

校外评核对香港学校  
透过自评促进改善的效能研究  
(校外评核效能研究)  
第二阶段报告 —— 摘要

教育统筹局质素保证分部

二零零六年八月

# 校外评核对香港学校透过自评促进改善的效能研究 (校外评核效能研究)

## 第二阶段报告 — 摘要

### 1. 引言

#### 背景

1.1 校外评核对香港学校透过自评促进改善的效能研究(校外评核效能研究)是一项由英国剑桥大学的 John MacBeath 教授及 Cambridge Education 的 Bill Clark 于二零零四年展开的独立研究, 目的是评估学校发展与问责架构两个关键项目—学校自我评估(自评)和校外评核(外评)的实施情况。第二阶段效能研究, 主要根据从二零零三/零四年度 99 所及二零零四/零五年度 139 所接受校外评核学校所搜集得来的数据进行分析。此外, 在二零零六年本报告撰写之时, 我们亦搜集了第三阶段在二零零五/零六年度进行外评学校的数据, 但由于数据仍欠完整, 本报告并无包括这些数据。但若数据是非常重要的, 本报告也会用作参考。

1.2 在二零零五年初公布的第一阶段效能研究报告, 描述了 99 所率先参与外评的学校的正面经历。当评论到不少改革推行初期常见的问题时, 报告亦指出教育统筹局(教统局)的推行方向正确, 且已奠下基础, 把自评作为焦点, 促使学校作出改善和加强问责, 并藉在自评方面较具发展优势的学校, 影响自评的未来发展。报告亦指出下一步的主要工作是向学校提供支持, 使自评成为学校及课堂生活不可或缺的部分, 并向教师和学校领导灌输正确的思维和实践方法。为此, 我们相信有需要持续地进行教师专业发展、定期检讨外评的架构和性质, 以及继续完善和加强学校自评和外评的关系。

#### 从第一阶段效能研究至今的发展

1.3 质素保证架构推行至二零零三年, 已有六年之久。鉴于本港及世界各地正进入知识开放的年代, 正是适当时候透过推行校本管理, 引入新措施以配合决策权下放。我们预期藉着学校发展与问责架构, 透过有系统和严谨的学校自评辅以外评, 学校发展和问责两项目标将能贯彻落实。在二零零三年,

教统局已拟备资料介绍这个新的模式，并先后在同年九月和十二月为质素保证分部的视学人员和前线校外评核人员举办培训课程。

1.4 在其后两年半，教统局为前线教师、校长、校外评核人员和外评队伍的队长及队员举办一系列持续专业发展活动，发放学校发展与问责的最新消息和网上自评工具，并因应学校的意见和第一阶段效能研究结果，修订外评架构、一些指引和工具。多位国际专家参与主持该些工作坊、座谈会和公开讲座。二零零五年十一月，教统局开发了「学校发展与问责数据电子平台」(数据电子平台)以协助学校有系统地管理数据，以及让学校在网上进行持分者问卷及校本问卷调查。教统局亦多次提醒学校须避免因准备外评而制造不必要的工作量，例如搜集过多文件和过份准备。

1.5 质素保证分部在参考于二零零五年公布的第一阶段效能研究的结果后，便相应地为学校制订新的指引。由此可见，教统局乐意听取教育界的意见，并能从善如流。根据新的指引，学校可减少部分来自文件准备和工作量的压力，让学校有更多空间自发地提出改善学校的意见。有关的主要建议如下：

- 学校和校外评核队伍均毋须就十四个表现指标范围进行评级。
- 让学校因应其发展阶段选用其他的质化和量化指标。
- 学校自我评核报告的篇幅减至以二十页为限，内容聚焦于学校在过往三年的关注事项和有关的改善措施。
- 外评主要集中在三份重要文件，即学校自我评核报告、学校表现评量和持分者问卷调查结果。
- 继续向校董会发放学校校外评核报告，惟在推行学校发展与问责架构的首个周期内，校外评核报告将不会上载至教统局网页。
- 教统局就学校表现给予更具体的意见，尤其在学与教策略方面。
- 视学周年报告公布校外评核和其他类别视学的主要观察结果，以及有待改善的地方和成功经验例子。

