

校外評核對香港學校  
透過自評促進改善的效能研究  
(校外評核效能研究)  
第一階段報告 —— 摘要

教育統籌局質素保證分部

二零零五年五月

# 校外評核對香港學校透過自評促進改善的效能研究 (校內評核效能研究)

## 第一階段報告 — 摘要

在學校發展與問責架構推行的初期，對參與的學校已可見到有重大和十分正面的影響。自我評估成爲焦點所在，並促使學校作出改善和加強問責。學校在這階段所取得的成效實在令人滿意和值得稱許。在發展初階，該架構的模式尙未穩定，好些問題仍有待解決，而最重要的是在學校改善與問責之間取得平衡。99 所學校首先參與校外評核的正面經歷，爲未來的運作奠下良好的基礎，表現未如理想的學校所提出的問題則可作爲日後討論的議題。現時的挑戰是要爲學校提供支援，使自評成爲學校和課堂生活不可或缺的部分，並向教職員灌輸正確的思維和實踐方法，再輔以持續的專業發展。至於當務之急是定期檢討和修訂校外評核的架構和性質。

## 1 背景

- 1.1 質素保證架構和質素保證視學於一九九七年推行，並於二零零三年作出修訂，以有系統和強而有力的學校自評，再配合校外評核，建立一個穩健的學校發展與問責架構，目的是有效地支援學校的持續發展，並向學校推廣更強的公眾問責意識。教統局在二零零三年擬備文件支持新模式，並在二零零三年九月爲質素保證分部的視學人員舉辦培訓課程，以及於同年十二月爲前線的校外評核人員舉辦培訓課程。
- 1.2 教統局撥款爲 99 所參與第一階段自評和校外評核學校進行成效研究。這是一項由劍橋大學 Professor John MacBeath 和劍橋教育 Bill Clark 進行的獨立研究。本報告主要由 Professor John MacBeath 撰寫。是項研究從問卷和調查中取得大量定量數據，其中包括書面意見、八個個案研究，以及與各持分者(包括中、小學及特殊學校的校董會/學校管理委員會、校長、學校改善小組、基層教師、家長及學生)進行的 11 次小組會談所取得的質性數據。直至目前爲止，有 99 所學校的教師、外評隊伍成員(包括外評人員)、小量以抽樣方式選出的校長及外評隊長參與問卷調查。

## 2 主要研究結果

- 2.1 這項評估研究需探討的問題是外評對學校的影響。鑑於學校自評/校外評核只推行了一段較短的時間，故本報告的結果亦只反映該段時間的情況。

影響的實力、期望學校推行、制定目標和時間表；亦因為輔有支援。假如學校各自執行，便無法產生這種影響。這足以證明香港學校有能證：期望、壓力及支援的回報

- 2.2 實證顯示外評對 99 所學校帶來重大的影響。能達到這樣的成效是因為有壓力在極短的時間內達到成果，及在校內鼓吹自評的風氣。此外，學校亦欣賞教統局和外評隊伍的質素，他們具備能力以消除憂慮及精簡程序。

### 在進行學校自評/校外評核前的自我評估：不平均且欠缺系統

- 2.3 從八所個案研究學校的實證顯示，學校採用不同的方法在校內不同層面進行自我評估——課堂的教與學、教師協作和全校參與等。這些措施稍欠缺組織和系統，未能成為學校教職員的思維和實踐方法，亦未能反映自我評估的風氣。大部分個案研究學校均有與高等教育隊伍合作的經驗，所參與的計劃有助提高意識，並能找出問題所在。有些學校能建立基礎，但普遍未見有持續的動力。質素保證視學和教統局對自我評估的重視，亦使一些學校提醒教職員關注這些問題，並有助孕育出新的自評方法。然而，如無持續的校外支援或介入，一些學校則難以持之以恆。

