂了同儕觀課的重點，或改變了家長通訊的形式等等，也適宜說明調適的考慮，並評述其成效，作為規劃未來工作的參考。
- 若學校的支援工作沒有任何新的發展，便無須仔細評述，惟學校的情勢是不停轉變，支援措施亦應相應作出調節。學校宜經常評鑑需要，更要留意外界有否新增而可用的資源，以便策劃工作，推動學校持續發展。

第三部分　　發展計劃

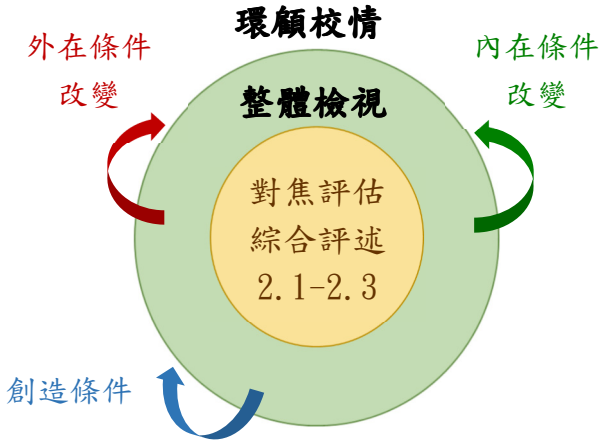
3.1 探討持續發展的工作

學校回顧近年發展的情況，以促進兒童學習作思量，探討得未來的重點工作，並相應地考慮其發展基礎，以及面對的機遇和挑戰，從而擬訂需要跟進的關注事項。

未來的重點工作	發展基礎	機遇/挑戰

39. 學校完成了 2.1、2.2 和 2.3 的檢視和評述後，是否已掌握近年發展的情況？

- 學校通過整體檢視，完成了 2.1、2.2 和 2.3 的檢視和評述後，已基本掌握各範疇的工作表現，但學校的情勢是不斷演變的，學校還須**環顧校情**，知悉內外條件的改變，以及有否機會自行創造有利學校發展的條件：
  - 內在條件：例如增設課程主任、獲得一筆捐款；
  - 外在條件：例如附近有新屋邨落成、學校所屬區域的交通設施日漸改善；
  - 創造條件：例如參與外間團體的教學計劃、擴建校舍。
- 通過整體檢視和環顧校情後，學校較周全地回顧了近年發展的情況，思考的概念可見下圖：



40. 如何探討得未來的重點工作？

- 學校就 2.1、2.2 和 2.3 進行對焦評估時，皆已列寫了「進一步改善建議/發展空間」，內容有助設想「未來的重點工作」，在思考時可以：
  - 將相關的項目整合；
  - 若部分項目是可以即時處理，便立即處理，例如改善日程編排、購買教學用具等；
  - 不一定要在下學年完成全部項目，還須視乎緩急需要。
- 思慮過後，再結合環顧校情所得，知悉尚待規劃的事項。學校將有關連的事項組織起來，並以促進兒童學習作思量，探討得未來的重點工作。

41. 學校所擬訂的「未來的重點工作」，是否就是學校下學年的關注事項？

- 不一定。學校列出「未來的重點工作」後，還須考慮其發展基礎，以及面對的機遇和挑戰，幫助學校從多角度思考本身所處的情勢：
  - 發展基礎：是開展有關工作的已有條件、根基；
  - 機遇：是有利開展有關工作的機緣、境遇；
  - 挑戰：若不跟進發展有關工作，可能要面對或是已見到的困難；也可以是開展有關工作時可能遇到的困難。

【例子】:

未來的重點工作	發展基礎	機遇/挑戰
加強管理層與教師間的溝通與協作	• 員工認同學校的辦學宗旨，也清楚自己的權責 • 教師人手穩定，相處融洽 • 全體教師已完成幼稚園證書課程或學前教育學士學位課程，具備良好的專業資歷	• 新任校監重視開發人力資源，認為集結教學團隊的智慧、知識、經驗、技能等，可以推動學校發展，計劃捐款十萬舉辦有關培訓活動 • 校長即將退休，要積極栽培人才

