

# 「學校自我評估 與 校本表現指標」

## 計劃

通

訊

第一期  
2002年1月



香港教育領導發展中心



香港中文大學



優質教育基金

· 推動自我評估  
更新校園文化 ·

### 計劃小組成員

計劃主管	彭新強教授
學術顧問	Prof. David Gamage (澳洲 紐卡素大學教育學院副教授)
計劃顧問	梁樂風先生 張瑪利女士
學校發展主任	鄭志強先生
計劃協調員	鄧志鵬先生
研究助理	梁凱怡小姐

### 參與學校成員

#### 小學組：

- 九龍靈光小學
- 馬鞍山循道衛理小學
- 香港道教聯合會吳禮和紀念學校(上午校)
- 香港道教聯合會吳禮和紀念學校(下午校)
- 保良局田家炳小學(下午校)
- 嘉諾撒聖心學校
- 石湖墟公立學校(下午校)
- 聖公會基顯小學
- 東華三院關啟明小學
- 東華三院王余家潔紀念小學

#### 中學組：

- 佛教善德英文中學
- 佛教慧因法師紀念中學
- 中華基督教會公理書院
- 中華基督教會何福堂書院
- 宣道會陳朱素華紀念中學
- 可風中學(舊色園主辦)
- 寶血女子中學
- 馬錦明慈善基金馬可實紀念中學
- 德貞女子中學
- 崇真書院

### 本期通訊內容

香港優質學校教育發展的長遠策略	1-2
表現指標與學校改進	3-4
校本表現指標概覽	5
從評估到校園更生	6-7
活動相片	8-10
校長和老師的分享篇	11-14
組織學習的意義	15-16



彭新強教授  
計劃主管  
教育行政與政策學系副教授

## 香港優質學校教育發展 的長遠策略

香港自1978年於中小學實施九年強迫免費教育以來，在學位提供數目方面基本上已經達標。90年代初，教育的發展開始由量的追求轉為質的提升，1997年公佈的《教育統籌委員會第七號報告書》制定了優質學校教育發展的長遠方向。報告書的一連串建議，都清楚反映出政府對提高香港教育水準和保證教育質素的期望。這除了有助促進本地的

生產力並保持香港在國際間的競爭優勢外，亦是為本港的教育政策及其施行向社會人士交待和負責的表現。為配合這個教育改革的方向，政府計劃投入龐大的資源在學校推行質素改革，冀望在學校體制裏建立一套質素文化。因此，於1998年初政府成立了為數五十億元的「優質教育基金」，以資助優良的學校改善計劃，容讓學校創造和發展校本的質素文化。

《第七號報告書》亦建議所有學校於2000年在「學校管理新措施」的精神下施行校本管理，將運用資源的權力由教育署下放至學校，並由學校下放至教師手中。權力下放至學校時，若學校及教師不懂善加運用，就難免產生一定程度的混亂。所以在權力下放之餘，亦需要加強學校的問責制度，檢查資源是否配合所需、用得其所，藉以保證學校教育的質素。因此，報告書又建議用一個「內外相控」的方法來保證學校教育質素。這雙管齊下的方法包括：(1)由教育署成立「質素保證視學組」到學校進行總體視學，評估學校表現及建議學校將來要改善的方向；(2)鼓勵學校發展及推行「自我評估」機制，藉此制定自我完善的改進計劃。「質素保證視學組」的成立及其推行的總體視學是政府問責模式的體現，而發展「校本質素文化」和提倡「學校自我評估」則是專業問責和顧客問責模式的實踐。惟現存這兩方面機制的實施均未能符合當初的理想，究其原因如下：

1. 透過外控式的總體視學來保證教育質素，其效用十分有限。因為以教育署現行的編制來看，每年只能在少數的中小學校進行

總體視學，若要為全港的學校進行一次全面的總體視學，一定要花上很多時間。況且，進行一次總體視學所投放的資源也不少，成本效益值得考慮。

2. 質素保證視學組在其首三輪的總體視學中亦發覺，現存大部分學校最薄弱的環節，就是缺乏「自我評估」機制和文化。此外，學校亦缺乏適當的表現指標來作「自我評估」之用。以現時學校的環境來看，若期望學校能自發地建立「自我評估」機制，並成功地制訂用於「自我評估」的校本表現指標，這想法是不切實際的，因為大部分學校都缺乏這方面的認識、支援和培訓。

綜觀整個香港教育質素保證系統，外控的質素保證機制只能在學校的改進工作上產生短暫的作用。況且若質素保證視學的影響愈強，學校的校政決策自由度就愈少，自我更新的能力就愈低，專業問責的意思就更趨薄弱。另外，香港大部分學校的「自我評估」能力還未達理想，這亦意味著學校自我完善和改進的潛能未能完全發揮。雖然質素保證視學組的總體視學檢討了學校的優點和缺點，但在往後數年的改進計劃當中，學校亦未必能夠好好地掌握自我完善的方法。香港要達至優質教育的目標，恐怕荊棘滿途。

其實每所學校都希望能達至所預定的目標和提供優質教育，若學校要能把改進工作持之以恆，檢視是否達至目標或配合學生所需，就必須依靠內控式的「自我評估」機制。這機制透過系統化的過程，評鑑校內各項工作的質素和成效，最終目的是要改進學生的學習並提升學校效能。這機制亦可配合學校本身的需要及改進速度而施

行。透過「自我評估」，學校可以：（1）了解目前的狀況；（2）辨識自己的長處和弱點；及（3）決定改善的先後次序及行動方案，保持長處並改進弱點。況且，自發式、由下而上、由內而外的「自我評估」文化，更能引發老師的共鳴，使老師參與時更加投入。健全的「自我評估」機制，再加上可靠度和可信度高的表現指標，是學校不斷自我完善的必備條件，因為這些條件能讓全體員工了解學校各方面的表現，使學校有效地建立遠景和共同目標。