### 學校自評：是新措施而非自我評估的進階

- 2.4 學校自評是促進自我評估發展的動力。然而，學校自評的目的卻不被視為以往措施的延續或修訂，而是一項新措施。在此發展階段，仍有不少教師視外評隊伍或教統局，而非學校本身，為學校自評的首要對象。若自評被視為一項工作，而非持續專業教學實踐中不可或缺的過程，則這種看法便可能會延續下去。但我們可從一些學校找到顯著的示例，這些學校把持續的自我評估工作漸漸過渡成為學校的日常活動。這些學校的做法正是此制度發展的方向，而他們的教職員也可擔任自我完善的重要大使。

## 工作量

- 2.5 目前，仍有不少人認為學校自評會加重工作量，這顯示人們把學校自評視為一項額外的工作。蒐集和分析文件、舉行會議、討論學校自評的評級和擬備報告等都是花時間的工作，但耗費的時間會因不同校長的管理技巧和安排工作的優次，以及學校改善小組所提供支援的成效而有所不同；學校的看法亦會因應個人和學校可能得到的裨益，以及教師如何理解學校改善和問責之間的平衡而有所不同。

## 學校自評：乃促使全校參與意見交流的關鍵

- 2.6 根據 14 個學校表現指標(與學校生活範圍有關)擬備學校自評報告證實是一項重要的催化劑，這過程往往能令學校教職員齊集一起，首次全面地反思學校的質素和工作成效，透過分析工具(如強弱機危分析和情意及社交表現評估套件)，提供一個分享意見的園地，並在指導架構內，就評估實踐方法達成共識。

## 為外評作準備：恐怕做得不夠好

- 2.7 主要受訪的學校表示已為評核作好準備。教職員的態度十分認真，並能從經驗中得益。有些學校已初步建立自評文化，而其他則認為校外評核是發展自我評估的催化劑。儘管如此，不少人還是出現憂慮或預期憂慮的情況，隱藏着「恐怕做得不夠好」的恐懼。在減少憂慮方面，校長、領導層、中層和學校改善小組擔當重要的角色，包括闡釋評核的基本目的、消除憂慮和保持資訊流通，以便有效地處理工作的優次。
- 2.8 學校普遍認為進行校外評核前的簡介會有助減少憂慮。一些學校認為簡介會應以建立關係、信任、聆聽教職員關注的事項，以及消除威脅為主，這較單是闡述評核資訊意義更為重大，因為使用其他方法也可達到此目的。
- 2.9 同樣重要的是學校對質素保證視學及校外評核的分野的認識正持續地加強，教統局對學校亦不斷就如何有效地進行自我評估提供支援及意見，使學校更清楚掌握作為整體加強學校發展與問責過程的一部分，校外評核與自我評估的關係，並把自評付諸實踐。基於學校對此已有較深入的了解，應把這些信息傳遞予校內其他同工。

## **學校改善小組：有效的學校自評動力**

2.10 學校改善小組成員的組合、他們的甄選方法和職責的多寡各有不同。雖然有實證證明個案研究學校受學校改善小組的正面影響，但學校在校外評核後進行的調查所回應的意見多為模稜兩可，認為學校改善小組仍須得到更多支援和專業發展，以便實踐在自我評估和學校改善方面所擔當的主要角色。在處理甄選、身分、對同事的可信性和小組內的平衡等問題時，學校改善小組可有效地控制推行自評的工作。這只適用於校外評核的短期準備工作，但更重要的是，長遠而言學校改善小組能刺激課堂內和跨課堂的自評實踐工作。

## **校外評核的經驗：從衝擊至贊同**

- 2.11 對不少學校而言，學校自評/校外評核是對制度的一項衝擊，過程往往令人不安。然而，對不少學校教職員來說，留下的是一份成就感，使他們對自我評估的能力更具信心，讓他們有一套程序，以便在日後更順利地推行。各學校的效果不一，很大程度須視乎領導的質素、外評隊伍的技巧，以及如何處理外評隊伍與校內教職員隊伍之間的關係而定。
- 2.12 學校可考慮訂定措施，以確保教職員完全熟悉外評的程序及其不同環節的目的，使教職員對其本身，以及外評隊伍的角色及責任，不會驚訝或混淆。

