

**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)  
第二階段報告 —— 摘要**

教育統籌局質素保證分部

二零零六年八月

# 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)

## 第二階段報告 — 摘要

### 1. 引言

#### 背景

- 1.1 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)是一項由英國劍橋大學的 John MacBeath 教授及 Cambridge Education 的 Bill Clark 於二零零四年展開的獨立研究，目的是評估學校發展與問責架構兩個關鍵項目—學校自我評估(自評)和校外評核(外評)的實施情況。第二階段效能研究，主要根據從二零零三/零四年度 99 所及二零零四/零五年度 139 所接受校外評核學校所蒐集得來的數據進行分析。此外，在二零零六年本報告撰寫之時，我們亦蒐集了第三階段在二零零五/零六年度進行外評學校的數據，但由於數據仍欠完整，本報告並無包括這些數據。但若數據是非常重要的，本報告也會用作參考。
- 1.2 在二零零五年初公布的第一階段效能研究報告，描述了 99 所率先參與外評的學校的正面經歷。當評論到不少改革推行初期常見的問題時，報告亦指出教育統籌局(教統局)的推行方向正確，且已奠下基礎，把自評作為焦點，促使學校作出改善和加強問責，並藉在自評方面較具發展優勢的學校，影響自評的未來發展。報告亦指出下一步的主要工作是向學校提供支援，使自評成為學校及課堂生活不可或缺的部分，並向教師和學校領導灌輸正確的思維和實踐方法。為此，我們相信有需要持續地進行教師專業發展、定期檢討外評的架構和性質，以及繼續完善和加強學校自評和外評的關係。

#### 從第一階段效能研究至今的發展

- 1.3 質素保證架構推行至二零零三年，已有六年之久。鑑於本港及世界各地正進入知識開放的年代，正是適當時候透過推行校本管理，引入新措施以配合決策權下放。我們預期藉着學校發展與問責架構，透過有系統和嚴謹的學校自評輔以外評，學校發展和問責兩項目標將能貫徹落實。在二零零三

年，教統局已擬備資料介紹這個新的模式，並先後在同年九月和十二月為質素保證分部的視學人員和前線校外評核人員舉辦培訓課程。

1.4 在其後兩年半，教統局為前線教師、校長、校外評核人員和外評隊伍的隊長及隊員舉辦一系列持續專業發展活動，發放學校發展與問責的最新消息和網上自評工具，並因應學校的意見和第一階段效能研究結果，修訂外評架構、一些指引和工具。多位國際專家參與主持該些工作坊、座談會和公開講座。二零零五年十一月，教統局開發了「學校發展與問責數據電子平台」（數據電子平台）以協助學校有系統地管理數據，以及讓學校在網上進行持分者問卷及校本問卷調查。教統局亦多次提醒學校須避免因準備外評而製造不必要的工作量，例如蒐集過多文件和過份準備。

1.5 質素保證分部在參考於二零零五年公布的第一階段效能研究的結果後，便相應地為學校制訂新的指引。由此可見，教統局樂意聽取教育界的意見，並能從善如流。根據新的指引，學校可減少部分來自文件準備和工作量的壓力，讓學校有更多空間自發地提出改善學校的意見。有關的主要建議如下：

- 學校和校外評核隊伍均毋須就十四個表現指標範圍進行評級。
- 讓學校因應其發展階段選用其他的質化和量化指標。
- 學校自我評核報告的篇幅減至以二十頁為限，內容聚焦於學校在過往三年的關注事項和有關的改善措施。
- 外評主要集中在三份重要文件，即學校自我評核報告、學校表現評量和持分者問卷調查結果。
- 繼續向校董會發放學校校外評核報告，惟在推行學校發展與問責架構的首個周期內，校外評核報告將不會上載至教統局網頁。
- 教統局就學校表現給予更具體的意見，尤其在學與教策略方面。
- 視學周年報告公布校外評核和其他類別視學的主要觀察結果，以及有待改善的地方和成功經驗例子。