總括來說，香港優質學校教育的長遠發展方向，應是全面推行「學校自我評估」，教育當局應及早提供更多支援和培訓課程，以提高「學校自我評估」的能力，讓學校全體成員上下一心，推動學校改革。在學校發揮自我完善精神時，質素保證視學組的質素監察效果才更理想。在內外監控、互相合作、互補不足的情況下，對調控及驗證校本發展的進程和成效將更完滿。

香港中文大學教育學院有見以上教育發展的情況，於2000年推出一項名為「學校自我評估與校本表現指標」的學校改進計劃，並得優質教育基金資助，在十所小學和十所中學試行兩年。該計劃的目的是：（1）協助學校在「學校管理新措施」的精神下實踐校本管理；（2）在學校建立一套恆常的「自我評估」機制；（3）培訓教師，讓他們能掌握發展校本表現指標的技術；和（4）提升學校的組織學習能力等。經過了為期一年的試驗，喜見略有成果，而計劃現已進入第二階段的鞏固期。在過去的經歷當中，有成功之處、也有不足之處，現特意刊登通訊，分享當中的理念、經驗和苦樂，願與教育同工分享，望能指正，共謀教育發展良策。





鄭志強  
學校發展主任  
香港教育研究所

## 表現指標與學校改進

學生的學業成績表現，是香港的公眾人士和家長經常用來評核學校效能的重要指標。當然，這方面的表現十分重要，但並不應該是評量一所學校的唯一指標，因為單看學業成績是不能夠全面反映一所學校培育學生的成效。學校是一個複雜的組織，因此需要設立多面體的表現指標架構來反映它的整體表現。

### 表現指標的功用

表現指標是學校自我評估的重要工具，能為學校提供重要的信息，例如學校的現況、改進的步伐及潛伏的問題等。有了這些信息，校長及老師便能夠充分了解學校的形勢，作為改進和發展學校的重要參考（Oakes, 1986），但並非作為判斷學校好與壞的一些科學證據。每項表現指標所量度的範圍不可以太闊而流於抽象及難以捉摸，又不可以太過狹窄而流於片面和分割（Williamson, Tymms, & Haddow, 1992）。指標的量度最好能有規律性，因為這樣更能追蹤學校發展的整個趨勢（MacBeath et al., 2000）；指標的量度亦需要用一些統計學上的技術來建立效度及信度（Pang, 1995）。

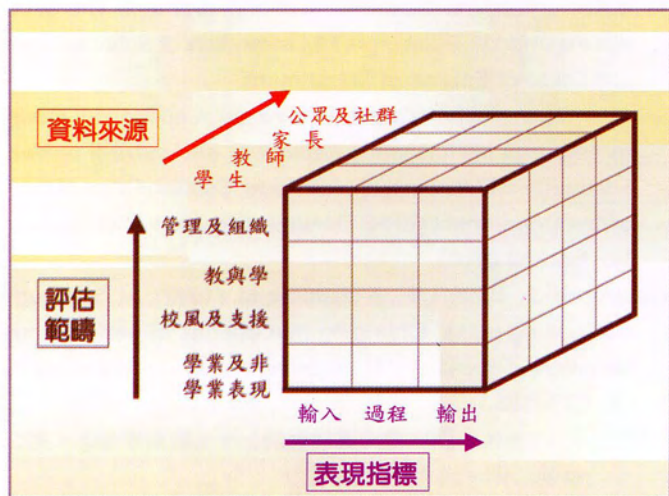
### 表現指標的分類

表現指標可分為輸入指標、過程指標和輸出指標三類，藉以衡量學校各方面的表現（參看圖一）。不過，我們也可以簡單地把表現指標分為「量化指標」和「質化指標」兩類（Scottish Office, 1993）。量化指標是指能夠用數字來量度的變項，如公開試成績和合格率（Fitz-Gibbon, 1996）、學生出席率和逃學率、家長參與學校活動的頻率、學生在學科上的增值表現，和學校行政管理的取向（Pang, 1998a）等。質化指標則不用數字來表達，而是在觀察和評估後，用豐富的文字來描述觀察者對質素的觀感（Scottish Office, 1992），如課室氣氛、學校文化、組織文化、質素文化、師生關係、教師關係、學生的需要，以及學校與家庭的夥伴關係等。量化指標與質化指標各有長處和缺點。同一個變項，如師生關係、課室氣氛、學校生活質素（Pang, 1999a, 1999b）和組織文化（Pang, 1998b, 1998c）等，同時也可以有量化和質化的指標。量化指標和質化指標應可共同使用，發揮各自的長處，互補彼此的不足。

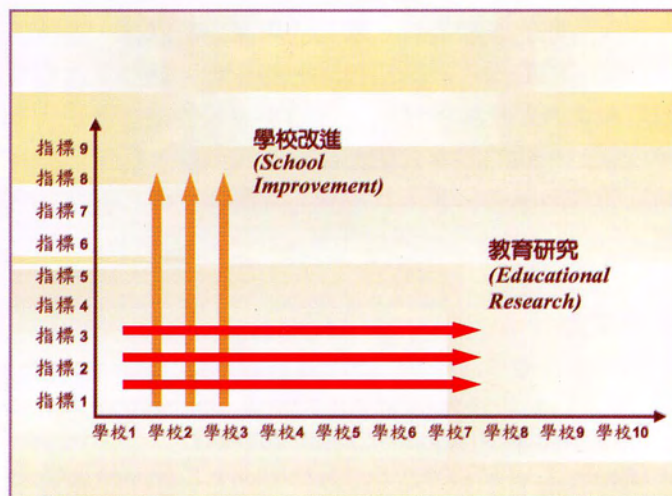
### 建立校本表現指標

全港有八百多間小學及四百多間中學，各校由百多個不同的辦學團體在不同的時間創辦，當中背負著不同的辦學理念和校園文化（彭新強，2001）。縱使將教育署所建議的百多項表現指標架構發展為可量度及操控的指標，亦未必能全數配合每一所學校來應用。因此，學校

