

現階段學校發展與問責架構的推行 對促進香港學校發展的效能研究

結果及建議

香港大學教育學院
教育政策研究中心的獨立研究

教育局
質素保證及校本支援分部
二零二一年八月

1. 引言

背景

- 1.1 現階段學校發展與問責架構自 2015/16 學年起推行¹。當學校自我評估（自評）輔以校外評核（外評）和重點視學，仍然是學校優化其發展工作以持續自我完善的基礎，教育局採取了優化措施，以更靈活的方式核實學校的自評及其對學校發展的影響，並據此提供促進學校持續改善和發展的建議。
- 1.2 在現階段學校發展與問責架構下，教育局採用更有彈性的方式進行外評，例如隨機揀選學校進行外評；外評不受固定周期限制；以及讓辦學團體提名轄下學校接受外評。此外，教育局進行更多重點視學，涵蓋各學習領域/學科，以及課程發展趨勢及政策措施相關的特定主題。外評報告形式亦有所修訂，因應學校的校情和重點工作，扼要和聚焦地匯報學校的主要優點和有待改善之處。新任校長的特定專業發展課程亦加入外間評核人員的培訓部分。
- 1.3 一如學校發展與問責架構的前兩個實施周期，教育局認為有需要評估其在現階段的推行成效，尤其是優化措施方面。因此，教育局委託香港大學教育學院教育政策研究中心進行效能研究（研究），以蒐集參與學校持續發展的持份者意見。

研究目的

- 1.4 是次研究的目的是就下列各項進行獨立和外部研究：
 - a) 自 2015/16 學年起，學校發展與問責架構在現階段的推行機制及其效能；
 - b) 現時的運作模式對推行以「校情為本」的外評和重點視學，以及建立教育局和學校之間的專業夥伴關係以促進學校持續完善的適切性；
 - c) 外評和重點視學對學校的影響；以及
 - d) 將自評融入學校恆常工作的影響，包括(i) 促進學校持續發展；(ii) 加強學校內部問責意識；(iii) 建立學校應對變化和課程改革挑戰的能力及 (iv) 在學校建立反思習慣及文化。

¹學校發展與問責架構的第一周期及第二周期分別於 2003/04 至 2007/08 學年及 2008/09 至 2014/15 學年推行。本研究報告中提及的「現階段學校發展與問責架構」自 2015/16 學年推行；於本效能研究開展時，被稱為「新階段學校發展與問責架構」。

2. 研究方法

- 2.1 進行文獻回顧，探討其他國家及地區的類似措施，包括韓國、英格蘭、愛沙尼亞、蘇格蘭、瑞典、捷克、意大利、澳洲和新西蘭。
- 2.2 蒐集並審視一定數量持份者在「網上校外評核問卷」、「網上重點視學問卷」和「外間評核人員校外評核意見調查表」的回應。從這些意見調查中獲得的數據，可視為代表了各持份者的主要觀點。
- 2.3 進行 12 個案例研究，涵蓋自 2015/16 學年曾進行外評或重點視學的學校，包括 8 個外評案例和 4 個重點視學案例。案例學校以分層隨機抽樣的方式，輔以「網上校外評核問卷」和「網上重點視學問卷」的結果進行抽選。
- 2.4 進行 55 場焦點小組討論，蒐集了共 155 名持份者的意見。持份者包括學校校長、教師、學生、家長、學校改善小組成員或中層管理人員（統稱為學校改善小組）、辦學團體的代表、校董會/法團校董會代表，以及校外評核隊伍（外評隊伍）或重點視學隊伍（視學隊伍）的成員。

3. 研究結果

現階段學校發展與問責架構

- 3.1 學校發展與問責架構幫助學校探索並找出未來發展方向。學校通過成立委員會和小組，探究可行方法和措施，蒐集學校持份者的回饋，以及採用實證為本的方法，確保能有策略地規劃、推行和評估其工作，當中所作出的努力值得肯定。
- 3.2 「策劃－推行－評估」的自評循環，輔以外評與重點視學，對在學校內部和教師之間發展反思文化具有重要作用。學校通過在日常工作中落實「策劃－推行－評估」循環，加深了解自評在推行現階段學校發展與問責架構的重要性。大多數學校採用不同的方法進行自評，例如採用行動研究或「保持－改進－開始－停止」模式，參加由大專院校專業人員支援的學校改進計劃，以及運用符合學校需要的校本評估工具。鑑於學校和教師在運用評估資料回饋策劃，以及進行反思的深度仍見差異，學校自評尚有改進空間。
- 3.3 學校把不同的教育措施如自主學習、科學、科技、工程及數學 (STEM) 教育、資訊科技教育和資優教育等納入發展規劃並加以推廣，以提升學與教效能。進行外評和重點視學有助教育局監察政策的推行情況，以及檢視學校遇到的問題和困難。