## 第二階段效能研究

- 1.6 第一階段研究完成後，我們便進行第二階段研究。此階段研究採用相類似的研究方法，以問卷調查、個案研究和跨校持分者小組會談等渠道蒐集教育界的意見。在該兩個階段，我們均向所有接受外評學校的教職員發出兩套保密的問卷，就完成外評後連同外評報告初稿一併發出的問卷，以及在隨後的學年，約十一月期間，學校制定周年校務計劃後向教師發出的問卷。總共收到超過 15,000 份由教師及校長填回的問卷，回覆率達 70%。
- 1.7 在二零零五/零六年度 John MacBeath 教授及 Bill Clark (研究小組) 共進行了 8 個學校個案研究，包括小學、中學及特殊教育學校，10 次到校觀察外評進行的過程，以補充第一階段效能研究所進行的 8 個學校個案研究和 10 次到校觀察。研究小組並向校長、外評隊長及隊員，以及校外評核人員發出跟進問卷。質素保證分部曾與二零零三/零四年及二零零四/零五年度接受外評的學校，在隨後學年的十二月期間，進行了 22 次跨校持分者小組會談；除此之外，在二零零六年二月，John MacBeath 教授亦與二零零三/零四年度接受外評的學校教師、校長、學校改善小組成員和辦學團體進行了 7 次跨校持分者小組會談。為探討校外評核及持續自我評估對學校發展的影響，二零零六年年初，教統局向二零零三/零四年度接受外評的學校的學校改善小組發出另一份問卷，並邀請小組成員進行會議，請他們根據所屬團隊的個別經驗，就外評對學校策劃和發展的影響發表意見。總共 701 位來自 89 所接受外評的小組成員填回問卷，回覆率達 90%。

## 2. 主要研究結果

- 2.1 研究小組的工作是評估學校發展與問責架構內兩個互相補足的過程，即學校自評和校外評核對學校發展的影響，並提出改善建議。以下是主要的研究結果：

### 領導的重要性

- 2.2 有效率和高瞻遠矚的學校領導不但是促進有效自評的關鍵，也是如何準備和善用外評以促進學校發展的重要因素。

在準備外評的過程中，領導的質素往往顯露出來。在強勢和具自信的領導帶領下，教師為準備外評而產生的混亂和焦慮會減至很少。倘若領導的能力薄弱，所引起的焦慮和對日常學校運作造成的混亂會在校內蔓延。校長個人的焦慮和欠缺自信會感染其他教職員，導致過度準備。

- 2.3 學校領導對外評的觀感差異很大。有視為威脅，也有視為機遇；部分學校領導極力隱藏缺點，但部分較開放的學校，則接受建設性的評核。對外評表示歡迎的校長，有些是基於策略上的考慮——希望借助外力，加快改革步伐。問卷及會談資料指出，雖然學校初期對外評存有保留及懷疑態度，但大部分學校領導均認同外評有益及有建設性。
- 2.4 學校領導如何面對改革，能顯示其領導能力的高下。領導強與弱的分別，在於前者對新意念和新處事方式抱有積極態度，他們對學校發展優次和未來路向有強烈的擁護感，不會輕言放棄。這些學校能面對逆境，乃因全體教職員秉持同一套價值觀。領導力量不僅來自學校架構的最高層，而能在不同層面發揮出來，顯現分權領導的情況而非集權於一身。

## 孕育與內化自評文化

- 2.5 學校領導對推展和使自評能夠持續發展起關鍵作用，而學校的教育質素和效能，則取決於教職員對自評的信心及專業知識。證據顯示，前線教師在日常工作中對運用自評工具一貫欠缺信心。雖然學校進行自我評核加速了學校自我評估的發展，然而，這項整校性的自我評核工作卻往往不被視為學校自評工作的延續或修訂，而是另一項新措施。在這個發展階段，仍有不少教師認為推行自評是為符合外評隊伍的要求，而非為滿足學校的需要。假若教師視自評為一項工作而非達致學校持續完善所必經的過程，以上的想法似乎會延續下去。
- 2.6 不過，我們仍可找到顯證，就是一些學校把持續的自我評估，漸漸融為學校恆常工作的一部分。不少例子表明，個別教師樂於透過同儕觀課或學生對課堂學與教的反饋等，積極反思教學表現。
- 2.7 要把自評內化於課堂活動的恆常流程中，還需一段時間，但自我評核明顯有一個好處，就是能在課堂以外，讓全校教師