圖一：表現指標的理論架構



圖二：表現指標與學校改進及研究的關係



需要按自己不同的辦學特色、學校的特殊情況，以及自己所關注事項的優先次序，發展校本表現指標以反映本身的獨特之處及計劃未來。如果各學校能將所製作的校本表現指標集成一個資料庫，讓其他學校參考，甚至自由選取運用，這便大大減輕老師製作指標的工作量，更能擴闊及加速學校自我評估的進程。

### 表現指標作為學校改進的工具

香港的教師經常抱怨教學繁重，又需負擔過多的非教學職務，以致未能騰出空間改進教學成效及創造優質教育。其實學校可以利用「自我評估」檢視校內各項工作的重要性、評估教師的工作量和教學工作取向，以學生的學習及利益為大前提（Pang & Yeung, 2001），為教師排列工作的先後次序。「自我評估」亦有助學校及老師反思辦學目標，為老師找出在教育上應努力的方向。學校可透過發展共用的校本表現指標，成立學校品質圈，互相參照各項表現，以提升學校質素。除了作為學校改進的參考外，表現指標也可用作教育研究（參看圖二），詳細了解香港教育整體的表現，從而規劃教育政策，邁向優質教育（彭新強，2000）。

### 結語

1998年教育署質素保證視學組提供了一個表現指標的架構供全港中、小學校參考。指標架構的內容包括「管理及組織」、「教與學」、「校風及給予學生的支援」、「學業及學業以外的表現」等。可惜，這套指標架構未能轉化成可量度及操控的指標工具，這對學校而言是一個極需解決的問題。有見及此，本計劃小組致力發展一些可量度及操控的指標，至今已成功制訂了一系列具備信度、效度的質素指標，供參與計劃的學校在自我評估的過程中使用。本計劃除了研究和制訂質素指標外，亦為參與計劃的學校提供一系列的專業培訓課程，透過工作坊讓各校的同工認識自我評估的理念，培訓教師掌握制訂校本表現指標的技巧，並分析學校的總體表現，為學校制定相關的改善計劃和提升學校效能。盼望這些經驗能與其他學校分享，共同努力提高香港學校教育的質素。

### 參考文獻

- Fitz-Gibbon, C. T. (1996). Official indicators systems in the U.K.: Examinations and inspections. *International Journal of Educational Research*, 25(3), 239–247.
- MacBeath, J., et al. (2000). *Self-evaluation in European schools: A story of change*. London; New York: Routledge/Falmer.
- Oakes, J. (1986). *Educational indicators: A guide for policy*



- makers. Centre for Policy Research in Education, University of Wisconsin-Madison.
- Pang, N. S. K. (1995). The development of the school values inventory. In R. Cotter & S. J. Marshall (Eds.), *Research and practice in educational administration* (pp. 160–186). Victoria, Australia: Australian Council for Educational Administration.
- Pang, N. S. K. (1998a). The binding forces that hold school organizations together. *Journal of Educational Administration*, 36(3&4), 314–333.
- Pang, N. S. K. (1998b). Organizational values and cultures of secondary schools in Hong Kong. *Canadian and International Education*, 27(2), 59–84.
- Pang, N. S. K. (1998c). Managerial practices in Hong Kong primary schools. *Journal of Basic Education*, 8(1), 21–42.
- Pang, N. S. K. (1999a). Students' quality of school life in Band 5 schools. *Asian Journal of Counselling*, 6(1), 79–106.
- Pang, N. S. K. (1999b). Students' perceptions of quality of school life in Hong Kong primary schools. *Educational Research Journal*, 14(1), 49–71.
- Pang, N. S. K., & Yeung, W. C. (2001). Pleasurable learning in a project-based interdisciplinary curriculum. *Educational Research Journal*, 16(1), 99–130.
- Scottish Office. (1992). *Qualitative performance indicators for school effectiveness and school improvement: The Scottish experience*. Edinburgh: HM Inspectors of Schools, Scottish Office of Education Department.
- Scottish Office. (1993). *Quality assurance in education: Plans, targets and performance indicators and current issues*. Edinburgh: HM Inspectors of Schools, Scottish Office of Education Department [ERIC Document Reproduction Service No. ED 359 6705].
- Williamson, J., Tymms, P., & Haddow, M. (1992). ALIS through the looking glass: Changing perceptions of performance indicators. *Educational Management and Administration*, 20(3), 179–188.
- 彭新強(2000)。〈表現指標與質素保證〉。《教育學報》，第二十八卷第二期，頁 137–155。
- 彭新強(2001)。〈校董會改革對資助學校的衝擊和挑戰〉。《教育研究學報》，第十六卷第一期，頁 159–175。