## 第二阶段效能研究

- 1.6 第一阶段研究完成后，我们便进行第二阶段研究。此阶段研究采用相类似的研究方法，以问卷调查、个案研究和跨校持分者小组会谈等渠道搜集教育界的意见。在该两个阶段，我们均向所有接受外评学校的教职员发出两套保密的问卷，就完成外评后连同外评报告初稿一并发出的问卷，以及在随后的学年，约十一月期间，学校制定周年校务计划后向教师发出的问卷。总共收到超过 15,000 份由教师及校长填回的问卷，回复率达 70%。
- 1.7 在二零零五/零六年度 John MacBeath 教授及 Bill Clark (研究小组) 共进行了 8 个学校个案研究，包括小学、中学及特殊教育学校，10 次到校观察外评进行的过程，以补充第一阶段效能研究所进行的 8 个学校个案研究和 10 次到校观察。研究小组并向校长、外评队长及队员，以及校外评核人员发出跟进问卷。质素保证分部曾与二零零三/零四年及二零零四/零五年度接受外评的学校，在随后学年的十二月期间，进行了 22 次跨校持分者小组会谈；除此之外，在二零零六年二月，John MacBeath 教授亦与二零零三/零四年度接受外评的学校教师、校长、学校改善小组成员和办学团体进行了 7 次跨校持分者小组会谈。为探讨校外评核及持续自我评估对学校发展的影响，二零零六年年初，教统局向二零零三/零四年度接受外评的学校的学校改善小组发出另一份问卷，并邀请小组成员进行会议，请他们根据所属团队的个别经验，就外评对学校策划和发展的影响发表意见。总共 701 位来自 89 所接受外评的小组成员填回问卷，回复率达 90%。

## 2. 主要研究结果

- 2.1 研究小组的工作是评估学校发展与问责架构内两个互相补足的过程，即学校自评和校外评核对学校发展的影响，并提出改善建议。以下是主要的研究结果：

### 领导的重要性

- 2.2 有效率和高瞻远瞩的学校领导不但是促进有效自评的关键，也是如何准备和善用外评以促进学校发展的重要因素。在准

备外评的过程中，领导的素质往往显露出来。在强势和具自信的领导下，教师为准备外评而产生的混乱和焦虑会减至很少。倘若领导的能力薄弱，所引起的焦虑和对日常学校运作造成的混乱会在校内蔓延。校长个人的焦虑和欠缺自信会感染其他教职员，导致过度准备。

- 2.3 学校领导对外评的观感差异很大。有视为威胁，也有视为机遇；部分学校领导极力隐藏缺点，但部分较开放的学校，则接受建设性的评核。对外评表示欢迎的校长，有些是基于策略上的考虑——希望借助外力，加快改革步伐。问卷及会谈资料指出，虽然学校初期对外评存有保留及怀疑态度，但大部分学校领导均认同外评有益及有建设性。
- 2.4 学校领导如何面对改革，能显示其领导能力的高下。领导强与弱的分别，在于前者对新意念和新处事方式抱有积极态度，他们对学校发展优次和未来路向有强烈的拥有感，不会轻言放弃。这些学校能面对逆境，乃因全体教职员秉持同一套价值观。领导力量不仅来自学校架构的最高层，而能在不同层面发挥出来，显现分权领导的情况而非集权于一身。

## 孕育与内化自评文化

- 2.5 学校领导对推展和使自评能够持续发展起关键作用，而学校的教育素质和效能，则取决于教职员对自评的信心及专业知识。证据显示，前线教师在日常工作中对运用自评工具一贯欠缺信心。虽然学校进行自我评核加速了学校自我评估的发展，然而，这项整校性的自我评核工作却往往不被视为学校自评工作的延续或修订，而是另一项新措施。在这个发展阶段，仍有不少教师认为推行自评是为符合外评队伍的要求，而非为满足学校的需要。假若教师视自评为一项工作而非达致学校持续完善所必经的过程，以上的想法似乎会延续下去。
- 2.6 不过，我们仍可找到显证，就是一些学校把持续的自我评估，渐渐融为学校恒常工作的一部分。不少例子表明，个别教师乐于透过同侪观课或学生对课堂学与教的反馈等，积极反思教学表现。
- 2.7 要把自评内化于课堂活动的恒常流程中，还需一段时间，但自我评核明显有一个好处，就是能在课堂以外，让全校教师