## **實證至上：從憑印象評估過渡至有系統的數據**

2.13 學校過往對本身的表現評估是主觀和以印象為主，而對實證的尋索有助他們採用更有系統和進取的方式，以評估教學質素。讓不同的持分者參與其中，可鼓勵學校透過不同角度來細看他們的實踐方法，並對學校現存的自負和自滿作出挑戰。

## **外評隊伍的工作：有效、專業及同心協力**

2.14 外評隊伍的調查從外評隊伍的角度，就有關程序提供非常正面的意見。各人均高度贊同校外評核已按指引推行，有良好的團隊合作精神、明確和合理的分工，並注意程序和隊長的指引。最重要的意見則與時間安排有關，特別是時間表十分緊迫，當中涵蓋各種不同的工作，包括提交大量文件，日後

有需要減省一些工作。

- 2.15 外評隊伍的隊長值得嘉許，因為他們友善、富專業精神、能支援外評隊伍，並能提出建議，改善職責的分配、進行抽樣調查，以及解決因維持一致性與靈活性而出現的張力。然而，凡事總有例外，在若干情況下，外評隊伍的隊員被視為增加誤解或加深憂慮、擔當調查人更甚於諍友的角色，且未經事先協商或闡釋目的而擅自插手課堂的工作。這個問題指出有需要作進一步的培訓及/或更仔細地篩選外評隊伍的隊員。

### 外評人員的角色：有待改善的地方

- 2.16 外評人員所擔當的角色和所作出的貢獻雖然受歡迎，但學校亦十分關注他們是否具備經驗、能力和接受適當的培訓，能以保持距離的心態看他們的同儕。本報告特別指出過度識別和串通的危險。編配外評人員，以評核適當類別的學校被視為一項正確的策略。
- 2.17 所有外評人員應完成初階訓練，並須閱讀與自評及外評的有關文件。作為擔當這角色的部分準備工作，教統局應鼓勵他們在校內模擬外評工作程序。觀課及利用工具進行檢討的做法不單能提升教職員進行外評的技巧，亦有助學校的發展。
- 2.18 在外評人員正式擔任隊員之前，教統局宜為他們提供機會實況觀察外評隊伍一天的工作。這能讓外評隊員與將成為外評隊員的人士進行討論，從而評估他們的洞察力、觀察及溝通技能。

### 考慮學校的處境

- 2.19 對於讓校長有機會向外評隊伍簡介學校背景和社區情況的做法，深受學校歡迎，但有批評指出校外評核未能確認學校的辦學宗旨和強項，又或未能就教師的工作情況給予足夠的嘉許。
- 2.20 部分教職員對於入學人數下滑、家長的選擇和對外問責都感到不滿。他們認為外評報告未能妥善地描述學校的情況，而校董會/學校管理委員會、校長、教師和家長對於把報告上載網頁，供市民瀏覽均感到憂慮。

調查範圍：在扼要與細緻之間取得平衡

- 2.21 外評的其中一個理據在於其扼要和輕觸形式。但從學校的角度來看，這可能是其缺點，難以闡釋細緻和複雜的問題。然而，現時每支外評隊伍共用 20 個工作日進行一次校外評核，如把學校教職員的工作日數計算在內，則數字會更大。由於學校擔憂會有所遺漏，故準備外評的工作往往是鉅細無遺，而非集中在某些重點。有關問題關乎重點應放在哪裡，甚麼構成實證，是否需要減少近乎全面兼顧的質素保證視學還是較近乎校外評核。外評目的是要逐步找出「真象」，即學校本身的自知能力和策略方向，而非各方面的情況。