## 校本表現指標概覽

學校名稱	校本表現指標範疇	蒐集資料方式	校本表現指標內容
九龍靈光小學	課外活動評估	編製學生及家長問卷	評估學生參與課外活動的成效，以及有關各項活動安排的適切度
馬鞍山循道衛理小學	教學技巧	編製教師問卷	評估教師的教學法，包括提問及表達技巧、課室管理及教學策略等各項表現
香港道教聯合會吳禮和紀念學校（上午校）	師生關係	編製學生問卷	評估教師對學生的關懷和教師的質素及形象等
香港道教聯合會吳禮和紀念學校（下午校）	學生自我觀	編製學生問卷	評估學生的自我觀，以及對學業成績、家庭關係、朋友關係等的觀感
保良局田家炳小學（下午校）	學生學習	編製學生問卷	評估學生在學習的承擔、動機、興趣、專注程度等各方面的觀感
嘉諾撒聖心學校	培訓及考績	編製教師問卷	評估教師在校本培訓上的需要，以及在考績理念上的接受程度
石湖墟公立學校（下午校）	教師參與校政決策	編製教師問卷	評估教師在教學、課程、教學資源、訓育和輔導、人力資源及財務等的範疇上的參與現況及期望
聖公會基顯小學	學生學習的參與及進展	編製學生問卷	評估學生的學習態度、責任感、課堂表現及在其他學習範疇上的參與和進展
東華三院關啟明小學（全日制）	學生學習	編製學生及教師問卷	評估學生的學習承擔、學習動機、興趣及專注程度，以及在學習過程中的表現
東華三院王余家潔紀念小學	<ul style="list-style-type: none"> <li>學生在家學習的情況</li> <li>家長對學校的觀感</li> </ul>	編製家長問卷	評估學生在家中的學習情況，以及家長對學校各方面的觀感
佛教善德英文中學	教學組織	編製教師問卷	評估學科小組的信念、領導、協作關係和活動效能
佛教慧因法師紀念中學	訓輔獎懲制度 —— 「星際獎勵計劃」	編製學生及教師問卷	評估學校的獎勵及懲罰制度，以及學生個人輔導的效果
中華基督教會公理書院	教與學	編製學生及教師問卷	評估教師教學效能以及學生學習態度等範疇
中華基督教會何福堂書院	訓輔獎懲制度 —— 「何福堂獎勵計劃」	編製教師問卷	評估校內獎懲制度的效果
宣道會陳朱素華紀念中學	教師對學校氣氛之觀感	編製教師問卷	評估學校在提供德、智、體、群及靈育的效能和教師對學生、家長、行政人員和教職員等的觀感
可風中學（薈色園主辦）	學生使用電腦的情況	編製學生問卷	評估學生使用電腦的態度和習慣，以及瀏覽萬維網的基本技能等
實血女子中學	教與學	編製學生及教師問卷	評估教師的教學法、傳意技巧、課堂準備和課室管理等範疇
馬錦明慈善基金馬可賓紀念中學	課室秩序	編製學生及教師問卷	評估學生在班主任課堂上的秩序表現等
德貞女子中學	學生學習方式和效果	編製學生及教師問卷	評估學生的自學、專注程度、學習技巧和學習效果等範疇
崇真書院	教師在教學上的專科知識和專業發展	編製教師問卷	評估校內所推行的「多元智能學習」、「學科統整」和「資訊科技」等計劃的成效，以及教師的教學表現等



梁樂風  
計劃顧問  
前任迦密柏雨中學校長

## 從評估到校園更生

學校自我評估源於70年代蘇格蘭教育局推動的教育改革（Scottish Education Department, 1988），其後推展至歐洲及北美各國，例如瑞典、荷蘭、挪威、匈牙利、西班牙、美國、加拿大等（MacBeath, 1999）。到了80年代，這個理念亦在澳洲及紐西蘭迅速發展起來，例如在澳洲，每一個省的教育局都有政策要求每所學校進行自我評估（McKenzie & Harrold, 1989）。至於亞洲方面，新加坡、中華人民共和國、臺灣（郭昭佑，2000）及至香港特別行政區等國家或地區，都開始進行學校自我評估。由此可見，雖然在進度及範圍上各國有所不同，然而教育評估已經成為現代教育改革的新趨勢。

然而教育評估已經成為現代教育改革的新趨勢。

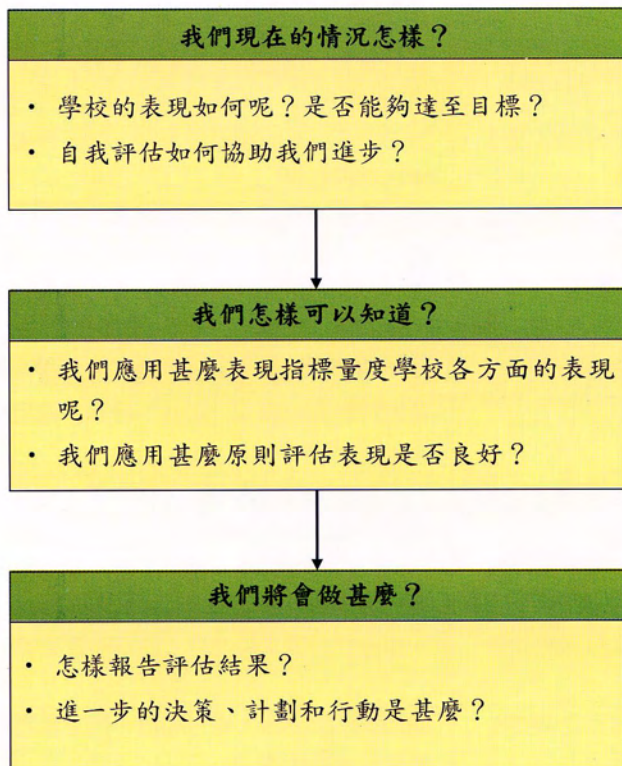
### 甚麼是學校自我評估？

學校自我評估是一個機制，讓學校有計劃而系統化地收集資料，由學校的老師去檢視、分析及討論學校各方面的工作和效能，從而了解學校的長處及弱點，藉以策劃學校的改進（Akpe & Afemikhe, 1991）。學校自我評估主要關注三個核心問題（參看圖三）（Hopfenberg, Levin, & Associates, 1993; Scottish Office, 1996），而自我評估大概分為六個基本步驟，形成一個循環（參看圖四）（Ministry of Education, 1984）。