聚集起来交流意见。对许多教师而言，这是他们首次视学校为一个机构或学习群体，通过全体教职员的合作，一起全面和有系统地检视学校的整体发展。学校自我评核的推行大致良好，对于没有学校自我评估经验的学校尤其裨益，因为学校自我评核为学校提供了一个系统化的自评架构及起步点。

2.8 过往学校主要凭直觉及印象来评估工作的质素和表现，而提出以实证为本的评估要求，能有助他们采用更有系统和严谨的方法进行评估工作，同时亦对学校现存的一些自满和自负情况带来冲击。

### 学校改善小组担当的主要角色

2.9 我们已指出学校领导是促进有效自评/外评的关键，然而，学校改善小组所起的作用，并不下于校长。在回答问卷题目「谁人对于学校自评的发展产生最大的影响？」，大部分校长回答是他们本人。然而，亦有少数校长回答是学校改善小组，其次才是他们自己。这并不是一条非此即彼的问题，而是反映学校改善小组担当的领导角色和学校分权领导的协同效应。至于学校改善小组能否发挥咨询和决策者的效能，抑或只具附属功能，则取决于多个关键因素：

- 小组成员包括跨组别人士，并获得同事高度的信任；
- 抱持自评能促进学校改善的愿景；
- 有发挥创意和自发性的空间；
- 团队合作能超越和增强小组成员的共同能量；以及
- 小组成员具主动性和拥有感，并能藉此增强他们的信心和承担共同领导。

2.10 有效的学校改善小组，成员必须对小组工作抱有热诚，热衷学习更多自评的知识，以及乐于支持同侪以改善学校。这意味着若没有校长及高层管理人员的强力和持续支持及指导，学校改善小组难以有效发挥其应有职能。

### 对学与教的影响

2.11 自评/外评的主要价值在于两者对学与教所产生的影响。自推行学校发展与问责架构以来，我们从教职员、学校改善小组、

学校领导层和学生得到明确的实证，反映教师在课堂教学变得更投入和以学生为中心，而对于同事、高层管理人员及学生给予的批判性评价也持更开放的态度。尽管这些成果并不能完全归因于自评/外评，但自评确能促使教师持更开放的态度，并提升他们表达意见的技巧，同时对学生意见持更接纳的态度。自评/外评亦为同侪观课及共同备课带来动力。外评的建议能协助学校领导落实行政上的支持，如编订时间表及策划人力资源以推动同侪协作。随着课程不断发展，新的学与教方法亦相继出现，教师如熟习自评工具及策略，将更容易适应转变和运用新方法工作。

## 阐明及传达外评的目的

- 2.12 问卷调查及小组会谈资料显示，教师对外评的忧虑和感到紧张的情况依然存在。出现这种情况，在某程度上是因为教师对外评目的，以及外评与自评的关系有所误解，当中可能缘于沟通不足和接收错误信息所致。因此，曾出现强烈的意见，要求暂缓推行外评，或延长两次到校进行外评的相隔时间。虽然教统局已多次发出清晰指引，但尚有部分未曾接受外评的学校依然偏听有关外评的谣言，运用过多时间和精力准备外评。
- 2.13 资料清晰表明，核心问题在于学校对外评产生的忧虑并非来自外评的过程或后果，而是在等待校外评核来临期间所产生的忧虑。我们在二零零三至二零零六年间为学校进行问卷调查，所有学校回应均显示一致结果。四分之三教师表示同意或非常同意校外评核有助学校策划未来发展目标和计划，约65%教师表示校外评核能准确评鉴学校自评机制的效能。在教师正面肯定校外评核的同时，他们亦指出校外评核尚有改善的空间。
- 2.14 自评和外评同时能让教职员和家长了解学校的工作，提升学校的透明度。此外，学校表现良好的项目得到肯定和表扬，而不足之处亦能得以正面地处理。尽管如此，我们仍需就校外评核的要旨和目的，继续努力向学校再三说明和廓清误解。