■ 學校列出「未來的重點工作」後，分析其發展基礎、機遇、挑戰，從而**按工作的急切性或配合發展時機**，制定下學年的工作計劃，故此並非所有「未來的重點工作」均需要成為學校的關注事項，但學校可就非急切跟進的「未來的重點工作」，繼續留意可運用的資源和推動發展的機遇，待時機成熟，便可籌劃推行。

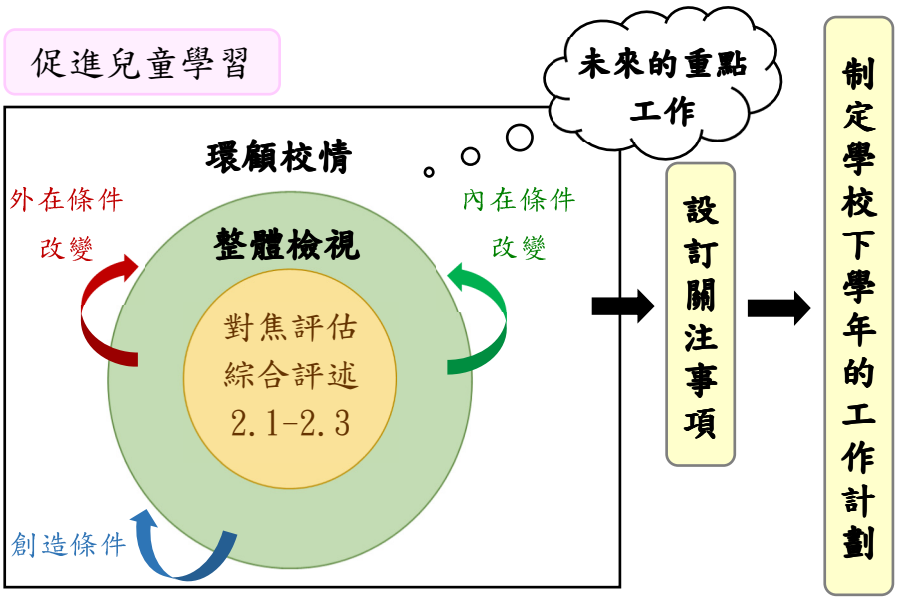
42. 學校審視每一項「未來的重點工作」的發展基礎、機遇/挑戰，這個思考的過程對設定關注事項和工作計劃有何幫助？

■ 經過這個思考的過程，學校知悉開展「未來的重點工作」所具備的條件，以及校內和校外情勢變化的因素。學校在權衡需要和面對的困難後，可以定出適切和適量的關注事項。

3.2 關注事項
1.
2.

43. 學校如何由檢視校情到制定下學年工作計劃？

■ 學校整體檢視和環顧校情後，歸納得「未來的重點工作」，經過分析「發展基礎」、「機遇/挑戰」後，設訂「關注事項」，然後制定「學校下學年的工作計劃」，思考的過程可見下圖：



44. 學校設訂「關注事項」，要留意哪些要點？

■ 學校設訂關注事項，要留意：

- 以**推動學校持續發展**和**促進兒童學習**為目的；
- 考慮校情，因應客觀條件，按緩急需要而制定，項目不宜多於三項，**以便集中資源推動發展的項目**。