聚集起來交流意見。對許多教師而言，這是他們首次視學校為一個機構或學習群體，通過全體教職員的合作，一起全面和有系統地檢視學校的整體發展。學校自我評核的推行大致良好，對於沒有學校自我評估經驗的學校尤具裨益，因為學校自我評核為學校提供了一個系統化的自評架構及起步點。

- 2.8 過往學校主要憑直覺及印象來評估工作的質素和表現，而提出以實證為本的評估要求，能有助他們採用更有系統和嚴謹的方法進行評估工作，同時亦對學校現存的一些自滿和自負情況帶來衝擊。

### 學校改善小組擔當的主要角色

- 2.9 我們已指出學校領導是促進有效自評/外評的關鍵，然而，學校改善小組所起的作用，並不下於校長。在回答問卷題目「誰人對於學校自評的發展產生最大的影響？」，大部分校長回答是他們本人。然而，亦有少數校長回答是學校改善小組，其次才是他們自己。這並不是一條非此即彼的問題，而是反映學校改善小組擔當的領導角色和學校分權領導的協同效應。至於學校改善小組能否發揮諮詢和決策者的效能，抑或只具附屬功能，則取決於多個關鍵因素：

- 小組成員包括跨組別人士，並獲得同事高度的信任；
- 抱持自評能促進學校改善的願景；
- 有發揮創意和自發性的空間；
- 團隊合作能超越和增強小組成員的共同能量；以及
- 小組成員具主動性和擁有感，並能藉此增強他們的信心和承擔共同領導。

- 2.10 有效的學校改善小組，成員必須對小組工作抱有熱誠，熱衷學習更多自評的知識，以及樂於支援同儕以改善學校。這意味着若沒有校長及高層管理人員的強力和持續支援及指導，學校改善小組難以有效發揮其應有職能。

### 對學與教的影響

- 2.11 自評/外評的主要價值在於兩者對學與教所產生的影響。自推行學校發展與問責架構以來，我們從教職員、學校改善小

組、學校領導層和學生得到明確的實證，反映教師在課堂教學變得更投入和以學生為中心，而對於同事、高層管理人員及學生給予的批判性評價也持更開放的態度。儘管這些成果並不能完全歸因於自評/外評，但自評確能促使教師持更開放的態度，並提升他們表達意見的技巧，同時對學生意見持更接納的態度。自評/外評亦為同儕觀課及共同備課帶來動力。外評的建議能協助學校領導落實行政上的支援，如編訂時間表及策劃人力資源以推動同儕協作。隨着課程不斷發展，新的學與教方法亦相繼出現，教師如熟習自評工具及策略，將更容易適應轉變和運用新方法工作。

## 闡明及傳達外評的目的

- 2.12 問卷調查及小組會談資料顯示，教師對外評的憂慮和感到緊張的情況依然存在。出現這種情況，在某程度上是因為教師對外評目的，以及外評與自評的關係有所誤解，當中可能緣於溝通不足和接收錯誤信息所致。因此，曾出現強烈的意見，要求暫緩推行外評，或延長兩次到校進行外評的相隔時間。雖然教統局已多次發出清晰指引，但尚有部分未曾接受外評的學校依然偏聽有關外評的謠言，運用過多時間和精力準備外評。
- 2.13 資料清晰表明，核心問題在於學校對外評產生的憂慮並非來自外評的過程或後果，而是在等待校外評核來臨期間所產生的憂慮。我們在二零零三至二零零六年間為學校進行問卷調查，所有學校回應均顯示一致結果。四分之三教師表示同意或非常同意校外評核有助學校策劃未來發展目標和計劃，約65%教師表示校外評核能準確評鑑學校自評機制的效能。在教師正面肯定校外評核的同時，他們亦指出校外評核尚有改善的空間。
- 2.14 自評和外評同時能讓教職員和家長了解學校的工作，提升學校的透明度。此外，學校表現良好的項目得到肯定和表揚，而不足之處亦能得以正面地處理。儘管如此，我們仍需就校外評核的要旨和目的，繼續努力向學校再三說明和廓清誤解。