## 完善外评的程序

- 2.15 现行的校外评核程序包括外评前探访及其后的四天评核工

作。外评队伍大部分时间会用于审阅文件、与教职员和学生及家长会谈、观察被挑选学生上课和课堂观课。上述模式运作良好，而大部分问卷回应对评核工作的涵盖范围都是正面的。对外评最多的批评是学校为了准备外评，往往在外评前数月忙于整理文件，甚至搜集和自制不必要的文件。这部分归因于外评前探访与其后的四天评核期相距太近，外评队未能于较早时段向全体教职员解释要求，以避免学校过份准备，以及消除因学校过份准备而给教师带来的忧虑。

- 2.16 在两阶段的研究中，学校教职员普遍关注观课事宜。他们的意见与观课本质无关，而是观课的过程及欠缺回馈。校外评核的程序不包括向个别教师给予观课的回馈，原因是观课的主要作用在于核实学校对学与教整体表现的自我评核结果，而并不是评价个别教师的教学表现。不过，由于外评人员没有向个别教师提出意见，部分教师便只能猜测观课的结果和报道的方法，以及可能带来的影响。在现时紧密的外评程序下，外评队伍未能腾出空间给予教师实质及专业的回馈。教统局在检讨过程中为此进行不少讨论，亦十分理解教师的深刻感受。

## 口头与书面报告

- 2.17 从二零零三/零四及二零零四/零五年的问卷调查资料所得，学校对外评队伍所作的口头及书面报告均给予正面的评价。70%的教职员同意外评队伍能找出学校的优点，并对外评队伍细致的工作表现表示十分赞赏，他们对口头回馈的评价普遍是「极佳」、「公平」、「均衡」和「令人鼓舞」，能作出「富鼓励性的赞赏」，且能清楚地说出学校须关注的事项。然而有部分校长批评外评队伍低估了学校的质素，亦有批评外评队伍「过分赞赏」，意见过于平淡乏味或欠缺批判性。教师提出这种意见，部分是因为他们希望外评能找出他们认为学校欠佳的地方，例如学校领导无方。至于最普遍的批评，便是外评队伍未能理解学校的情况或独特质素。
- 2.18 向学校教职员汇报外评结果，无论是汇报的信息内容，抑或汇报的方法，外评队伍都必须小心地运用专业技巧处理。这不单指书面报告而言，亦适用于面对面进行的口头回馈。



## 掌握成绩、成就及增值数据的实际意义

- 2.19 在学校普遍支持外评的情况下，外评人员对学校公开考试的成就及增值表现所作的评价，却一直是学校讨论的议题，而学校亦有不同的意见。增值数据其中一个目的是比较相类收生学校的学业表现，学校普遍欢迎，并认为相对过往只以学生公开考试成绩来作出判断，增值更具好处，能够较公平地比较学校间的表现，以及反映学校为学生学习进展所作出的努力。
- 2.20 小部分接受观察或面谈的学校，对外评报告中大多基于某年的学业增值表现作为评价学生的学业成就，感到不悦。部分教师认为学校在极具挑战的环境下，特别在中一学生高或低能力组别的学校，教师已竭尽所能协助学生全人发展。「增值表现」应涵盖培养学生的性格、社会及道德价值观。虽然有些情况显示部分教师对学生的期望不高，但如何在口头回馈及外评报告适当地描述学校的增值表现，确是值得关注的议题。