3.3 學校下學年的工作計劃

關注事項（　）目標：……

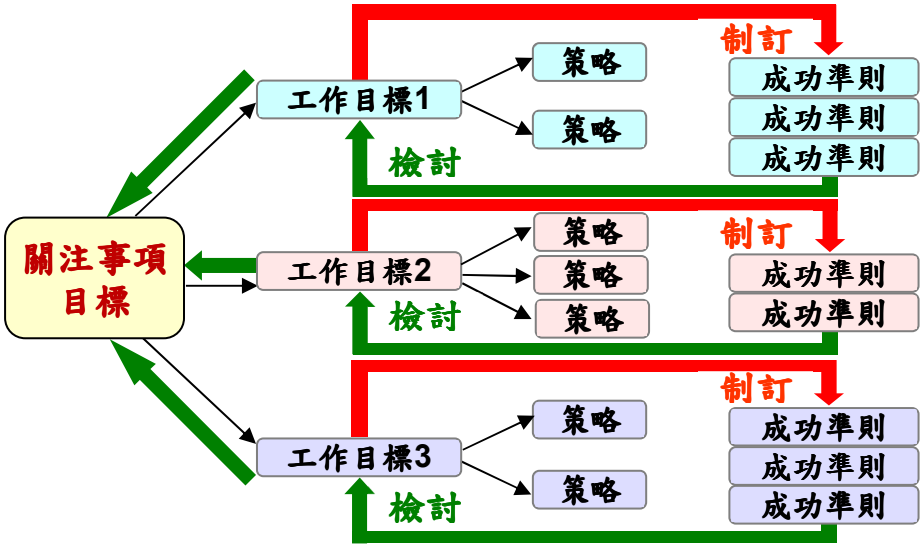
工作目標	策略/工作	時間表	成功準則	檢討工具/資料	負責人	所需資源	備註

45. 為何學校要於學期完結前擬訂下學年的工作計劃？

- 學校於學期完結前擬訂下學年的工作計劃，可以釐定明確的**工作方向**，並且為關注事項周詳地考慮各項工作細則及具體的行動方案，為未來一年工作的「推行」和「評鑑」做好準備。

46. 工作計劃包含哪些主要項目？各項目間有何關係？

- 工作計劃的主要項目有關注事項目標、工作目標、策略/工作、成功準則等，這些項目間有着**環環相扣**的關係（見下圖*）：



*工作目標、策略及成功準則等項目的數量視乎校情及計劃性質而定

- **目標是整項計劃的核心**，能導引着策略及成功準則的擬訂，亦引領着整個計劃的推行過程。計劃完成後，學校運用成功準則及所收集到的檢討資料檢視工作目標的達成程度，以評鑑整項計劃的成效。計劃中各部分有着互相緊扣的關係，學校應將各項目視為一個整體，由策劃開始作全面而周詳的考慮。

47. 學校已為關注事項訂立目標，為何還要訂定各項工作目標？

- 「關注事項目標」是計劃的整體目標，能為整項計劃**提供方向**；而「工作目標」則較**細緻和具體**，使能更準確及有系統地達至計劃的整體目標。

48. 訂立「工作目標」時，應注意哪些要點？

- 學校可注意以下要點：
  - **工作目標須呼應關注事項目標**

    在關注事項的整體目標統領下，各項工作目標須有一致的方向，以準確地達成最終目標。
  - **配合校情，從多角度思考工作目標**

    學校可按計劃性質及學校的發展步伐，盡量**從多角度思考持份者的需要**，以不同渠道達至關注事項的目標。舉例說，如學校以「提升兒童的閱讀興趣」為關注事項的整體目標，則可能會從教師培訓、資源運用、課程設計、家長教育等方面構思工作目標，針對發展所需提升計劃效能。
  - **工作目標須明確而具焦點**

    工作目標應盡量具體明確，**以顯示預期工作所能帶來的**

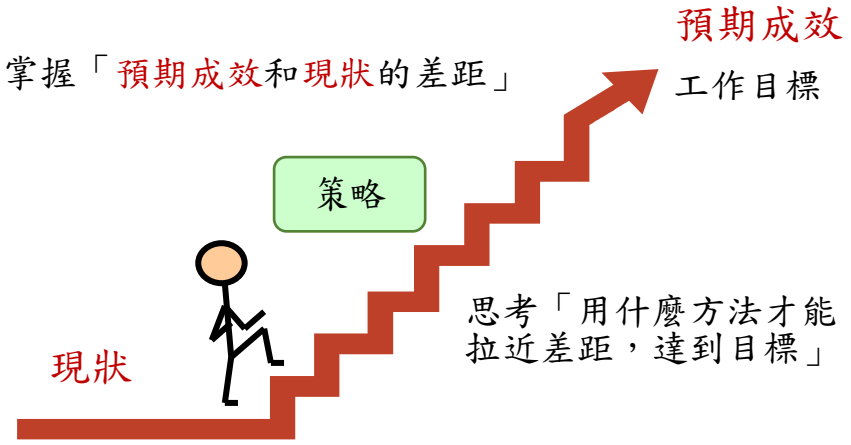
效能。清晰的目標有助導引各項工作的規劃和推行，避免偏離軌道。

49. 工作目標是否越多越好？其所涉及的工作是否要涵蓋各範疇及牽涉越多持份者越好？

- **不是**。工作目標的訂立須視乎計劃的性質和學校的現況，如人手和資源、各持份者的準備程度（例如：家長的背景/歸屬感、教師的能力/工作量）、未來的發展規劃等，不應以工作目標的量或所牽涉範圍的廣度來衡量計劃的好與壞。