### 自我評估對學校有甚麼幫助？

1. 教育過程的更生——自我評估能讓學校的行政人員、老師、家長及學生有機會共同參與及調控學校的教育過程，令他們在這個過程中有份參與決策，使他們感覺到對學校的改進有擁有權，增加他們對學校的滿足感，從而改進教與學。這樣會引發出更佳的教育效果（Davies & Anderson, 1994）。

圖三：自我評估的三個核心問題



圖四：自我評估的步驟



2. 學校改革的更生——香港近年的教育改革大多是由上而下，推出時由於欠缺策略和周詳的配套計劃，因此在執行時遇上很大困難。事實上，變革應是漸進、持續的，不應是急速和大刀闊斧的革新(Pang, 1998)。透過自我評估，學校可以按本身的能力和情況，對症下藥，訂出改進的焦點、方向和步伐。這種由下而上的改革，將會更為可取且更易接受。學校面對改革時，可由被動變為主動。
3. 校園文化的更生——學校推行改革需要周詳的部署。自我評估可幫助學校了解及掌握本身的實力和缺點，加強同工之間的溝通，從而使大家清楚明白改進的原因、方向和策略，引發同工行動一致，同心協力，改變校園文化(Hopkins, 1994)。如果自我評估機制發揮得良好，更可增強學校的應變能力。
4. 老師專業的更生——評估的過程往往可以鼓勵教育同工多作反思，檢視自己的工作，選擇合適的專業培訓，提升教育專業水平。當同工透過客觀的評估數據，體驗自己努力的成果，日見進步，會大大增強對教育的抱負、士氣和滿足感，學校亦可建立為一所學習型的組織(Dixon, 1999)。

## 結論

從各國不少文獻的報導顯示，學校自我評估對學校改進或教育體制發展都產生積極和正面的果效(Cuttance, 1993; Holly & Southworth, 1989; MacBeath et al., 2000)。按香港的實際環境來看，學校自我評估的理念值得嘗試推行，務求促使學校教育邁向優質發展。



## 參考文獻

- Akpe, C., & Afemikhe, O. (1991). School self-evaluation: An examination of the state of the art in Nigeria. *Studies in Educational Evaluation*, 17(1), 117-127.
- Cuttance, P. (1993). *The development of quality assurance reviews in the NSW public school system: What works?* Sydney, Australia: NSW Department of School Education.
- Davies, B., & Anderson, L. (1992). *Opting for self-management: The early experiences of grant-maintained schools*. London; New York: Routledge.
- Dixon, N. (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively* (2nd ed.). Aldershot; Brookfield, Vt.: Gower.
- Holly, P., & Southworth, G. (1988). *The developing school*. New York: Falmer Press.
- Hopfenberg, W., Levin, H., & Associates. (1993). *The accelerated schools resource guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hopkins, D. (1994). *School improvement and cultural change: An interim account of the "Improving the Quality of Education for All" (IQEA) Project*. Paper presented in the Symposium on School Improvement and National Reform at the American Educational Research Association Annual Meeting, New Orleans, April 4-8.
- MacBeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves: The case for school self-evaluation*. London; New York: Routledge.
- MacBeath, J., et al. (2000). *Self-evaluation in European schools: A story of change*. London; New York: Routledge/Falmer.
- McKenzie, P., & Harrold, R. (1989). Tools for school self-evaluation: Development in Australia. *Studies in Educational Evaluation*, 15(1), 31-45.
- Ministry of Education. (1984). *School self-evaluation*. Victoria: Ministry of Education.
- Pang, N. S. K. (1998). Should quality school education be a kaizen (improvement) or an innovation? *International Journal of Educational Reform*, 7(1), 2-12.
- Scottish Education Department. (1988). *Effective secondary schools*. London: HMSO.
- Scottish Office. (1996). *How good is our school? Self-evaluation using performance indicators*. Edinburgh: The Scottish Office of Education and Industry Department.
- 郭昭佑 (2000)。《學校本位評鑑》。台北：五南圖書。

# 活動 相片

## 開幕典禮



「學校自我評估與校本表現指標」計劃開幕典禮



二十所中、小學的校長一同簽署計劃承諾書



參與學校校長、學校自我評估委員會成員、計劃小組成員與主禮嘉賓合照





# 活動相片

## 培訓課程



愉快學習



解釋問題



盡心講學



分享討論



留心學習



小休茶聚



齊學統計電腦軟件

# 活動 相片

## 學校工作坊及其他活動



香港電台電視部教育新聞專訪



Prof. David Gamage 探訪學校



校長和老師同心討論



老師有何意見？



齊齊學習



老師分享



分析數據，  
建議改善計劃

# 分 享

## 參與學校自我評估・實踐學校自我完善

黃美美校長  
德貞女子中學

「學校自我評估」是學校內每一成員（包括校長、教師、職工、家長及學生），透過系統化的過程，評鑑校內的各項工作，目的是提升教育質素，使學校的發展得到最大的改善。而「校本表現指標」的訂立，可協助「學校自我評估」發揮至最佳。

教育署在《實踐學校自我評估》小冊子中，替表現指標定出四個範疇，而這些範疇與「傑出學校」及「質素保證視學」的評估準則相同，目的是希望學校能在每一個範疇內加以反省及自我評估，從而達到優質的表現。可惜，教育署提出這些範疇時，並沒有向學校具體介紹如何實踐「學校自我評估」，亦未能全面協助學校反省如何自我完善。如今「學校自我評估與校本表現指標」計劃的出現，可說是正合時令，因此我校積極響應，盼望得到系統性的分析，從而更客觀地獲得全面的評估，令學校可以有更好的發展。