### 外評的對象：欠缺一致性和擔憂匯報

- 2.22 不少學校教職員存在的問題，便是自評和校外評核的對象是何人，以及何人能閱讀外評隊伍的報告。有些教師在過程中毫不知情，但另一些教師則知悉並參與各個階段的工作。有些學校害怕知會家長，但另一些學校則把家長視為平等的夥伴，讓他們參與討論。學校大多在早會上簡要地，甚至草草地知會學生，尤其是小學生，他們只能猜測外評的用途或結果，只有若干例子，學生得以就報告的結果參與交流意見。
- 2.23 接受訪問的校長和教師對口頭回饋會議的評價普遍是極佳、公平、均衡，而總結亦十分清楚。他們認為會議令人鼓舞，能作出「富鼓勵的讚賞」，並特別指出跟進的工作和有待改善的地方。他們強調，要達到這個目標，口頭回饋會議必須扼要，並集中討論主要的問題，因為有關會議若過於冗長，最終只會有反效果。此外，亦有教師要求參加口頭回饋會議。

### 回顧外評：滿意的經歷

- 2.24 研究小組進行了兩輪問卷調查，第一輪是在學校接受外評後不久進行，第二輪則待學校處理了外評有關事宜後六個月或之後進行，全部 99 所學校的實證都是從這兩輪問卷調查所得。教師接受外評後不久，整體反應甚為積極，並證明：

- 清楚明白及理解外評工作
- 學校教職員積極參與

- 對評核過程整體感到滿意
- 外評報告能準確反映事實，具啟發性
- 外評人員平易近人，富專業精神
- 支援自評的進一步發展

2.25 對於大部分問題，中學往往較小學正面，而特殊學校的正面程度則最低。根據回應，整體來說，教師對外評資訊及認識方面最感滿意，但有關外評對工作或專業事務的直接影響，滿意程度則最低。有關外評對個人、情緒和專業的影響，回應則最為負面。有兩項陳述只得到少數教職員的認同——「外評對我的日常學校工作影響不大」(30.5%)，以及「外評給我的壓力不大」(22.9%)。

2.26 研究小組於外評完成後六個月或之後再進行調查，發覺受訪者幾乎一致認為(十名受訪者中超過八名)外評能找出學校的強項和尚待改善的地方。學科小組/委員會根據外評結果而推行與學生學習有關的工作，亦得到大部分受訪者的認同。至於與教師工作直接有關的問題，回應的正面程度則最低。有關運用指標及指標是否切合教師工作，回應的正面程度最低。教師缺乏信心運用自評工具，以及未能在這範疇多加學習，都是需要進一步處理的首要發展事項。

### 學校情況各異：挑戰是縮窄差距

2.27 由於問卷的回應大致上都是正面的，所以我們採用*非常同意*這個類別作為指標，以識別正面程度最高和最低的問題。這個指標顯示學校在自評/外評幾乎每一方面都有很大差異，同時也鑑別出那些學校一直給予非常正面的回應，那些則欠缺鮮明立場或模稜兩可的回應。了解為何出現重大差異，對日後制訂政策非常重要。當局一方面要懂得如何鼓勵和推介突破性的實踐方法，另一方面則要支援有困難的學校，學校之間的差距才會得到改善。

### 透明度：打開神秘園，但對部分人來說卻是險境

2.28 自評和外評提高學校內部和對家長團體的透明度。欠佳的實踐方法，不像以往那樣被隱藏，而良好的實踐方法則廣為公開和鼓勵。學校自評涵蓋 14 個範圍，當中的討論過程對學校提高開放程度和多加分享，起了很大作用。學校自評可向



教職員顯示，無須視 360 度的評核方式為威脅，也向其他人顯示在處理批評意見時，需要各方面的持續支援。

## 外評和自評：除去制肘加快進度

2.29 本研究找出那些是制肘的因素，以及那些是有效推動外評和自評兩者關係的因素。以下是經常被視為推動兩者關係的因素：

- 透過肯定學校的實踐方法和自評的有效性，**建立信心**
- 提供有用的工具和協助學校在計劃和工作內加入自評，**為自評文化帶來動力**
- 說明自評能如何促使教學、管理和領導得到更佳效果，**鼓勵學校改進**
- 引入外來觀點，並消除威脅，**宣揚對自評的正面看法**