## 发展外评队伍的角色和专业知识

- 2.21 根据研究小组在二零零四/零五及二零零五/零六年到校观察外评进行过程的观察所得，肯定了问卷调查普遍认为外评队伍十分专业地执行工作这个结果。外评队伍显然能从以往的回馈及评价中学习，并已熟练地掌握评核方法。由质素保证视学转向校外评核的检视模式，视学人员需要时间适应。在二零零四及二零零五年间，外评队伍其中一个显著改善的地方是提问和面谈的质素，特别是探查证据方面。大部分组员已掌握外评在于核实学校的自我评核结果，而他们现在更熟习这个评核过程。虽然如此，每队成员之间和不同队伍之间的质素无可避免会有差异。
- 2.22 据观察所得，所有外评队伍均遵守外评指引。高效能的外评队伍的不同之处，在于他们能灵活运用指引；效能略逊的队伍则倾向于钜细无遗地作出总结，而在口头回馈时则主要由他们单向地据资料详细读出内容。最有效能的队伍能灵活运用指引，洞察学校的文化，以既务实而又合乎职权范围及操守的原则调整工作的方法。他们进行的口头回馈会议，交谈气氛多于指示性质。这证明了质素保证分部已就第一阶段研究的建议作出回应，为外评队伍提供培训，加强他们的专业

发展机会以及建立队伍的能力。

## 学校和专业、经验和态度的差异

2.23 两个阶段的研究均清楚显示，学校孕育自评文化的情况，以及对接受外评的准备程度，均有相当大的差距。表现良好的学校热衷自评和积极面对外评，并得到两者带来的裨益。相反，另一端的学校仍然为达到当局的要求而挣扎。研究资料显示，在下一轮外评开展的时候，将会有更多学校在内化自评方面取得显著的进展，因此未必需要完全采用第一轮外评的方式。部分学校的进展可能只是平平且尚有若干不足之处，部分学校可能只有很小的进展，或甚至有所倒退。

## 回应教师工作量的问题

2.24 所有数据均显示，教师工作量依然是一个持续性的问题。学校表示，在教学工作日益紧张的情况下，自评和外评为他们增加了工作量。由于部分学生的学业成绩欠理想，加上要面对的问题愈来愈多，教师需要付出更多努力为学生提供支持和辅导，工作时间更长，付上的私人时间更多，以致牺牲了家庭生活。针对这个问题，教统局已推出支持教师的新措施。要确保新增的拨款和支持措施能得到适当调配和运用，缔造有利自评和改革的学校环境，学校领导仍然是关键所在。

## 全球趋势

2.25 环顾世界，各地政府正逐渐把由上而下的视学模式或质素保证机制，转向让学校承担更多责任，让学校透过自评改善学校工作。这种校本管理的趋势获得教师及学校领导层广泛的欢迎，因为这转变标志着中央政府对学校的赋权，让最明白和掌握甚么地方最需要转变的学校人员去当家作主，筹划学校的发展；政府则以校外支持和评核机制，与学校自评相互结合。

2.26 这种发展是全球的趋势，香港是走在最前线的一群，她不但向世界各地学习，其采取的模式亦值得其他国家参考。教统局采用从自评到外评的「序列」模式，现已被广泛视为最合适的学校发展与问责机制，这机制已被亚太国家如日本和新加坡、澳洲和新西兰，以及很多欧洲国家采用。在这些国家，人们都渐渐期望学校能自我管理及自我改善，因此，自我评

估在学校改善扮演重要的角色。与此同时，视学和质素保证系统会聚焦评鉴学校能否有效地评估自己的表现，并让更多人知道自评结果。实际上，学校自我改善和面对校外问责之间存在着一些张力，没有国家能声称已取得适当的平衡。教师面对视学和外评感到的忧虑在世界其他体系亦常发生，并非只在香港独有。然而，相比世界各地，香港做得较为出色，包括舒缓持分者的忧虑，以及与他们建立伙伴关系。

## 自评与新措施的关系

2.27 很多教师仍然视自评是课程改革、新教学法和新评估趋势以外的另一项改革措施。从政策角度来看，要成功地推行自评，不应把自评看成一个独立的措施，而是把自评结合学校各项工作，并以之为根基。当自评能够内化于学校，教师会恒常地对学习、教学及课堂管理进行严谨的评估，并以实证评估有关改革措施的成效。对自评有充分认识及全情投入的学校领导，会知道如何在自评和改善架构内带引改革的进行。然而，我们发现，仍有不少教师及学校领导对自评在整体改革所发挥的功用了解不够深入，以致他们以机械化的手法推行改革。