50. 如何制訂「策略/工作」？

- 學校須先掌握預期成效與現狀的差距，然後思考用什麼方法拉近差距以達到目標（見下圖）。



- 一個工作目標可能要通過多項策略/工作去實現，故須按計劃性質及持份者的需要，從不同角度設想相關的工作，設計符合校情的措施，令計劃更完備。舉例說，如學校發現教師間欠缺溝通和互動學習的機會（現狀），而希望增強教師的協作效能（預期成效），則可能會針對教師的需要及學校

現況，從員工溝通、工作編配及培訓策劃等多個渠道入手，構思合適的策略，協助達至工作目標。

- 學校並非一定要構思嶄新的做法，也可藉恆常工作達成，惟須關注有關工作的細節能否配合發展所需，並在有需要時作調整，確保能對症下藥，發揮策略的效能。
- 除以上要點外，學校亦宜注意下列事項：
  - **合理地安排時間**

    學校為各項策略/工作擬訂時間表時，宜注意時間分配的合理性；如計劃推行的時段較長，可安排中期檢討，及早了解計劃推行的情況，適時進行調整或修正。
  - **善用資源**

    考慮各種可用的資源，包括校內和外界資源，以配合各項工作的推行，增強效益。
  - **安排合適的負責人**

    安排員工參與工作或負責統籌時，應考慮員工的權責、能力和公平等原則，並要考慮有關員工所得到的支援。統籌人員該負責跟進計劃的推行和按時進行檢討工作，以便持續改善計劃的推行方法。

51. 為何要制定「成功準則」？

- 成功準則的訂立是為了協助評鑑工作目標能否達成或其達成的程度。故此，學校宜列出仔細的條件，使能更**具體地反映目標達成的情況**。

52. 如何擬訂「成功準則」？

- 以下為一些擬訂成功準則時的考慮點：
  - **對應目標**

    成功準則應盡量反映目標達成的情況，並非反映策略是否成功推行。
  - **具體、可量度或可觀察**

    應把預期的成效具體展現，變成可量度或可觀察的項目，當中可能包含質化或量化的資料搜集，作為目標達成的依據。
  - **合理且可達至**

    須考慮校情及發展的現狀，訂定合理水平和可以達至的程度作為成功準則。
- 學校可考慮利用數個成功準則反映個別工作目標的達成程度，按計劃的性質，從不同持份者的角度和不同情況下探討工作成效，以**充分反映目標的達成**。
- 舉例說明：

工作目標	成功準則*
提升兒童對種植的認識及興趣	1. 90%以上兒童及家長願意參加「小幼苗」計劃 2. 70%兒童能在計劃的第三階段分享植物的生長情況 3. 70%家長認同子女對種植的認識及興趣有所提升 4. 教師觀察到大部分兒童在計劃推行的整個時段能主動地照顧課室中的植物

*成功準則的數量及性質視乎情況而定

53. 學校可運用哪些方法搜集檢討資料？

■ 下表列出學校常用資料搜集方法的優點、限制和使用的注意事項，學校可考慮本身的客觀條件選擇合適的資料搜集方法：

	優點	限制	要注意的事項
訪談	• 受訪者能暢談所思所想，不被預設答案所限 • 觀察受訪者的身體語言，更能掌握其表達意思 • 可追問和跟進受訪者的答案，令所得的資料更完整	• 非常倚賴訪問員的技巧和經驗 • 訪問員容易選擇性地聽取被訪者的答案 • 訪問員的姿態及語言往往不自覺地影響了受訪者，如嚴肅的表情令受訪者情緒緊張 • 詳盡的訪問需時較長 • 資料記錄不是統一的形式，難以作統計分析	• 需向受訪者說明訪問的目及安排 • 因應受訪者的背景選用最適當的用語進行訪問 • 如認為受訪者的說話內容欠清晰，可扼要地複述一次以廓清對方的意思 • 避免在訪談中加入個人觀點影響受訪者的回應 • 避免主觀的判斷 • 態度誠懇友善
問卷調查	• 較容易收集大量的資料和數據 • 標準化的問題及答案，方便處理和統計	• 受訪者未必能從預設的答案中切實反映他們的真實意見/感受 • 受訪者可能會錯誤理解問題的意思 • 受訪者填寫的意見未必絕對真實	• 問題要具體，用詞要精確及適當 • 避免撰寫有導向性的問題或一題多問 • 可先進行樣本測試，經修訂後才正式開展 • 供受訪者選擇的答案盡量包括各種可能