## 完善外評的程序

- 2.15 現行的校外評核程序包括外評前探訪及其後的四天評核工

作。外評隊伍大部分時間會用於審閱文件、與教職員和學生及家長會談、觀察被挑選學生上課和課堂觀課。上述模式運作良好，而大部分問卷回應對評核工作的涵蓋範圍都是正面的。對外評最多的批評是學校爲了準備外評，往往在外評前數月忙於整理文件，甚至搜集和自製不必要的文件。這部分歸因於外評前探訪與其後的四天評核期相距太近，外評隊未能於較早時段向全體教職員解釋要求，以避免學校過份準備，以及消除因學校過份準備而給教師帶來的憂慮。

- 2.16 在兩階段的研究中，學校教職員普遍關注觀課事宜。他們的意見與觀課本質無關，而是觀課的過程及欠缺回饋。校外評核的程序不包括向個別教師給予觀課的回饋，原因是觀課的主要作用在於核實學校對學與教整體表現的自我評核結果，而並不是評價個別教師的教學表現。不過，由於外評人員沒有向個別教師提出意見，部分教師便只能猜測觀課的結果和報道的方法，以及可能帶來的影響。在現時緊密的外評程序下，外評隊伍未能騰出空間給予教師實質及專業的回饋。教統局在檢討過程中爲此進行不少討論，亦十分理解教師的深刻感受。

## 口頭與書面報告

- 2.17 從二零零三/零四及二零零四/零五年的問卷調查資料所得，學校對外評隊伍所作的口頭及書面報告均給予正面的評價。70%的教職員同意外評隊伍能找出學校的優點，並對外評隊伍細緻的工作表現表示十分讚賞，他們對口頭回饋的評價普遍是「極佳」、「公平」、「均衡」和「令人鼓舞」，能作出「富鼓勵性的讚賞」，且能清楚地說出學校須關注的事項。然而有部分校長批評外評隊伍低估了學校的質素，亦有批評外評隊伍「過分讚賞」，意見過於平淡乏味或欠缺批判性。教師提出這種意見，部分是因爲他們希望外評能找出他們認爲學校欠佳的地方，例如學校領導無方。至於最普遍的批評，便是外評隊伍未能理解學校的情況或獨特質素。
- 2.18 向學校教職員匯報外評結果，無論是匯報的信息內容，抑或匯報的方法，外評隊伍都必須小心地運用專業技巧處理。這不單指書面報告而言，亦適用於面對面進行的口頭回饋。



## 掌握成績、成就及增值數據的實際意義

- 2.19 在學校普遍支持外評的情況下，外評人員對學校公開考試的成就及增值表現所作的評價，卻一直是學校討論的議題，而學校亦有不同的意見。增值數據其中一個目的是比較相類收生學校的學業表現，學校普遍歡迎，並認為相對過往只以學生公開試成績來作出判斷，增值更具好處，能夠較公平地比較學校間的表現，以及反映學校為學生學習進展所作出的努力。
- 2.20 小部分接受觀察或面談的學校，對外評報告中大多基於某年的學業增值表現作為評價學生的學業成就，感到不悅。部分教師認為學校在極具挑戰的環境下，特別在中一學生高或低能力組別的學校，教師已竭盡所能協助學生全人發展。「增值表現」應涵蓋培養學生的性格、社會及道德價值觀。雖然有些情況顯示部分教師對學生的期望不高，但如何在口頭回饋及外評報告適當地描述學校的增值表現，確是值得關注的議題。