學校從評估中得到了各類人士（如教師、家長及學生）對學校的意見及觀感，這實在是一件美事。惟盼望計劃第二階段的評估能與教育署所訂定的指標範疇架構互相配合，更能發揮自我評估的效益。這計劃設計了很多有心思的工作坊，讓全體老師共同理解指標的數據，一同分析學校的強項及弱項；亦讓老師共同參與決策，有機會提出建議，供學校制定決策時參考。這種促進全校參與的精神，協助學校邁向自我檢視及自我完善的境界，更能超越質素保證視學的效能，達至優質的教育理想，這也是我們參加這個計劃最終的目的。



## 對「學校自我評估計劃」的回顧與前瞻

黃兆雄老師、陳加恩校長  
馬錦明慈善基金馬可賓紀念中學

香港大部分的教師能在師訓課程中接觸到「教育行政管理」的概念是非常有限的，當教師須肩付學校的行政工作時，大多感到十分吃力。但自從參加了這個計劃，本校的教師得到很多幫助和支援，尤其是負責行政管理的一班同事，更獲益良多。例如：培訓課程為我們安排了一連串很有系統的理論課，向我們一一介紹國際上最新的管理及評估理論，從而使我們可以發展出一套適合本校的表現指標和「自我評估」機制。除理論課外，中文大學的導師亦為我們提供問卷設計、數據搜集、資料處理和有關軟件及程式運用的課節，務求使我們在理論和應用方面達到一定的水平。

自從學校參加了這個計劃，大部分同事都對「自我評估」的概念清晰了很多，警覺性也提高了。同時，學校不同的部門亦開始主動設計相關的表現指標供「自我評估」之用。這種觀念和文化上的轉變，正是我們所需要的。面向教育改革，我們需要不斷檢視自己的過去和現在。同時，我們亦要高瞻遠矚，面向因社會和世界轉變所帶來的挑戰，為學生設計一套合適的課程和教學策略，以達至提供優質教育的目標。我們更希望這計劃能延續一個「下集」，為學校中層管理的同工提供學校行政的培訓課程，如此相信必能使我們的學校行政效能得到更大的提升。



## 建立評估機制·學校循序漸進

劉天祿校長  
馬鞍山循道衛理小學



自2000年9月開始，本校參加了「學校自我評估與校本表現指標計劃」，學校產生了積極的轉變，並培養出不斷改進的氣氛，例如：

1. 本校成立了核心小組，建立了學校評估機制，從而按學校本身的需要制訂校本表現指標。
2. 本校從校本表現指標的問卷中，了解到教師在學校工作各方面的感受，並得知他們承受了很大的壓力。因此，我們在全校的工作坊中，一同探討問題的成因，並且制定了應變措施和行動計劃，例如增加校政的透明度、讓教師參與重要的決策、改善校長和老師之間的溝通渠道等。
3. 在自我評估中亦發現，教師對擴闊空間的訴求很大。經校董會同意後，學校在本年度的時間表內每星期減少一課節，一方面讓學生有足夠時間參與課外活動，另一方面讓教師創造空間，共同發展校本課程及進行集體備課。本校亦增聘非教學的人手，務求盡量減輕老師的工作量。

綜觀這一年，這計劃對本校的改進有積極和正面的效果。



## 參加培訓課程·有助學校發展

楊炳成老師  
聖公會基顯小學

過去一年，先後出席了這計劃所舉辦的六次培訓課程，每次四小時。在課程開始前確有點怕工作量大，恐自己應付不來。腦海裏不停想著：究竟是否值得參加呢？現在才體會到這課程是絕對值得參與和推薦的，因為整個課程內容都非常豐富。每次授課時多採用小組討論和報告形式，各教授學識淵博、經驗豐富，都能深入淺出、有問必答、談笑風生，實在令我們感到如沐春風。跟著有約兩小時的電腦問卷數據分析課程，讓我能掌握一些資料分析的技巧。

校內評估工作於二月開始，對象包括自願參加的四至六年級學生和家長及全體教師，評估內容亦非常多樣化。同時徵得同事的意見，選取了教與學範疇中的「學生學習的參與和進展」為研究主題來制訂校本表現指標。

於五月間，我校全體教師由中文大學這計劃的組織成員指導下分成十二個小組，分享「自我評估」的成果，內容包括問卷的數據分析和調查結果。全體老師均能坦誠地發表意見，詳細尋究學校表現各種關係和因由，並初步擬定了解決問題的行動方案，保留現存的優勢和改進弱點，期望校務發展有所改進。這次工作坊確實給予了全體教師參與學校行政決策的機會，幫助學校確定了發展方向。一方面建立了「學校自我評估」的機制，另一方面亦初步培養了追求質素的文化，使學校獲益良多。我校在訂定新學年的校務工作計劃上，已按去年「學校自我評估」中各個範疇的建議和校本表現指標的研究結果，作出了適當的調整。故本人深信，這項計劃確實有助學校長遠的發展，亦鄭重地向其他未參加這計劃的學校推介，同心協力辦好香港教育。

# 分 享



# 分 享

## 對「學校自我評估計劃」之我見

張文彪校長  
崇真書院

相信任何一間認真辦教育的學校都想知道自己的成果怎樣，並且希望不斷改善，以至能真正完成教育的使命，服務人群。由於中文大學這個計劃是以這等理念為取向，所以我校都嘗試參加，期望能多學一點評估的理論和技巧，並藉此促進校內自我評估的文化。

經過一年的參與，由參加培訓課程、進行問卷調查到檢討學校發展策略，我校都從中獲益不少，與原來所定的目標距離不遠。唯一美中不足之處是，在決定參加這計劃之前，由於時間和資料方面的問題，我未能充分諮詢老師的意見，否則這計劃對學校的效益相信會更大。