視為制肘的因素：

- **不清楚自評和外評的主要目標**，對自評的目標存有疑問
- **憂慮及乏力**，長期形成的壓力有損士氣
- **時間**，用於外評準備工作的時間，影響執行其他重點項目，特別是學與教的時間
- **外評隊伍的專業知識**，個別外評隊員缺乏專業知識、洞察力和敏銳力

2.30 在壓力相異的「力場」內，正面因素未必足以勝過、抵擋制肘的因素。外在支援協助處理、清除這些制肘，絕大為數能加強正面因素的力量。

## 影響：五個主要範圍

2.31 可從五個主要範圍了解外評的影響：

1. 領導和管理
2. 學校文化
3. 學與教
4. 專業發展
5. 自我評估

## 領導和管理

2.32 外評對領導和管理產生直接和間接影響，即是說，在許多情況下，校長都能找出外評對他們的直接得益，而其他教職員則通常在更廣泛或狹義的層面，見證有關變化。現時，很多校長都按照外評隊伍的建議，下放更大權力予資深的教師，正如一名校長指出，「為學校帶來更大動力」。間接的好處則是由於校長願意作出改變，借助外評動力和影響力，為部分學校的文化帶來較微妙的改變。持分者問卷調查採用由下而上的評核方式，令權威受到挑戰，需予以認同和給予支援。

## 學校文化

2.33 自評和外評對於推動學校建立反思文化，起重大作用，並能促使學校改進。很多學校都表示教職員士氣提高，同時，學校的氣氛亦「大大提高」。接受外評之後，教職員有更多機會攜手合作，同時也讓學生參與其中。學校的整體表現，不再只是中層或領導層的工作，而是全體教職員所關注的事宜。上述都只是概括結論，確實需要因應學校間的重大差異，以及最佳和最差實踐方法之間的差距，而予以調整。

## 教與學

2.34 外評明顯地為學與教帶來積極的影響。參與個案研究的中、小學，都普遍從以教師為中心轉變為以學生為中心。雖然有關轉變尚在推行初步階段，但學校已表示漸見成果。從這些學校的學生所得實證，以及從不同持分者小組的面談得知，證明教學方法有所改進。據了解，教師如今在課堂採用更多樣化的互動教學法，如協作學習、角色扮演、遊戲及問題比賽。教師盡量嘗試讓學生於課堂上積極參與、給予他們更多發表意見的機會、鼓勵課堂上更多小組討論，以及更著重學生能把所學知識應用於日常生活。學生的學習可見更多是關乎解難、腦圖及概念圖、專題研習及跨課程的活動；此外，學生的紀律也見改善。學校也在組織上出現變化，實例包括一時間表編排更靈活、改變課節的長短、更多使用資訊科技和特別室，以及下午的課節撥作話劇、遊戲及健康舞等活動。這些由外評引入的積極措施，顯示學校工作的重大弱點只能透過外評的介入才能顯露出來。外評既能發揮其核心功能，即檢視自評，也能超越這個目標，帶出一些主要政策需

留意的事項。

## 專業發展

2.35 關於外評對專業發展的影響，需要從學校文化的改變，以及對傳統學與教產生的挑戰兩方面著手了解。全部八所個案研究學校都開始處理有關教師專業發展的問題，包括更深入了解學習、教學技巧、協作的價值、把教師的專業角色伸延至參與全校事宜，以及把領導權力分散。自評和外評過程不單提醒領導層關注教學工作欠佳的地方，亦說明學校在策劃和發展時需要多採取協作方式，並促使學校為教師提供有系統而持續的專業發展。

## 自我評估

2.36 倘若外評的主要目的是加強學校的自評能力，那麼此目的便未能全面達至，仍有很多重大問題需要處理。有關教職員對「數據」的憂慮，已逐漸消除，然而在這階段認為全體教職員已消除有關憂慮，尚屬言之過早，尤其是在部分學校，教師只負責自評和外評的次要工作。雖然現在同儕觀課、共同備課及教師自評已頗為普遍，但當局仍需下相當多工夫，加強教師對自評工具和技巧的信心，並讓教職員明白自評與他們的教學工作有直接關係。根據教職員所舉出的各項措施，建立更穩固的自評並非外評的主要好處。教師或會談及課堂教學法的改變、加強協作，以及更融洽的風氣，而非自評的方法有所改善。顯而易見的是，外評雖然帶來很多影響，但對提高學校本身的自評能力有多大幫助，仍然是眾說紛紜。

