



香港中文大學



香港教育研究所



香港教育領導發展中心

• 推動自我評估
更新校園文化 •



學校自我評估與組織變革

彭新強教授
香港中文大學
學校發展及評估組主管

教育體系及學校組織正面對全球一體化及資訊科技急速發展的衝擊。不少學者曾警告說，公營學校必須迎合社會的變化，才可生存於目前不斷改變的環境。今時今日，沒有組織敢誇認自己的穩定性，而面對不明朗的未來，帶領組織變革可說既重要卻又艱難。高效能的領導者必須將焦點放在組織的復興和對外間轉變的適應上，方能向既定的目標邁進 (Lam & Pang, 2003)。

學校發展及評估組成員

- | | |
|--------|------------------------|
| 主 管 | 彭新強教授 |
| 學術顧問 | Professor David Gamage |
| | 澳洲紐卡素大學教育學院 |
| 活動顧問 | 張瑪利校長 |
| 學校發展主任 | 梁樂風先生 |
| | 鄭志強博士 |
| | 李家燕小姐 |
| 計劃統籌員 | 鄧志鵬先生 |
| 研究助理 | 李雅文小姐 |
| | 王盈欣小姐 |

本期通訊內容

- | | | |
|-------------|-------|------|
| 學校自我評估與組織變革 | ----- | 1-2 |
| 發展主任分享 | ----- | 3-4 |
| 活動相片 | ----- | 4-5 |
| 校本表現指標內容 | ----- | 6-7 |
| 訪問撮要 | ----- | 8 |
| 參與計劃學校校長分享 | ----- | 9-12 |

外內變革的力量

根據 Beer and Nohria (2000) 的觀點，組織變革力量的理論有二：E 理論和 O 理論。E 理論的變革為的是增加經濟效益，強調體制和結構上的改變，注重經濟效益下的動力和策劃活動的過程。這種改變是由上而下，並有計劃地、急速地進行的。另一方面，O 理論下的變革著重提升組織的適應力，為的是培育人材以推行變革策略。O 理論強調組織應從過去的經驗學習，著重大家共同承擔，建立組織文化。變革的力量由下而上，並且是有計劃而漸進的。Beer and Nohria 相信 E 理論和 O 理論只是原型，兩者共存才較為理想。香港的學校跟世界各地的學校一樣，正面對外環境不斷急速改變的衝擊。面對外在複雜而多變的環境，學校管理的範式亦須改變，由傳統、科層化、監管的模式轉向支援、促進、夥伴合作的型態。學校全體人員必須不斷力求完善，務必使學校變成「學習型組織」，不斷更生和發展，才能滿足各持分者的期望。

以實證為依歸的組織變革

近年學校的變革和改進，均由以實證為依歸的改變所帶動。學校發展的方向應參閱可靠數據，並按照學校表現的客觀事實進發。學校應具備系統化的自我評估機制以管理變革，利用表現指標辨識學校的強弱和管理層應擔當的角色。不少研究顯示，學校變革的成功多有賴學校管理層的支持，所以學校的領導應積極提倡學校自我評估，並訂立不斷自我檢視、自我更生的遠景 (Pang, 2004)。有效

© 香港教育領導發展中心 2004
地址：學校發展及評估組
香港中文大學
崇基書院李慧珍樓 G08 室
電話：2603 6856 / 2603 6907 / 2603 5167
傳真：2603 7924
電郵：sdet_enquiry@fed.cuhk.edu.hk

的學校發展不能由外而內驅動、不能透過外加的形式進行，而應是由內而外、透過自發的動力且在充足支援條件下進行。透過學校自我評估，學校全體員工可了解學校現時的強、弱、機、危，從而制訂未來一至三年的改進目標和行動方案，使學校有效地發展。

透過自評發展學校

若自我評估能成為組織體系及組織日常管理運作編制的一部分，學校管理層便可更有效地帶領改變。為此，學校管理層必須：（1）掌握學校自評的理論架構；（2）掌握發展表現指標的技術；（3）調適領導者的角色；（4）辨清推行自評的策略性條件。簡言之，學校應發展有利推行自評的知識、技術及態度。

學校自我評估及發展計劃

據前教育署質素保證視學組自 1998 年以來的視學結果顯示，本港學校都欠缺完善的自我評估機制。有見及此，香港中文大學的「學校發展及評估組」自 2000 年起推行了一系列的學校改進計劃（見表一）。