就個人而言，在這個高倡評估工作表現的年代，我覺得這個計劃的出現是合時而且恰當的。由於它是校本的，它會在校內同工之間引起較少的壓力與抗拒，同工參與的動機會較強，而評估後能調動起校內積極的因素去改善學校工作的機會亦會較大。透過制訂和引進不同的表現指標，這計劃能幫助學校作出多面性的評估，而所得的數據亦具體，可供學校檢視現況及研究學校發展方向之用。整體而言，這計劃是有利學校在老師之間建立起工作評估的思想範式及文化。對我來說，內控的學校工作總比外控的好；與其等待質素保證視學來替學校檢視辦學情況，不如及早常作自我評估，並藉此自我更新和自我完善。在此，我想要強調的是，學校自我評估是應為自我完善、而非為其他人批判或監控學校工作而設的！

在過去一年的實踐中，我校發現這計劃如要在本港的學校內成功地落實，有幾個地方還是需要注意的：（1）由於收集資料、分析數據、討論結果和制定計劃等活動頗費心力和時間，各校須在具體安排上充分諮詢老師；（2）在討論分析結果、深入研究數據的意義和制定相應的發展策略等方面，學校的領導需要充足的技巧訓練，才能發揮最大果效；（3）學校須慎思應如何向與學校有關的人士交代評估的結果和跟進的措施，以防評估工具淪為批判和監控學校的手段；（4）倘若學校根據各表現指標量度出結果後，能與一個全港性的參照標準比較一下的話，學校會更容易為自己的發展定位、定向；（5）由於各學校始終都必須進行質素保證視學，這計劃應將其所用的表現指標與質素保證視學所用的指標的相容性和互通性提高，以便學校能藉此經常作出自我檢視及確保教育質素。



# 分 享

## 參加「學校自我評估計劃」的苦與樂

關李榮校長  
石湖墟公立學校下午校

2000年初，當本校正考慮是否參加這計劃時，同事們曾提出了他們的憂慮，例如：工作量會否增加？學生和家長的教育程度能否配合「自我評估」？校本設計問卷是否能達到要求等？但當大家了解這計劃能夠得到中文大學教育學院的顧問支援及協助後，同事的憂慮便減低了。這計劃的目的是讓學校能建立「自我評估」文化，不斷自我完善，從而改進學生學習和提高教育質素。這一目標亦是全體教師的願景，本校最後毅然承諾參加了這項計劃。

過去一年，我們感到快樂的是為「自我評估委員會」的成員提供專業發展的培訓課程，以提升他們的專業精神和表現。此外，於去年一月及六月，專業同工親臨本校主持工作坊，促進實踐「學校自我評估」和規劃學校的發展。這個工作坊結合了本校的專業發展日，全體老師共同參加，並且透過遊戲、研究和交流，加強了大家的團隊協作精神。與此同時，「自我評估委員會」的成員需自行設計校本表現指標的問卷，幸得學校發展主任多方協助下，這問卷可順利完成。

從數據分析及評估結果顯示，一如所料，本校在多個範疇的表現上未能達到其他學校的平均值。雖然如此，當初本校在決定參加這個計劃時，已經有了心理準備，因本校的環境和條件比其他學校的情況較差，在品質圈的比較上會處於劣勢。但本校在追求自我完善的目標下，全體同工均充滿信心，必能克服「先天不足」的困境，共同努力提升本區學生的教育質素。因此，本校在撰寫《學校自我評估報告書》時，重點放在「增值」的意念上，透過教師的討論和建議，由「自我評估委員會」成員歸納為行動方案，務求令學校成為一所「學習型的組織」，使學校不斷自我更新、追求卓越。



### 計劃小組成員合照





張瑪利  
計劃顧問  
東華三院高可寧  
紀念小學校長

## 組織學習的意義：活出生命的晨輝

本世紀的資訊科技史無前例地火速發展，令澎湃的知識浪潮如排山倒海般湧進全球每一個角落，使現代社會及人類智慧飽受全球性的衝擊。香港社會亦因此而發生了根本性的變化，漸漸由「工業勞動型」轉變成「知識經濟型」；教育方面亦日漸趨向「以人為本」的學習，強調人性化，著重共通能力的

培養，鼓勵終身學習，期望人能做到「天行健，君子以自強不息」。

無可否認，個人不斷追求學問是重要的，然而組織的學習才是延續並拓展社會經濟的命脈，是在國際間馳騁而佔一地位的基石所在。一所機構的學員縱然學識淵博，若只顧「吃老本」，不思進取，在這弱肉強食的二十一世紀，未必能有立足之地。反之，在一所學習型的機構，成員與組織一起學習、一起成長，雖身處於強烈的競爭之中，卻能屹立不倒，最終獲得成功（Fullan, 1993; Senge, 1992; Waterman, 1987）。Luthans 等人（1995）亦指出，一個組織的成功與否，是建基於整個組織是否能不斷地學習及積極地去面對變革。

### 學習型組織的概念

自 80 年代中期以來，西方有關「學習型組織」的文獻十分豐富，內容多教人如何應變及面對社會不同的挑戰。學者們對「學習型組織」的闡釋各有異同，而影響尤深者，莫如在 90 年代崛起的麻省理工學院組織學習中心主持人 Peter Senge。

Senge 認為學習型組織是一個不斷創新、不斷追求進步的有機組織。人們在組織裏會不斷突破自己的能力，以實現他們真正的理想。學習型組織能培養出全新及有延展性的思考方式，促使成員不斷學習如何共同學習（Senge, 1992）。Senge（1992）在《第五項修鍊 II：實踐篇——思考、演練與超越》一書中，將學習型組織形容為一個終身擁有下列五項「修鍊」的組織。