## 赢取人心

2.28 尽管自评/外评大致取得成功，而本研究亦未能找出学校对自评/外评持负面观点的具体例证，惟学校对此却尚有微言。正如其他改革一样，在推行过程中出现一些错误而需进行修订，以及遇上障碍是无法避免的，因改革本身也是一个学习的过程。尽管已接受外评的学校大体上已认受自评/外评，但误解和谣言仍在流传，扭曲了将要接受外评学校对外评的认知和期望。

## 推展学校发展与问责架构

2.29 总括来说，学校发展与问责架构已成功地推展，成就是有目共睹的。要在短时间内取得这样的成就，需要在思维和实践上作出改变。尽管全面及系统层面的改变需假以时日，而孕育自评文化是一个赢取认同的漫长过程，但我们已见到以下的成功实证：

- 学校教职员对外评和自评加深了解，也增加了信心；

- 教师日渐关注和愿意从过往凭印象评估质素和表现的方式，转而运用实证，以及采用一个更具系统、严谨和讲求证据的评估方式；
- 全校教师在课堂以外交流看法和经验；
- 教学法着重增加学生的参与，更能以学生为中心，教师对学生的意见持更开放和接纳的态度；
- 学校把内化自评列为优先的工作重点；
- 学校欢迎外评队伍具启发性的意见，并据之订出清晰的改善计划，以作跟进和检讨；
- 自评和外评同时能让教职员和家长了解学校的工作，提升学校的透明度；
- 外评队伍的评核技巧有所提升；以及
- 教统局对学校所关注的事项迅速回应，并采取适当的措施。

2.30 自评和外评两者互为补足，自推行以来，大大促进了学校的改革和改善工作。对自评的信心和改善的进程，不同学校有不同的步伐，部分学校仍存在不少的改善空间。我们从不同资料总结出学校能成功和持续地促进改善的实证，现按下列三方面概述：

#### (1) 学校层面的优次、管理及行政

- 更聚焦于主要的关注事项
- 把自评融入常规工作
- 检讨及简化行政架构
- 改善学校策划工作的程序，使更具反思作用
- 加强前线教师的参与
- 以更有系统的方法搜集及分析数据
- 订定更清晰的成功准则

#### (2) 教职员的态度、拥有感及动力

- 有更佳的团队精神
- 教师间有更多的沟通
- 对学校制定的发展优次有更强的拥有感和乐于参与

- 更主动地提出富挑战及具建设的批评

### (3) 对学与教的影响

- 学与教目标和目的更加清晰
- 教师更主动参与改革和分享经验
- 学校能综合和肯定成功的经验
- 学校能发展更多自评工具及广泛运用该些工具
- 教师自我反思学与教方法的情况日见普遍
- 以教师为中心的教学情况，转为较多以学生为中心的教学模式
- 过往学生上课时过于被动，现时课堂的小组讨论及学生间的交流均有所增加
- 教师的提问技巧得到改善，在课堂上采用更多开放式问题
- 共同备课较过往更聚焦，教师有更多的专业交流
- 更多运用校内评估数据回馈学与教
- 教师间进行更多跨学习领域的工作检讨
- 对学习差异有更深入的了解，能关注个别学生的需要

2.31 下一步要做的是让学校懂得应用推行改革和改善工作的成功经验，也就是在教师和学校领导间推广同侪学习。学校间对外评的忧虑和抗拒是透过学校网络传达，同一道理，成功和正面的经验同样可以透过学校网络来传播，学校网络正是进一步促进学校发展与问责的肥沃土壤。

## 3. 建议

### 持续发展

3.1 要学校发展得以持续进行及使学校问责恰如其分，我们需要提升学校能量，把自评内化于课堂层面，并渗透各项措施。这样，自评才不会被视为额外工作，而是能融入学校的恒常运作。在大多数情况下，如学校得不到不同层面的支持和激励，内化自评只是可望而不可即；所谓的不同层面包括教统局、办学团体、校董会、学校领导层及学校改善小组等，而