計劃目標

學校自我評估及發展計劃旨在：（1）按《教育統籌委員會第七號報告書》的精神，協助學校發展校本管理模式；（2）將自我評估的模式融入日常運作之中，作為不斷改進的依據；（3）發展校本表現指標。

計劃成果

通過一系列的培訓，各項計劃均使參與學校裨益良多，包括：（1）學校能建立有系統的評估機制，並研制校本表現指標；（2）協助提升老師們的專業表現及信心；（3）學生的表現亦在質素文化的建立下得以改善；（4）學校憑藉週年報告內客觀準確的資料，更能從容面對家長及外界的問責；（5）一系列培訓課程及

表現指標，可作其他學校的借鏡；（6）出版有關自評的刊物以供參考。

總結

高效能的領導者若要在組織發展或自我更新的過程中扮演重要的角色，便須清楚了解組織的文化和員工的行為對管理組織及學校發展的影響（Gamage & Pang, 2003; Pang, 2003）。學校自評是提升員工解決困難能力和建立「學習型組織」最重要的環節（Pang & Cheung, 2004）。當組織內每一位成員均能掌握學校自我評估的理念，學校管理層才能有效地推行組織變革！

參考文獻

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1–34). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gamage, D. T., & Pang, N. S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Lam, Y. L. J., & Pang, N. S. K. (2003). The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: The case of Hong Kong schools under reform. *The Learning Organization: An International Journal*, 10(2), 83–97.
- Pang, N. S. K. (2003). Binding forces and teachers' school life: A recursive model. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 293–320.
- Pang, N. S. K. (2004). Initiating Organizational Change through School Self-evaluation. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 3, 245–256.
- Pang, N. S. K., & Cheung, M. (2004). Learning capacity of primary schools in Hong Kong. In J. Lee, L. Lo, & A. Walker (Eds.), *Partnership and change: Towards school development* (pp. 269–294). Hong Kong: Hong Kong Institute of Educational Research and The Chinese University Press.

表一：2000–2004 年度各項學校自評發展計劃及參與計劃的學校數目

期間	計劃種類	計劃名稱	參與學校
2000–2002	兩年制計劃	學校自我評估與校本表現指標	10 所小學及 10 所中學
2001–2002	一年制計劃	學校自我評估及自我更生	2 所小學及 2 所中學
2002–2003	一年制計劃	天主教香港教區幼稚園「學校自我評估」工作坊	22 所天主教香港教區幼稚園
2002–2004	兩年制計劃	自我評估與學校發展	10 所小學及 10 所中學
2003–2004	一年制計劃	學校自我評估與組織變革	23 所小學及 27 所中學
			合共：22 所幼稚園，45 所小學及 49 所中學

學校自我評估工作的

喜怒哀樂

梁樂風先生
學校發展主任

自2000年開始，香港中文大學香港教育領導發展中心率先在本港推動學校自我評估計劃。直至今日，筆者已曾與近百間學校的教育同工接觸，經歷過不少喜怒哀樂，現簡略分享如下：

1. 喜見近年學校自評工作突飛猛進，不少老師對評估的心態由以往的等待觀望轉為今天的積極接納。回想計劃發展初期，教育同工普遍對學校自評的概念很模糊，甚至有點誤解，以為學校自我評估就是對老師的考績，或是對某些活動、學科及功能組別的表现作個別檢視。其實，學校自評可算為學校考績，是從學校整體表現著眼的。

2. 本計劃的同工們對參與計劃的學校一向擔任著「諍友」(critical friend)的角色，即使面對不理想的學校評估數據也要直言不諱，指出學校的弱項和需要關注的問題，這或會觸怒校長和老師。幸而大家本著教育的專業精神，一同致力改進學校。
3. 老師面對自評工作時都心感悲哀，擔心要面對極大的工作量。老師填寫問卷、參加工作坊等均需要付上時間，但經我們的協助，他們大部分都能掌握各種評估技巧。因此曾參與計劃的學校在面對教育統籌局近期推動的學校自評政策時，都感到能應付自如。
4. 不少參與學校透過自評計劃都樂見進步，尤以小學的進步更見明顯。其實，學校要改進就先要改變學校的文化，這正是本計劃的核心目標。