	優點	限制	要注意的事項
觀察法	• 可直接觀察實況 • 可為問卷調查及訪談提供基礎,設計適當的問題	• 觀察者的存在可能會改變了被觀察者的行為及言談的態度 • 觀察者可能會選擇性地注意及剖析部分資料而導致以偏概全 • 較費時 • 資料不易作統計分析	• 要訂立觀察重點，有系統地搜集所需資料 • 避免過度主觀，着重具體憑證及客觀分析 • 要盡量不騷擾被觀察者
檢視兒童課業/作品	• 了解兒童的學習表現與感受 • 不會妨礙學習活動的進行	• 教師對兒童課業/作品的分析容易會偏向主觀 • 分析需時	• 可訂立檢視準則和評估重點 • 教師共同檢視兒童課業/作品，以增强客觀性
分析文件、資料	• 加深了解現況的因由 • 時間安排具彈性	• 文件或資料未必齊全或完整 • 整理及分析需時	• 整理有相關性的資料,將資料作清晰的分類和歸納，以便分析及判斷

54. 學校選用「檢討工具/資料」時，應注意哪些要點？

■ 學校可注意以下要點：

➢ **須與成功準則扣連**

- 學校宜選取合適的途徑了解有關持份者的意見/表現，例如：

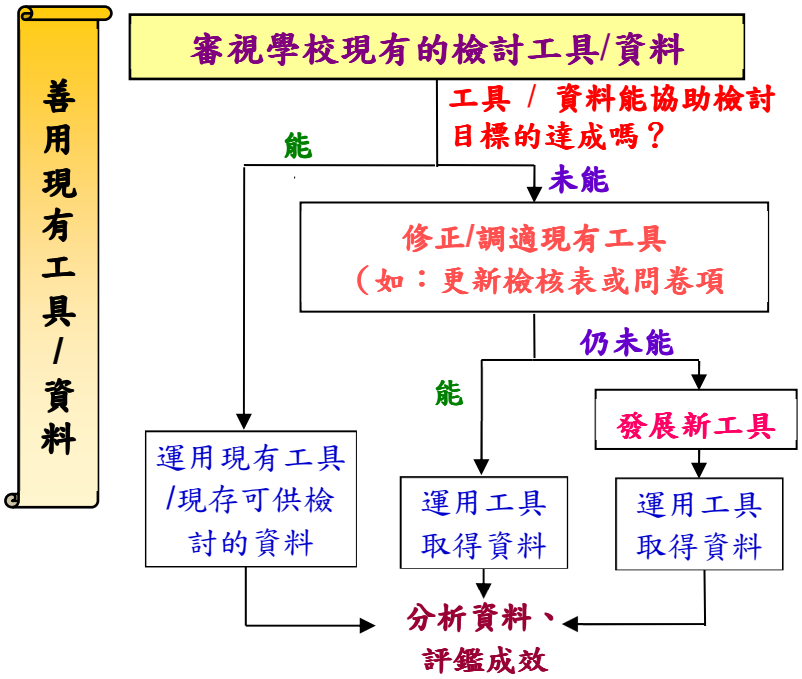
成功準則	檢討工具/資料
大部分教師認同同儕觀課有助刺激思維和增進反思能力	• 教師訪談 • 問卷 • 觀課檢討會議記錄 • 課程檢討會議記錄 • ……

➢ **善用已有工具/資料**

- 應善用現有的檢討工具/資料，以**適量、適切、簡單**

可行和有效為原則搜集憑證，協助評鑑目標是否達成。除自行設計檢討工具外，學校亦可按檢視的焦點對現有的工具進行修訂或調適（如：更新檢核表或問卷項目）或利用一種檢討工具/資料反映多項工作的成效。學校訂定了資料搜集方法和檢討工具後，須檢視是否齊備所需的資源，並適當調配人手，支援資料搜集工作。