他们的目标和价值观必须是清晰而又一致的。

- 3.2 发展学校自评系统时，肯定学校以往进行自评的经验是十分重要的。此外，我们亦需强调校本自评的特色，以帮助学校循正确的方向发展学校自评系统。僵化或统一的规范，只会窒碍学校的主动性和拥有感。向学校提供网上支持及培训，有助他们对自评产生拥有感，令他们更具信心和创意发展校本自评。然而，学校须注意避免生硬地套用该等支持措施。
- 3.3 教师对自评的拥有感越大，对外评的争论便会越少，这样决策者面对的难题也会减少。展望未来，教统局需小心避免自评变成一个由上而下的机械化评估模式，应借鉴本港学校的成功例子及其他地方的出色经验，鼓励学校尝试采用崭新和具创意的校本自评方法，说出学校的特色。

### 结合自评

- 3.4 自评在所有新措施及相关的培训中是不可或缺的。不论是促进学习的评估、课程策划、教学策略、数据管理或数据认知发展，自评工具和策略都起重要的作用。只有藉这过程，大家才会明白自评并不是另一项新措施，而是一种思维和行事的方式。

### 学校改善小组的角色

- 3.5 学校改善小组是学校改革的重要动力，小组的成员组合、职能及工作范围必须广为人知，而小组亦须获得适当的协助，使能积极发展和进行持续的自评工作。
- 3.6 对于如何有效地调配教师参与学校改善小组，尚须给学校领导提供指引，以便小组成员能对学校自评与改善的工作产生拥有感。此外，对于亟需支持的学校，更需对其学校改善小组提供进一步的专业发展机会。为学校改善小组提供更多有关分析、理解及运用多种数据的培训(例如增值表现、全港性系统评估及持分者问卷等)，将有助加强学校同工分析数据的能力，以提升学与教的效能。

## 向学校汇报外评结果

- 3.7 我们需要不断检讨口头回馈的目的，以确保回馈并非只交代外评队伍对学校表现的判断，而是鼓励与会者在一个舒适自在的环境下更开放地交流，并就判断重点进行讨论。此外，我们尚需考虑以什么形式让较多教师参与回馈会议。
- 3.8 教统局已开始采用学业增值「移动平均数」，作为评估学生学业表现所考虑的因素之一，此数据显示学校过去三年增值表现的趋势，可避免只考虑某年的增值表现来评价学校的学生学业表现。

## 外间网络及支持

- 3.9 在个案研究面谈中，虽然提及区域教育服务处的资料不多，但他们偶尔会受到赞赏。我们明白到区域教育服务处的人手及时间有限，但他们首要的工作仍应是向学校提供自评/外评的支持和指导。区域教育服务处人员如能出席甚或参与在暑假前进行的外评前简介会，并能在其后跟进学校准备文件的过程中给予意见和指导，则区域教育服务处自能为外评作出很大的贡献。外评完成后，区域教育服务处亦可发挥贡献，与学校改善小组探讨如何跟进外评队伍提出的建议。长远而言，区域教育服务处应跟进学校孕育自评文化的情况，并给予意见，同时需联系其他机构，为学校教职员提供支持。
- 3.10 除了质素保证分部已开发的资料及网上支持外，透过互联网及数码资源等媒体，让具有丰富自评知识和实践经验的教师与其他学校分享的做法，亦十分有效。学校可藉这些方法来集思广益，亦可于工作坊和其他校本专业发展活动使用有关的材料，让教师掌握更多的自评知识。
- 3.11 学校网络能提供渠道和机会，让学校领导互相学习，促进自评/外评全面的发展。要令网络协作发挥实效，有赖学校间互相鼓励、协助和外界支持，透过网络以促进交流的原则亦同时适用于学校改善小组和教师。

## 问责及汇报

- 3.12 由于问责依然是自评/外评重要的一环，学校需要考虑如何向其家长及其他持分者汇报其自评/外评的结果及遵守教统局

所提供的守则。

- 3.13 完成首轮的外评之后，应否把外评报告上载教统局网页，仍是一个值得三思的问题。提高学校的问责性及透明度，与如何避免因此而带来的不良影响(例如报告被不恰当引用而对学校造成不公)，是教统局与教育界须继续商讨的问题。