每所學校發展的路途都不一樣，有些迂迴曲折，有些直路平坦。然而，學校自評及表現指標只發揮引領學校進入美好教育遠景的作用，學校的發展途徑仍需由校內全體同工一同努力探索。

從發展的角度應用

「學校表現評量」

鄭志強博士
學校發展主任

為促進學校發展問責架構，教育統籌局最近推出一套「學校表現評量」，以此作為香港中、小學評估工作的通用平台。教育統籌局更要求學校上報這套表現評量的資料，編進數據庫以制訂全港的常模；又規定學校須將評量報告上載到學校網頁，讓公眾問責。然而，「學校表現評量」的部分內容未能發揮促進學校發展的功能，而強調以問責及監察模式運用評量資料反會窒息學校的教育功能。

表現指標是學校自我評估的工具，藉以評估學校教學活動的成效，協助學校辨識各範疇的強弱，亦可協助釐清和訂定發展目標（彭新強，2000；Hopkins & Leask, 1989）。學校可透過表現指標持續地檢視教學成效，以確定能否取得預期的結果（Cuttance, 1994）。但教育統籌局「學校表現評量」的部分評量內容，如學校實際的上課日數、出席率等，既未能直接反映教育成效，亦不能展示優質學校的素質，更不能向學校提供清晰的發展目標。在制訂表現指標前，最重要的是釐清教育活動應達致的目標，其次是考慮指標的適切性（Aspinwall,

Simkins, Wilkinson, & McAuley, 1992）。近年來，香港的教育改革亦提出了不少重要的發展目標，如學生學會學習、終身學習等，這均可作為研制指標的參考。此外，由於「學校表現評量」的資料須向市民公開，家長可根據評量報告為子女選擇學校，這會直接影響學校的收生情況，因此校方為了生存，可能會採取相應的策略及行動，促使學校在監察系統中鑽空子（Aspinwall et al., 1992），這無疑阻礙了表現指標對協助學校發展的功能，限制了學校向適切的目標邁進。

教育統籌局及學校若能從發展的角度重視「學校表現評量」的應用，並容讓學校透過「學校表現評量」以外的指標檢視教育成效和規劃學校發展，才能促使學校發展出健康的問責制度。

參考文獻

- 彭新強（2000）。〈表現指標與質素保證〉。《教育學報》，第28卷第2期，頁137-155。
- Aspinwall, K., Simkins, T., Wilkinson, J. F., & McAuley, M. J. (1992). *Managing evaluation in education: A developmental approach*. London: Routledge.
- Cuttance, P. (1994). Monitoring educational quality through performance indicators for school practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(2), 101-126.
- Hopkins, D., & Leask, M. (1989). Performance indicators and school development. *School Organisation*, 9(1), 3-20.

淺談學校發展及評估之關係

李家燕小姐
學校發展主任

從 1997 年《教育統籌委員會第七號報告書》可見，當時的教育署欲通過內評機制（學校自我評估）和外評機制（質素保證視學）來發展學校，以保證學校的教育質素。

學校自評是系統化收集和分析數據的機制。在這機制下，先要釐定須優先處理的範疇，繼而收集有關數據及意見，再藉著分析及討論數據，透視學校的強項和盲點，為學校的未來發展訂下方案。驟眼看來，這些「非典型」的教師工作，大可外判給其他教育機構，甚至市場調查公司。但倘若要發揮學校自評的最大效用，「參與式學校自我評估」才是正確方向。

「參與式學校自我評估」需要校內同工有深度的溝通，還要有積極正面、全「情」投入的元素。在這個理念下，應注意：

1. 自評的重擔不可只落在寥寥數人肩上，應共同承擔；
2. 校長應全力支持專責自評委員會；
3. 在決定自評的優先範圍時，試提供共同溝通平台，容各持分者表態；
4. 在蒐集資料時，大家應抱著為發展學校的共同願景，持平地填寫問卷，反映實況；
5. 分析資料後，高興發現學校優勝之處的同時，別忘記著眼於不足的地方；抱著丞相的胸懷，一方面進行反思，一方面作策略性的跟進。