## 發展外評隊伍的角色和專業知識

- 2.21 根據研究小組在二零零四/零五及二零零五/零六年到校觀察外評進行過程的觀察所得，肯定了問卷調查普遍認為外評隊伍十分專業地執行工作這個結果。外評隊伍顯然能從以往的回饋及評價中學習，並已熟練地掌握評核方法。由質素保證視學轉向校外評核的檢視模式，視學人員需要時間適應。在二零零四及二零零五年間，外評隊伍其中一個顯著改善的地方是提問和面談的質素，特別是探查證據方面。大部分組員已掌握外評在於核實學校的自我評核結果，而他們現在更熟習這個評核過程。雖然如此，每隊成員之間和不同隊伍之間的質素無可避免會有差異。
- 2.22 據觀察所得，所有外評隊伍均遵守外評指引。高效能的外評隊伍的不同之處，在於他們能靈活運用指引；效能略遜的隊伍則傾向於鉅細無遺地作出總結，而在口頭回饋時則主要由他們單向地據資料詳細讀出內容。最有效能的隊伍能靈活運用指引，洞察學校的文化，以既務實而又合乎職權範圍及操守的原則調整工作的方法。他們進行的口頭回饋會議，交談氣氛多於指示性質。這證明了質素保證分部已就第一階段研究的建議作出回應，為外評隊伍提供培訓，加強他們的專業

發展機會以及建立隊伍的能力。

## 學校在專業、經驗和態度的差異

2.23 兩個階段的研究均清楚顯示，學校孕育自評文化的情況，以及對接受外評的準備程度，均有相當大的差距。表現良好的學校熱衷自評和積極面對外評，並得到兩者帶來的裨益。相反，另一端的學校仍然為達到當局的要求而掙扎。研究資料顯示，在下一輪外評開展的時候，將會有更多學校在內化自評方面取得顯著的進展，因此未必需要完全採用第一輪外評的方式。部分學校的進展可能只是平平且尚有若干不足之處，部分學校可能只有很小的進展，或甚至有所倒退。

## 回應教師工作量的問題

2.24 所有數據均顯示，教師工作量依然是一個持續性的問題。學校表示，在教學工作日益緊張的情況下，自評和外評為他們增加了工作量。由於部分學生的學業成績欠理想，加上要面對的問題愈來愈多，教師需要付出更多努力為學生提供支援和輔導，工作時間更長，付上的私人時間更多，以致犧牲了家庭生活。針對這個問題，教統局已推出支援教師的新措施。要確保新增的撥款和支援措施能得到適當調配和運用，締造有利自評和改革的學校環境，學校領導仍然是關鍵所在。

## 全球趨勢

2.25 環顧世界，各地政府正逐漸把由上而下的視學模式或質素保證機制，轉向讓學校承擔更多責任，讓學校透過自評改善學校工作。這種校本管理的趨勢獲得教師及學校領導層廣泛的歡迎，因為這轉變標誌著中央政府對學校的賦權，讓最明白和掌握甚麼地方最需要轉變的學校人員去當家作主，籌劃學校的發展；政府則以校外支援和評核機制，與學校自評相互結合。

2.26 這種發展是全球的趨勢，香港是走在最前線的一群，她不但向世界各地學習，其採取的模式亦值得其他國家參考。教統局採用從自評到外評的「序列」模式，現已被廣泛視為最合適的學校發展與問責機制，這機制已被亞太國家如日本和新加坡、澳洲和新西蘭，以及很多歐洲國家採用。在這些國家，

人們都漸漸期望學校能自我管理及自我改善，因此，自我評估在學校改善扮演重要的角色。與此同時，視學和質素保證系統會聚焦評鑑學校能否有效地評估自己的表現，並讓更多人知道自評結果。實際上，學校自我改善和面對校外問責之間存在著一些張力，沒有國家能聲稱已取得適當的平衡。教師面對視學和外評感到的憂慮在世界其他體系亦常發生，並非只在香港獨有。然而，相比世界各地，香港做得較為出色，包括舒緩持分者的憂慮，以及與他們建立夥伴關係。

## 自評與新措施的關係

- 2.27 很多教師仍然視自評是課程改革、新教學法和新評估趨勢以外的另一項改革措施。從政策角度來看，要成功地推行自評，不應把自評看成一個獨立的措施，而是把自評結合學校各項工作，並以之為根基。當自評能夠內化於學校，教師會恆常地對學習、教學及課堂管理進行嚴謹的評估，並以實證評估有關改革措施的成效。對自評有充分認識及全情投入的學校領導，會知道如何在自評和改善架構內帶引改革的進行。然而，我們發現，仍有不少教師及學校領導對自評在整體改革所發揮的功用了解不夠深入，以致他們以機械化的手法推行改革。