## 目標已達：挑戰仍在

2.37 推行自評和外評後，很多目標可說已達到。我們可以見到以下主要目標的明顯實證：

- 加深了解外評及自評的目的
- 促進學校使用數據及實證作為自評的基礎
- 協助學校掌握充分資料，以便討論自評工作的價值及其與促進學校改善的關係
- 協助學校更準確找出本身的強項及尚待改善的地方
- 建立更有系統和有據可依的學校自評

- 提高開放和透明度
- 就外評與自評之間，融入不同持分者的觀點

2.38 我們亦需特別注意，學校往往在評核後便鬆懈下來，視外評為終結，而非起點。學校在外評之前幹勁十足，之後則鬆懈下來，這些都是在預料之內，最為重要的是維持學校的動力。

## 外評的未來路向

2.39 首要工作是確保學校和所有評核人員都清楚了解自評和外評的目標。配合這個目標，學校還要把自評納入學校計劃和工作的一部分，並盡心盡意致力推行，加強自評的成效。本研究參與的學校，很多都採用高等教育院校及私人機構開發的各項自評及評核措施。為了讓各項支援及專業發展能以最有效的方式進行，檢視這些持續進行的措施將會是有用的起步點，並且能令策略更連貫一致。

2.40 專業發展涵蓋一系列措施。外評隊伍的專業發展包括提高以下各方面的能力：分析文件、觀察學生學習、提問及細察、準確聆聽、肯定及支援、管理會議及撰寫報告。這些個別技巧可通過有效的團隊合作得以提升。因此，有關方面需要留意外評隊伍的分工。在組織隊伍時，須注意盡量配合隊員在主要學習領域方面的專長、避免隊員的專長出現重疊，並鼓勵隊員發揮所長。這不但能提升隊伍的能力，亦能減少對外評人員在專科知識上的批評。這有助外評隊伍創造能量以發揮其特質。

2.41 外評人員的加入對於學校十分重要，同時也增進外評隊伍的專業知識。不過外評人員至為重要的是需要進一步接受專業發展。其他需要接受培訓的人員包括學校改善小組成員，他們的工作亦是推動自評和學校發展的重要動力。每年一次的一天「複修」課程不單對學校改善小組人員十分重要，對於其他有份參與外評過程的人員，能透過持續學習而加強能力和知識，都是很重要的。

## 評核比例的問題？

2.42 鑑於教統局在此最初周期內同時進行自評/外評，運用不同方法進行評核顯然會成為日後評核工作的特色。這即使不在短

期內出現，也會在中長期出現。對於那些善於並且有信心進行自評的學校而言，日後只需較少的校外核實工作，但仍然會有學校需要支援、延長評核期，或直接的介入。在取得了良好的開端以及憑藉堅定信念、承擔精神和責任感所達致的成效後，監察這四年一次的校外評核周期工作的進展將會極為重要。

### 透過網絡協作建立能量

- 2.43 在系統層面，教統局用以建立能量的最有價值的資源是那些已經歷了校外評核，並給予正面回應的學校。他們就像一項可觀的投資，現在應藉他們有系統地幫助其他學校，減輕通常會在外評前出現的緊張及誤解。以文字、錄像及網上形式提供與外評工作相關的個例子、短文及故事等已製成供全港學校參閱。不少國家的研究發現，最有效的學習方法是那些處於相近情景面對類似挑戰的同儕學習。教師從其他教師學習，校長從其他校長學習。最具影響的挑戰是確定及應用策略，以從下而上地建立能量。