### 組織學習的五項修鍊

1. 自我超越（personal mastery）——是指員工會不

斷挑戰自我潛能，並清楚釐訂自我奮鬥的目標，因而努力不懈，奮發進取。

2. 心智模式（mental models）——是指員工勇於表達個人對事物的假設、其行為背後的意義及個人價值取向。
3. 共同「願景」（shared vision）——是指員工對組織的投入及承諾，願為共同「願景」努力及貢獻。
4. 團隊學習（team learning）——是指員工在互補不足之餘，更能承眾智、集眾力，將集體智慧發揮得淋漓盡致，使各人從反思及回饋中與組織共同成長。
5. 系統思考（systems thinking）——是指員工在作出決定或任何變動之前，能對系統作全面周詳的考慮，而非片段地解決問題。

### 如何實踐組織學習的五項修鍊？

筆者與香港中文大學教育學院的彭新強教授，就曾對本港學校的組織學習做過研究，筆者調查了 25 所小學（Cheung, 2000），而彭教授則調查了 20 所中、小學校（Pang & Cheung, in press），結果不約而同地發現，香港學校的教師均在「心智模式」一項得分最低。這是否意味著：學校脫離不了一個封閉系統？教師對學校及同儕失去信心？學校的領導方式乏善足陳？教育制度令人沮喪？又或正如 Senge（1992）指出：「學校的失敗在於其片段的思考，及漠視組織學習與教師成長的關係」。學習型組織的理論能打動人心之處，在於它能打開人們的心扉、打通人們思考之路。若我們要實踐組織學習的五項修鍊，則需要留意以下各方面：

1. 範式的轉移（paradigm shift）——學校要成為一所學習型組織，就必須將 Senge 的五項修鍊注入學校的日常運作裏，無論在管理層或在教學層，均需要作出範式的轉移。他們要相信每一分子都可以是學校改進的領導者。學校的領導方式應由操控或監管，轉變為促進個人和組織的學習（Lassez, 1998）。

學習型學校的教師是有別於一般傳統的教學人員（Leithwood & Louis, 1998），教師在教學工作上亦要作出調適。在學習型的學校裏，協作教學、互相觀課、學術討論、教研工作等是教學活動的主流。

2. 真情的對話 (dialogue) —— 深層無私的溝通是學習型組織內所追求的溝通模式。這溝通模式能促使人有自信，對組織有信心，對同儕信任。在這樣的條件下，人們才會將其行為背後的意義、對事物的見解、對事情的假設和個人的價值取向傾訴出來。

作為學校的領導者，應對整所學校的行政和教學作全面而系統的考慮，給予成員時間與空間，努力推動他們作深入、真誠的溝通。再者，領導者抱持開放、容忍、接納、鼓勵嘗試與勇於冒險的態度，是學校成員能夠真情對話以至創立共同「願景」所不可或缺的條件。

3. 關係的建立 (relationship) —— 團隊精神及團隊學習要發揮得好，學校成員間就必須建立良好的合作關係。學校除要為成員製造良性競爭的機會，更應給予成員自我超越的空間。各成員的努力奮鬥應獲同儕確認，使能不斷自我成長，亦勇於接受挑戰。若學校能有策略地讓成員處於一個公平、公正及人性化的工作環境，則學校成員間的關係會較為密切，相互間的信任亦會提高。健全及持之有恆的學校自我評估制度，可激發員工公平競爭，積極上進，亦能凝聚員工的力量，為學校進步而努力不懈。
4. 練習的延續 (practice) —— 西諺有云：「練習使事物無瑕可擊 (Practice makes perfect)。」學校成員要將組織學習的五項修鍊在工作上運用得宜，學校就必須提供練習的機會，讓成員可將這五項學習的理念付諸實踐。若學校可鼓勵教師將個人抱負及知識與人分享，若學校能容讓教師坦白地將個人的感受及對事物的想法表達出來，若學校能接納教師共同締結的「願景」，則教師對學校工作的投入將會大大提高。若教師能經常共同商討問題、公開辯論爭議的命題、聆聽同儕的意見和集體作出決策，這會對團隊學習及集體智慧的發展有很大幫助。根據 Senge 等人 (2000) 的提議，要成為一所真正的學習型組織，學校必須將第五項修鍊 (即「系統思考」) 滲入學校的政策、決策思維、學校計劃、學校課程、課室學習及教學計劃等範疇內，務使組織學習不斷湧現在教師的思想及行為中。

## 結論

組織學習的五項修鍊並不可以單獨進行。相反，他們是彼此聯繫著、緊扣著的，即你中有我，我中有你。學校要使組織熟習這五項修鍊，可每次只突顯其中一項修鍊，強化它的特點，而其餘四項修鍊則由它穿插其中，靈活彈性地處理。當學校成員將各項修鍊融會貫通後，定能將五項修鍊熟練地、靈活地運用於學校的日常工作當中。到時，這學校已成功地蛻變成為一所「學習型組織」。

## 參考文獻

- Cheung, M. (2000). *Developing performance indicators for schools towards a learning community*. Unpublished master's thesis, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- Fullan, M. G. (1993). *Change forces: Probing the depth of educational reform*. London; New York: Falmer Press.
- Lassey, P. (1998). *Developing a learning organization*. London: Kogan Page.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse; Exton, PA: Swets & Zeitlinger Publishers.
- Luthans, F., Rubach, M., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 24-44.
- Pang, N. S. K., & Cheung, M. (in press). Learning capacity of primary schools in Hong Kong. In J. Lee, L. Lo, & A. Walker (Eds.), *Partnership and change: Towards school development*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Educational Research.
- Senge, P. M. (1992). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*. New York: Doubleday.
- Waterman, R. (1987). *The renewal factor: How the best get and keep the competitive edge*. Toronto: Bantam Books.

© 香港中文大學教育學院 2002

查詢電話：2603 6856 傳真：2603 7924

學校發展主任：鄭志強先生

電郵：ericcheng@cuhk.edu.hk

網址：http://www.fed.cuhk.edu.hk/leaders/