- 下圖介紹學校如何審視學校現有的檢討工具/資料，以省時、善用現有工具為原則，取得適當的資料評鑑效能：



- 教育局備有家長、教師和支援人員（文員及校工）的問卷範本供學校參考。學校可於教育局網頁下載問卷及其分析工具：
http://www.edb.gov.hk/tc/edu-system/preprimary-kindergarten/quality-assurance-framework/sse/questionnaires/questionnaires.html

55. 學校是否一定要同時運用量化和質化的資料搜集方法？哪一類資料較客觀可靠？

- 量化及質化的資料搜集方法各有其特點及好處，可互補長短，學校應按需要採用合適的方法。至於資料是否客觀和可靠，則視乎有關方法是否運用得宜。
- 學校應切記**成效檢視與進行學術研究不同**，學校宜在能力範圍內選用合理的方法檢視成效，避免過於忙碌收集大量資料。而無論所收集的是量化或質化的資料，學校亦須將資料整理、歸納及進行分析，以助判斷計劃的效能。

56. 若學校規劃某項工作於數年內分階段完成，學校是否須就各有關學年擬訂目標和工作計劃細則？

- 學校可就某項工作規劃數年的發展藍圖，並宜**按各學年/階段的工作重點訂立目標**，以導引工作計劃的推展。如果把數年才能完成的計劃比喻作一場長跑，有關的年度計劃可視作不同路段的跑道，在此情況下，年度的目標就像路途上的檢查點(check-point)，幫助跑手確定沒有偏離跑道，順利到達終點。同樣地，學校定期按所擬定的年度目標檢視計劃成效（詳見 2.1），有助了解自己的立足點及適時調整策略，直至達成目標。
- 學校須因應剛過去一學年的計劃成效檢視結果，以及校內外情勢的改變，才能適當地為有關工作擬訂下學年工作計劃的細節內容。故此，儘管某項計劃是分數年完成，學校只須撰寫該學年的關注事項目標及其工作計劃，而無須為之後的學年擬訂工作計劃細則。

57. 如在進度檢視的過程中，發現工作成效欠理想或出現問題，如何更改/調適計劃？

- 如發現計劃出現問題，修正計劃是正確的做法，惟須準確判斷是計劃中哪些主要部分出現問題，下列為修正時須注意的要點：
  - **目標**
    - 目標是一個計劃最重要的導引，如發現目標不正確或不切實際，除修正目標外，全盤的計劃包括推行策略、成功準則和檢視工具/資料等均須作相應的改變。
  - **策略/工作**
    - 只要資源許可，策略有頗大空間因應需要作改變。
  - **成功準則**
    - 成功準則的訂立是為了協助評鑑工作目標能否達成或其達成的程度。兩者扣連，須一併考慮，不宜隨意更改其一，否則將影響檢視的意義和成效評估的準確性。
    - 若學校留意到原先所訂定的成功準則較為概括，可進一步具體化，清楚界定檢視範圍，這可視作優化而非更改準則。