- 3.4 與第二周期的學校發展與問責架構相比，教師運用實證和數據進行自評的意識和信心已有所提升；整合、闡釋和使用數據的能力則見參差。
- 3.5 隨着不同持份者更積極參與學校的決策過程，以及學校在同儕觀課方面有更好的實踐，學校內部的透明度與問責性日益提高。然而，有持份者關注如果公眾可以查閱視學報告，公眾有可能誤解視學結果，對學校造成標籤效應。
- 3.6 在現階段，有學校採取了不同的策略以推動更多教師參與自評，辦學團體在促進學校持續發展和改進方面的參與程度亦較以往高；惟教師在自評過程中的參與程度，以及校董會/法團校董會成員對自評、外評和重點視學的了解程度不一。儘管如此，學校已更明白讓家長（包括法團校董會中的家長代表）向學校提供建議的重要性。學校採用了更多正式和非正式的渠道，例如持份者問卷和校本問卷調查，以蒐集學生對學與教的意見。然而，學生參與制訂學校發展方向的程度仍低。
- 3.7 在現階段學校發展與問責架構下，外評和重點視學持續以促進學校自我完善為原則，在加強學校與教育局之間的專業夥伴關係方面，取得長足進步。學校人員欣賞外評和視學隊伍的專業、態度和同理心。

校外評核

- 3.8 在現階段學校發展與問責架構下，外評所採取的靈活措施能減輕學校人員準備外評的壓力，以及更配合學校的運作和發展需要；教師因此更樂意及有信心與教育局人員在外評中進行專業交流，並因應外評的回饋作出改善。
- 3.9 外評以「校情為本，對焦評估」的原則進行，有助學校了解其工作的優劣，並通過自評促進學校自我完善，但有少數意見認為外評未有充分考慮個別學校的具體情況。
- 3.10 外評無疑能夠輔助學校自評，為學校提供清晰的方向，促進學校的持續發展。外評亦使教師愈意識到，在現階段學校發展與問責架構下，他們需要持續檢視學與教的質素，調整教學方法，並採用多元的教學策略。至於邀請新任校長擔任外評隊伍的外間評核人員，有助促進他們的專業成長和發展專長。

重點視學

- 3.11 在案例研究和焦點小組中，受訪的持份者對重點視學發揮的作用抱持非常正面的看法。通過教師與視學隊伍之間以學生為本的專業討論及交流，學校能夠善用視學的結果作出改善。重點視學除促進教師的專業發展和成長外，亦有助學校有策略地優化課程規劃。
- 3.12 「網上重點視學問卷」和焦點小組討論的結果顯示，受訪者對重點視學的壓力和工作量的回應較外評更為正面；重點視學亦有助改善教學策略，例如在課室運用資訊科技，以及讓教師更樂意接受同儕觀課和進行協作教學。

4. 未來的發展方向

加強對學校的支援，以促進學校的持續發展

- 4.1 為促進持續發展，有必要進一步提升學校有效調適和運用自評工具的能力，以更能配合學校的具體情況和需要。
- 4.2 鼓勵學校提供更多同儕學習及交流的機會，讓學校帶領教師更有效將自評融入日常工作。
- 4.3 進一步探索和開拓專業學習社群，如舉辦「學習網絡」和「師友計劃」等，鼓勵學校及教師分享他們根據外評和視學隊伍提供的建議，制訂改善策略的經驗，以促進跨校交流和協作，提升學校人員的專業能量和激發協同效應。

進一步完善外評和重點視學的安排

- 4.4 根據學校的表現和過往外評的結果等因素，調整外評的頻次，更有效照顧不同學校的需要。
- 4.5 採用更具彈性的方式進行重點視學，例如進一步考慮學校的意見及需要以揀選學校、學習領域/學科及重點視學的主題；並參考現時外評的做法，在揀選學校進行重點視學時考慮辦學團體的意見。
- 4.6 學校人員肯定外評隊伍的專業精神。建基於現階段學校發展與問責架構的成功經驗，並配合學校日漸提高的期望，建議考慮如何進一步豐富外評隊伍的專業組合。在資源許可的情況下，邀請更多資深校長，包括剛退休的校長，擔任外評隊伍成員，以進一步加強學校與外評隊伍之間的專業夥伴關係。

提升學校的問責性和透明度

- 4.7 除了提名學校參與外評，辦學團體主要通過校董會/法團校董會中的團體代表來履行在外評和重點視學的角色。建議考慮把辦學團體的代表列入外評相關會議的出席名單中，例如邀請辦學團體的代表出席外評的口頭回饋。另外，儘管學校已通過各種正式和非正式渠道讓家長和學生參與學校發展，但讓家長和學生參與自評、外評和重點視學仍是一個挑戰。建議考慮邀請家長和學生參加外評前的會議。通過以上安排，加強辦學團體、家長和學生對學校發展的了解，以及提升他們在自評及外評的參與度。
- 4.8 學校應本着透明和問責精神向公眾公開視學報告；惟有關舉措在學校之間仍不普遍。可考慮發布學校視學報告的主要結果和建議。