### 完善外评的程序和工具

- 3.14 教统局已迅速回应学校的需要，提早于暑假前探访将于二零零六/零七年度接受外评的学校，向全体教职员进行外评前简介会，实是一项正面的措施。因在暑期期间，学校大多会开始预备学年终检讨和为新学年制订周年校务计划，并撰写有关文件。外评队长可透过简介会向全体教职员廓清要求，以避免学校预备过多文件及作过度准备。
- 3.15 除提早举行简介会及持续为学校提供指引以避免学校过度准备之外，我们还需进一步检视对学校提交文件的要求，让学校聚焦于更重要的工作上(例如分析学生习作和学业表现、教师如何在学与教上给予回馈，以及如何运用检讨结果来制订计划等)。此外，我们亦需检视那些文件更能如实反映学校自评的工作。
- 3.16 外评队长于外评前简介会，应向教师阐明及传达外评观课的作用，主要在于核实学校对学与教表现的自我评核结果。为了回应教师对观课回馈的渴求，教统局亦可考虑安排外评队伍于观课后，给予个别教师简单的回馈。
- 3.17 随着自评/外评不断发展，教统局正定期检讨和更新各项工具。持分者问卷调查、学校表现评量及表现指标亦在更新之列。持续修订表现指标将有助进一步加强自评和外评的相互关系和协同效应。

### 转为按比例进行校外评核

- 3.18 教统局应善用从首轮外评得来的学校表现数据库，以协助策划一个按比例进行校外评核的制度，并可根据学校表现数据延长下一轮外评的周期。教统局可考虑把外评周期改为六年，以配合小学六年制和推行新高中课程后的六年制中学，使学生在小学和中学阶段，其就读的学校均有机会接受最少



一次外评。

3.19 要有效地、适当地善用人手，便意味着需采用多样的方法评核不同发展阶段及表现的学校，以提供不同程度和多样化的支持和评核。对于有信心和善于自评的学校，我们预计安排外评的规模可较小，外评的日数可缩短，更大程度地让学校更积极自行发挥评核的角色。其余大部分学校所需的或与现行的评核程序相若，而小部分学校则需要较长日数的外评来深入探讨学校有待改善的地方；区域教育服务处及其他外间机构对这类学校的支持角色则须进一步加强。按比例进行校外评核的安排虽非当务之急，但下一轮外评将在数年后开始，有关的筹备工作亦有需要及早开展。

### 持续专业发展

3.20 由于外评队伍不断有新成员加入，而随着学校发展与问责架构的发展，外评/自评亦会有所变动。为强化外评人员的职能及加强他们的专业知识，持续专业发展将继续是工作的重点。

3.21 日后的培训应专注于进一步提升外评人员的评估方式、灵敏度、时间管理、人际关系及沟通技巧。

3.22 最终而言，学校领导是推动自评的最重要元素。除非学校领导能有效领导教师并相应地调整工作的优次，否则过多的教师工作量、为外评作过份准备和不必要的忧虑等问题都会继续存在。要有效提升学校领导的质素，有赖教统局善用改革的先行者(不限于校长)，让他们透过学校之间的网络，为其他学校的同工提供支持，带领他们专业成长。此外，网上资源和区域教育服务处的支持，均有助推广网络协作。

### 赢取人心

3.23 大规模的改革需要多样化的策略，下列是能取得成效的一些方法：

- 成功孕育自评文化的学校，可作为楷模供其他学校的教师参考；
- 提供具说服力的实证，显示自评对教师和学生均有直接及实质的影响；

- 制订容易使用和有效的自评工具；及
- 让学校分享使用自评工具的成功经验，并展示这些工具对改善学与教、提高教师专业水平和改善学校效能的功用。

3.24 成功把自评内化的学校经历，可作为推动其他学校发展的滥觞。教统局可邀请有关学校的教师、科主任及校长担任推广大使，以推动全港学校在自评方面的发展。