## 3 建議

### 自我評估

- 3.1 評核隊伍需要認同學校進行自評的經驗，並適當地肯定學校自行發展的方法、確認以文件作為實證的限制，以開放的態度接納其他形式及來源的例證，並在贊同與批評之間取得平衡。
- 3.2 教統局必須避免鼓勵以機械化和職責化的方法進行自評，並應借鑑本港及其他地方學校有關如何把自評納入學校及課堂文化的認識和實踐方法，以免學校把校外評核當作例行工作來處理。
- 3.3 學校改善小組/學校自評小組所擔當的角色和工作，對學校納入自評工作起關鍵的作用。校外評核後的調查顯示，學校改善小組的工作仍可加強。小組的成員組合應包括跨組別人員，他們應是獲同事信任、對小組工作抱有熱誠、熱衷於學習更多關於自評工作，以及在全校改善工作方面積極支援同儕的人士。校長和他們應獲得培訓機會，讓兩者知悉如何有效支援學校改善小組的工作。

- 3.4 因推動由下而上的評核工作步伐太快而對校長造成的壓力，必須加以理解和小心處理。壓力對人有害，但也可帶來益處，因此必須審慎考慮，制定能為校長作好準備和提供協助的方法，使他們能應付突如其來的衝擊，以免那些較易受影響的校長信心受到動搖，從而減弱他們支援學校改善小組及其他教職員的能力。
- 3.5 雖然區域教育服務處的角色很少被提及，但仍有例子顯示校長十分感謝他們提供的支援。在評核預備期間，尤其是評核後期的工作方面，區域教育服務處能擔當諍友的角色。

### 校外評核

- 3.6 外評的目的必須向外評隊伍及學校進一步和持續闡明。外評隊伍必須不斷進行評核工作及有關的專業發展，以清楚區別外評與視學。外評隊伍應進行外評工作後的反思，重新檢討評核的過程，特別注意容易墮入質素保證視學模式的傾向，並找出改善方法，以免日後重蹈覆轍。
- 3.7 中長期而言，教統局可考慮藉著進一步精簡部分外評項目及減少現時每次進行評核工作的日數，使評核工作更為集中和有效率。這尤其適用於觀察學生學習、觀課和口頭回饋會議方面。中期至長期而言，這意味著逐步減少外評工作的日數。
- 3.8 隨着現時四年一度的周期，從長遠角度及考慮持續收到的回饋，應考慮長短不同的評核期，以反映學校在自評工作的不同進度和成熟程度。在將來，規模較大與規模較小的學校或需不同的處理方法。
- 3.9 在組織隊伍時，須注意盡量配合隊員在主要學習領域方面的專長。這不但能提升隊伍的能力，亦能減少對外評人員在專科知識上的批評。
- 3.10 介紹外評工作的投影片簡報應加強校外評核的原則，突出評核過程及雙方不同的期望。
- 3.11 片段觀課通常較整節觀課更為可取，但必須清晰觀課的目的（例如課堂的開始、結束、小組協作、運用資訊科技教學等），並與教師進行商討，讓他們明白觀課的目的和程序。

- 3.12 應考慮減少在評核第一天進行的觀察學生學習時間，以提高工作效率。
- 3.13 為顧及教職員缺課、學生測考的情況，第二天的觀課工作應包括一些已確定的後備項目，以便有效地運用外評隊伍的時間。
- 3.14 外評隊長在完成每天的評核工作後，應根據教統局的指引簡略向校長提供回饋，並且在所有學校的評核工作均採取一致的做法。

### 隊伍成員

- 3.15 外評隊伍成員組合的廣度和均衡比例，應反映接受評核學校的情況和類型，並避免出現隊伍成員專長重疊的情況。
- 3.16 隊長和隊員必須有足夠的經驗和技能，以進行繁重的學校評核工作。此外亦須考慮隊長對有效進行評核工作所承受的壓力，以能騰出時間進行反思、討論和撰寫報告。
- 3.17 目前從未擔任過隊長的成員應接受一些額外的專業訓練，讓他們在短時間內能成為隊長。
- 3.18 應考慮讓隊伍各成員輪流負責隊長/隊員的職務。
- 3.19 所有外評人員應完成初階訓練，並須閱讀有關學校自評和外評的文件。作為擔當這角色的部分準備工作，教統局應鼓勵他們在校內模擬外評工作程序。觀課及利用工具進行檢討的做法不單能提升教職員進行外評的技巧，亦有助學校的發展。