## 贏取人心

- 2.28 儘管自評/外評大致取得成功，而本研究亦未能找出學校對自評/外評持負面觀點的具體例證，惟學校對此卻尚有微言。正如其他改革一樣，在推行過程中出現一些錯誤而需進行修訂，以及遇上障礙是無法避免的，因改革本身也是一個學習的過程。儘管已接受外評的學校大體上已認受自評/外評，但誤解和謠言仍在流傳，扭曲了將要接受外評學校對外評的認知和期望。

## 推展學校發展與問責架構

- 2.29 總括來說，學校發展與問責架構已成功地推展，成就是有目共睹的。要在短時間內取得這樣的成就，需要在思維和實踐上作出改變。儘管全面及系統層面的改變需假以時日，而孕育自評文化是一個贏取認同的漫長過程，但我們已見到以下的成功實證：

- 學校教職員對外評和自評加深了解，也增加了信心；
- 教師日漸關注和願意從過往憑印象評估質素和表現的方式，轉而運用實證，以及採用一個更具系統、嚴謹和講求證據的評估方式；
- 全校教師在課堂以外交流看法和經驗；
- 教學法著重增加學生的參與，更能以學生為中心，教師對學生的意見持更開放和接納的態度；
- 學校把內化自評列為優先的工作重點；
- 學校歡迎外評隊伍具啟發性的意見，並據之訂出清晰的改善計劃，以作跟進和檢討；
- 自評和外評同時能讓教職員和家長了解學校的工作，提升學校的透明度；
- 外評隊伍的評核技巧有所提升；以及
- 教統局對學校所關注的事項迅速回應，並採取適當的措施。

2.30 自評和外評兩者互為補足，自推行以來，大大促進了學校的改革和改善工作。對自評的信心和改善的進程，不同學校有不同的步伐，部分學校仍存在不少的改善空間。我們從不同資料總結出學校能成功和持續地促進改善的實證，現按下列三方面概述：

(1) 學校層面的優次、管理及行政

- 更聚焦於主要的關注事項
- 把自評融入常規工作
- 檢討及簡化行政架構
- 改善學校策劃工作的程序，使更具反思作用
- 加強前線教師的參與
- 以更有系統的方法蒐集及分析數據
- 訂定更清晰的成功準則

(2) 教職員的態度、擁有感及動力

- 有更佳的團隊精神

- 教師間有更多的溝通
- 對學校制定的發展優次有更強的擁有感和樂於參與
- 更主動地提出富挑戰及具建設的批評

### (3) 對學與教的影響

- 學與教目標和目的更加清晰
- 教師更主動參與改革和分享經驗
- 學校能綜合和肯定成功的經驗
- 學校能發展更多自評工具及廣泛運用該些工具
- 教師自我反思學與教方法的情況日見普遍
- 以教師為中心的教學情況，轉為較多以學生為中心的教學模式
- 過往學生上課時過於被動，現時課堂的小組討論及學生間的交流均有所增加
- 教師的提問技巧得到改善，在課堂上採用更多開放式問題
- 共同備課較過往更聚焦，教師有更多的專業交流
- 更多運用校內評估數據回饋學與教
- 教師間進行更多跨學習領域的工作檢討
- 對學習差異有更深的了解，能關注個別學生的需要

2.31 下一步要做的是讓學校懂得應用推行改革和改善工作的成功經驗，也就是在教師和學校領導間推廣同儕學習。學校間對外評的憂慮和抗拒是透過學校網絡傳達，同一道理，成功和正面的經驗同樣可以透過學校網絡來傳播，學校網絡正是進一步促進學校發展與問責的肥沃土壤。

## 3. 建議

### 持續發展

3.1 要學校發展得以持續進行及使學校問責恰如其分，我們需要提升學校能量，把自評內化於課堂層面，並滲透各項措施。這樣，自評才不會被視為額外工作，而是能融入學校的恆常運作。在大多數情況下，如學校得不到不同層面的支援和激