58. 計劃進行期間如有任何改動，應在哪裡說明？

- 如學校在工作計劃推行期間，因突發事件或中期檢討後而作出變更或修訂，可在備註欄說明。

附錄

xxx 幼稚園

2018/2019 學年

學校報告

學校報告的主要內容

第一部分　　我們的學校

1.1　辦學宗旨及目標
1.2　兒童情況
1.3　教師情況
1.4　管理及行政
1.5　安全與衞生措施
1.6　全年活動安排
1.7　開支摘要

第二部分　　自我評估

2.1　檢視本學年工作計劃的成效
2.2　我們的學與教
2.3　我們對兒童和教師的支援

第三部分　　發展計劃

3.1　探討持續發展的工作
3.2　關注事項
3.3　學校下學年的工作計劃

第一部分　　我們的學校

1.1 辦學宗旨及目標

-

1.2 兒童情況

學校本學年開辦_____班，共有兒童_____人；班級編制及兒童人數如下：

班級	上午班		下午班		全日班	
	班數	人數	班數	人數	班數	人數
高班						
低班						
幼兒班						
總數						

1.3 教職員情況

(1) 教職員人數

- 除校長外，學校共有_____位全日教師，_____位半日教師，_____位支援人員（文員及校工）
- 過去一年離職教師_____人，佔_____%

(2) 教師（包括校長）的資歷及人數

教師資歷	學士學位（幼兒教育）	幼兒教育證書	合格幼稚園教師
人數			
%			

(3) 教學經驗

教學經驗	0-3 年	4-6 年	7 年或以上
人數			
%			

(4) 教師專業發展情況

-
-
-

1.4 管理及行政

(1) 校董會成員及其職能

-
-
-

(2) 行政架構

學校可選擇用文字描述或以圖表介紹領導層、管理層、教師和支援人員（文員及校工）的行政組織架構。

1.5 安全與衞生措施

-
-
-

1.6 全年活動安排

月份	班級	活動

1.7 開支摘要[1]

[1] 可引用*幼稚園及幼稚園暨幼兒中心概覽*內的「學校開支資料」

第二部分　　自我評估

2.1 檢視本學年工作計劃的成效

關注事項（一）目標：

工作計劃所運用的策略及工作	**憑證：**
請從「管理與組織」、「學與教」或「學校文化及給予兒童的支援」等方面，說明有關範疇所推行的策略及工作。	• • •
1. 2. 3.	
評述工作計劃的成效	
運用工作計劃所擬訂的成功準則及所搜集到的檢討資料，從促進兒童學習作思量，扼要評述此計劃能否達至既定目標。	
1. 　a. 　b. 　c. 2. 3.	
進一步改善的建議/發展空間	
1. 2. 3.	

關注事項（二）目標：

<table>
<tr><td>工作計劃所運用的策略及工作</td><td>憑證：</td></tr>
<tr><td>請從「管理與組織」、「學與教」或「學校文化及給予兒童的支援」等方面，說明有關範疇所推行的策略及工作。</td><td rowspan="7">•
•
•</td></tr>
<tr><td>1.
2.
3.</td></tr>
<tr><td>評述工作計劃的成效</td></tr>
<tr><td>運用工作計劃所擬訂的成功準則及所搜集到的檢討資料，從促進兒童學習作思量，扼要評述此計劃能否達至既定目標。</td></tr>
<tr><td>1.
a.
b.
c.
2.
3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">進一步改善的建議/發展空間</td></tr>
<tr><td colspan="2">1.
2.
3.</td></tr>
</table>

2.2 我們的學與教

評述工作成效	憑證：
請檢視學校在學與教範疇的效能，並按需要選取兒童表現例證作說明。 1. 2. 3.	• • •
進一步改善的建議/發展空間	
1. 2. 3.	

2.3 我們對兒童和教師的支援

<table>
<tr><td>評述工作成效</td><td>憑證：</td></tr>
<tr><td>除上述的評論外，學校在過去一年，因應校情轉變或服務需要，還有哪些有關兒童和教師支援方面的工作？請介紹有關工作的推行措施及其成效。</td><td>•
•
•</td></tr>
<tr><td>1.
2.
3.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">進一步改善的建議/發展空間</td></tr>
<tr><td colspan="2">1.
2.
3.</td></tr>
</table>

第三部分　　發展計劃

3.1 探討持續發展的工作

學校回顧近年發展的情況，以促進兒童學習作思量，探討得未來的重點工作，並相應地考慮其發展基礎，以及面對的機遇和挑戰，從而擬訂需要跟進的關注事項。		
未來的重點工作	**發展基礎**	**機遇/挑戰**
1.	• • •	• • •
2.	• • •	• • •
3.	• • •	• • •

3.2 關注事項

1.
2.
3.

3.3 學校下學年的工作計劃

關注事項（　）目標：

	工作目標	策略/工作	時間表	成功準則	檢討工具/資料	負責人	所需資源	備註
1.		1. 2. 3.		a. b. c.	• • •	• • •	• • •	
2.		1. 2. 3.		a. b. c.	• • •	• • •	• • •	
3.		1. 2. 3.		a. b. c.	• • •	• • •	• • •	

校監簽名：_____

校長簽名：_____

日期：_____