### 外評人員

- 3.20 外評人員為評核過程帶來重要的意義，而且普遍受學校歡迎。然而，他們在經驗及專業方面的表現並不太穩定。在某些情況下，隊長和隊員需要彌補外評人員的弱點。部分外評人員只需接受很少的訓練，但亦有外評人員缺乏所需的技能、知識或承擔精神。我們必須明白，一些高效能的校長未必能成為高效能的評核人員，因此需增加曾接受訓練的外評人員數目，以有效進行評核工作。當局可考慮每年作出檢討，並招聘合適的外評人員。

- 3.21 應考慮給予外評人員認可資格，以提高他們的聲望和公信力，以及校外評核的地位。
- 3.22 所有隊員均須修讀「複修」課程，以確保他們的知識和技能與時並進，配合日益發展的外評工作。

### 學校對校外評核的期望和所需的預備工作

- 3.23 應促請學校限制提供予外評隊伍的文件數量，並要求他們只需提供教統局指定的文件。此外亦應鼓勵外評隊伍留意文件以外其他形式的報告資料。
- 3.24 應鼓勵校長、科組成員及學校改善小組閱覽有關 14 個自評範圍的檢討報告，藉此寶貴的專業發展機會，進行反思、交流意見和搜集實證。此外，當局應鼓勵學校建議一些基本原則來達成共識，而不應採取投票或合計分數的方法。
- 3.25 學校可考慮訂定措施，以確保教職員完全熟悉外評的程序及其不同環節的目的，使教職員對其本身，以及外評隊伍的角色及責任，不會驚訝或混淆。
- 3.26 學校應為外評隊伍提供和諧的環境和可接受的工作地方，而這亦是學校關注自我表現的其中一個指標。

### 培訓和發展

- 3.27 所有外評人員均須接受初步的外評工作培訓，方可加入外評隊伍。
- 3.28 須要表明的是，學校人員具備質素保證視學經驗，並不表示他們有資格成為外評隊伍的成員，而外評人員亦須知悉評核過程的不同性質。
- 3.29 應為外評人員提供實況觀察外評隊伍一天工作的機會。這能讓外評隊員與將成為外評隊員的人士進行討論，從而評估他們的洞察力、觀察及溝通技能。
- 3.30 應考慮為所有外評隊伍成員提供「複修」訓練課程。
- 3.31 應為參加學校外評口頭回饋會議的區域教育服務處人員提供訓練，讓他們熟悉外評的程序和目的，以及讓他們了解在



跟進學校外評工作的角色。

- 3.32 向教統局人員及外評人員提供的資料和培訓，須強調視學與外評的分別。
- 3.33 為外評隊伍提供的訓練應包括有效主持會議的技巧、善用觀課進行評核、觀察學生學習的目的和重點，改善提問技巧，以及總結和傳遞重要信息的方法。
- 3.34 須為學校提供自評的進一步訓練，使他們明白自評的目的、質素保證視學及校外評核的分別、如何有效地進行自我評估、以及作為整體加強學校發展與問責過程的一部分，校外評核與自我評估的關係。基於學校已對此有較深入的了解，應把這些信息傳遞予校內其他同工。
- 3.35 對於有些影響和左右評核過程的校長，加強與他們的持續合作是有其迫切性。至於提供的訓練，可能需以指導式的師友啓導或輔導來補足。
- 3.36 教統局應探索能否利用遙距/混合學習模式來提供訓練。
- 3.37 在系統層面，教統局用以建立能量的最有價值的資源是那些已經歷了校外評核，並給予正面回應的學校。他們就像一項可觀的投資，現在應藉他們有系統地幫助其他學校，減輕通常會在外評前出現的緊張及誤解。以文字、錄像及網上形式提供與外評工作相關的個案例子、短文及故事等已製成供全港學校參閱。