勵，內化自評只是可望而不可即；所謂的不同層面包括教統局、辦學團體、校董會、學校領導層及學校改善小組等，而他們的目標和價值觀必須是清晰而又一致的。

- 3.2 發展學校自評系統時，肯定學校以往進行自評的經驗是十分重要的。此外，我們亦需強調校本自評的特色，以幫助學校循正確的方向發展學校自評系統。僵化或統一的規範，只會窒礙學校的主動性和擁有感。向學校提供網上支援及培訓，有助他們對自評產生擁有感，令他們更具信心和創意發展校本自評。然而，學校須注意避免生硬地套用該等支援措施。
- 3.3 教師對自評的擁有感越大，對外評的爭論便會越少，這樣決策者面對的難題也會減少。展望未來，教統局需小心避免自評變成一個由上而下的機械化評估模式，應借鑑本港學校的成功例子及其他地方的出色經驗，鼓勵學校嘗試採用嶄新和具創意的校本自評方法，說出學校的特色。

### 結合自評

- 3.4 自評在所有新措施及相關的培訓中是不可或缺的。不論是促進學習的評估、課程策劃、教學策略、數據管理或數據認知發展，自評工具和策略都起重要的作用。只有藉這過程，大家才會明白自評並不是另一項新措施，而是一種思維和行事的方式。

### 學校改善小組的角色

- 3.5 學校改善小組是學校改革的重要動力，小組的成員組合、職能及工作範圍必須廣為人知，而小組亦須獲得適當的協助，使能積極發展和進行持續的自評工作。
- 3.6 對於如何有效地調配教師參與學校改善小組，尚須給學校領導提供指引，以便小組成員能對學校自評與改善的工作產生擁有感。此外，對於亟需支援的學校，更需對其學校改善小組提供進一步的專業發展機會。為學校改善小組提供更多有關分析、理解及運用多種數據的培訓(例如增值表現、全港性系統評估及持分者問卷等)，將有助加強學校同工分析數據的能力，以提升學與教的效能。

## 向學校匯報外評結果

- 3.7 我們需要不斷檢討口頭回饋的目的，以確保回饋並非只交代外評隊伍對學校表現的判斷，而是鼓勵與會者在一個舒適自在的環境下更開放地交流，並就判斷重點進行討論。此外，我們尚需考慮以什麼形式讓較多教師參與回饋會議。
- 3.8 教統局已開始採用學業增值「移動平均數」，作為評估學生學業表現所考慮的因素之一，此數據顯示學校過去三年增值表現的趨勢，可避免只考慮某年的增值表現來評價學校的學生學業表現。

## 外間網絡及支援

- 3.9 在個案研究面談中，雖然提及區域教育服務處的資料不多，但他們偶爾會受到讚賞。我們明白到區域教育服務處的人手及時間有限，但他們首要的工作仍應是向學校提供自評/外評的支援和指導。區域教育服務處人員如能出席甚或參與在暑假前進行的外評前簡介會，並能在其後跟進學校準備文件的過程中給予意見和指導，則區域教育服務處自能為外評作出很大的貢獻。外評完成後，區域教育服務處亦可發揮貢獻，與學校改善小組探討如何跟進外評隊伍提出的建議。長遠而言，區域教育服務處應跟進學校孕育自評文化的情況，並給予意見，同時需聯繫其他機構，為學校教職員提供支援。
- 3.10 除了質素保證分部已開發的資料及網上支援外，透過互聯網及數碼資源等媒體，讓具有豐富自評知識和實踐經驗的教師與其他學校分享的做法，亦十分有效。學校可藉這些方法來集思廣益，亦可於工作坊和其他校本專業發展活動使用有關的材料，讓教師掌握更多的自評知識。
- 3.11 學校網絡能提供渠道和機會，讓學校領導互相學習，促進自評/外評全面的發展。要令網絡協作發揮實效，有賴學校間互相鼓勵、協助和外界支援，透過網絡以促進交流的原則亦同時適用於學校改善小組和教師。

## 問責及匯報

- 3.12 由於問責依然是自評/外評重要的一環，學校需要考慮如何向其家長及其他持分者匯報其自評/外評的結果及遵守教統局

所提供的守則。

- 3.13 完成首輪的校外評核之後，應否把外評報告上載教統局網頁，仍是一個值得三思的問題。提高學校的問責性及透明度，與如何避免因此而帶來的不良影響(例如報告被不恰當引用而對學校造成不公)，是教統局與教育界須繼續商討的問題。

### 完善外評的程序和工具

- 3.14 教統局已迅速回應學校的需要，提早於暑假前探訪將於二零零六/零七年度接受外評的學校，向全體教職員進行外評前簡介會，實是一項正面的措施。因在暑期期間，學校大多會開始預備學年終檢討和為新學年制訂周年校務計劃，並撰寫有關文件。外評隊長可透過簡介會向全體教職員廓清要求，以避免學校預備過多文件及作過度準備。
- 3.15 除提早舉行簡介會及持續為學校提供指引以避免學校過度準備之外，我們還需進一步檢視對學校提交文件的要求，讓學校聚焦於更重要的工作上(例如分析學生習作和學業表現、教師如何在學與教上給予回饋，以及如何運用檢討結果來制訂計劃等)。此外，我們亦需檢視那些文件更能如實反映學校自評的工作。
- 3.16 外評隊長於外評前簡介會，應向教師闡明及傳達外評觀課的作用，主要在於核實學校對學與教表現的自我評核結果。為了回應教師對觀課回饋的渴求，教統局亦可考慮安排外評隊伍於觀課後，給予個別教師簡單的回饋。
- 3.17 隨着自評/外評不斷發展，教統局正定期檢討和更新各項工具。持分者問卷調查、學校表現評量及表現指標亦在更新之列。持續修訂表現指標將有助進一步加強自評和外評的相互關係和協同效應。

### 轉為按比例進行校外評核

- 3.18 教統局應善用從首輪外評得來的學校表現數據庫，以協助策劃一個按比例進行校外評核的制度，並可根據學校表現數據延長下一輪外評的周期。教統局可考慮把外評周期改為六年，以配合小學六年制和推行新高中課程後的六年制中學，



使學生在小學和中學階段，其就讀的學校均有機會接受最少一次外評。

- 3.19 要有效地、適當地善用人手，便意味着需採用多樣的方法評核不同發展階段及表現的學校，以提供不同程度和多樣化的支援和評核。對於有信心和善於自評的學校，我們預計安排外評的規模可較小，外評的日數可縮短，更大程度地讓學校更積極自行發揮評核的角色。其餘大部分學校所需的或與現行的評核程序相若，而小部分學校則需要較長日數的外評來深入探討學校有待改善的地方；區域教育服務處及其他外間機構對這類學校的支援角色則須進一步加強。按比例進行校外評核的安排雖非當務之急，但下一輪外評將在數年後開始，有關的籌備工作亦有需要及早開展。

### 持續專業發展

- 3.20 由於外評隊伍不斷有新成員加入，而隨着學校發展與問責架構的發展，外評/自評亦會有所變動。為強化外評人員的職能及加強他們的專業知識，持續專業發展將繼續是工作的重點。
- 3.21 日後的培訓應專注於進一步提升外評人員的評估方式、靈敏度、時間管理、人際關係及溝通技巧。
- 3.22 最終而言，學校領導是推動自評的最重要元素。除非學校領導能有效領導教師並相應地調整工作的優次，否則過多的教師工作量、為外評作過份準備和不必要的憂慮等問題都會繼續存在。要有效提升學校領導的質素，有賴教統局善用改革的先行者(不限於校長)，讓他們透過學校之間的網絡，為其他學校的同工提供支援，帶領他們專業成長。此外，網上資源和區域教育服務處的支援，均有助推廣網絡協作。

### 贏取人心

- 3.23 大規模的改革需要多樣化的策略，下列是能取得成效的一些方法：
- 成功孕育自評文化的學校，可作為楷模供其他學校的教師參考；
  - 提供具說服力的實證，顯示自評對教師和學生均有直接及實質的影響；

- 制訂容易使用和有效的自評工具；及
- 讓學校分享使用自評工具的成功經驗，並展示這些工具對改善學與教、提高教師專業水平和改善學校效能的功用。

3.24 成功把自評內化的學校經歷，可作為推動其他學校發展的濫觴。教統局可邀請有關學校的教師、科主任及校長擔任推廣大使，以推動全港學校在自評方面的發展。