在校內推行自評的過程中，難免遇上不少阻力，願各教育同工攜手分工合作，活像兒時玩二人三足那樣，肩並肩，邁向共同目標——肩負提升教育質素的重任。盼互勉之。

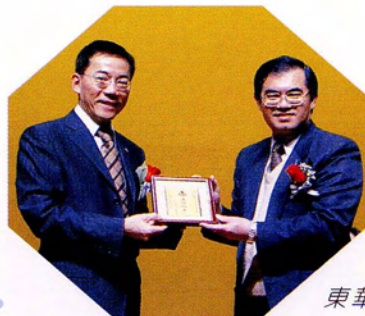
活動相片（一）

2003–04 年度，學校發展及評估組積極舉辦一系列自評工作坊、聯校研討會及專業培訓，精彩片段如下：

與辦學團體協作



香港佛教聯合會九所中學一同參與本年計劃



東華三院小學聯校教師研討會（2004年2月2日）：楊超成主席（左）致感謝狀予彭教授

專業培訓

元朗區聯校教師專業發展日（2004年1月17日）



元朗區教師正細聽彭教授專題演講：
「學校自評與自強策略」



彭教授（中）、元朗區總學校發展主任何鄭玲女士（右）
及元朗區中學校長會主席方濟民校長（左）

活動相片 (二)

專業交流



2003年11月23日出席香港中文大學校友校長會舉辦的「學校自評」教育論壇



教授擬任校長培訓課程



2004年1月8日舉辦天主教香港區小學輔導人員自我評估工作坊



與英國學者 Mr. Archie McGlynn (左二) 就自評作專業交流

多元化工作坊



(上) 分享實用數據分析技巧

(右) 運用互動、有趣教學策略



組員合照



學校發展及評估組成員合照

校本表現指標內容

2003-04 年共 70 所中、小學參加學校發展及評估組的計劃。本組為參與學校提供校本工作坊、聯校培訓和分享等，亦協助學校共同研制適切、具信度和效度的校本表現指標。下列各表略述本年度參與學校所研制的校本表現指標：

參與兩年計劃的學校

小學組

參與學校名稱	評估範疇／範圍	填寫問卷對象		
		學生	老師	家長
獅子會何德心小學	學與教	✓	✓	
保良局方王錦全小學	閱讀風氣	✓	✓	✓
天主教博智小學（上午校）	學與教	✓	✓	
天主教博智小學（下午校）	學生成長支援	✓		
沙田循道衛理小學	學與教	✓		
沙田公立美林小學	學習策略和學習態度	✓		
聖博德學校	學生秩序	✓	✓	
聖博德天主教小學（蒲崗村道）	學生學習表現	✓	✓	✓
香港四邑商工總會學校	家庭社群環境	✓		

參與一年計劃的學校

小學組

參與學校名稱	評估範疇／範圍	填寫問卷對象		
		學生	老師	家長
香港嘉諾撒學校（上午校）	學生對閱讀的興趣	✓	✓	✓
香港嘉諾撒學校（下午校）	學生成長的支援	✓		✓
彩雲聖若瑟小學	學生科技教育的學習成效	✓	✓	
基督教粉嶺神召會小學	學習興趣	✓	✓	
嘉諾撒聖家學校	學生學習	✓		
伊斯蘭學校	學與教	✓	✓	✓
九龍禮賢學校	學校的課程目標	✓	✓	✓
樂善堂陳祖澤學校	教師教學態度及技巧	✓	✓	
樂善堂小學	學與教	✓	✓	
馬頭涌官立小學（紅磡灣）	老師工作量		✓	
博愛醫院陳國威小學	教職員的專業發展及考績制度		✓	
寶血會培靈學校	社交能力和人際關係	✓		
嘉諾撒培德學校	學生的學習態度	✓		
伊利沙伯中學舊生會小學分校	課堂習作的有效性	✓	✓	
聖公會主風小學	學習表現	✓	✓	✓
聖公會基心小學	學生對學習的意見	✓		
聖公會基德小學（下午校）	課室的教學氣氛及學習	✓	✓	
聖公會仁立小學	老師教學質素		✓	
聖愛德華天主教小學	校本課程效能評鑑	✓	✓	
聖方濟愛德小學	各學習領域的均衡發展	✓	✓	✓
大埔舊墟公立學校	教師教學態度與技巧	✓	✓	
荃灣信義學校	學生成長支援服務評估		✓	
慈雲山天主教小學	學生學習表現	✓	✓	

參與兩年計劃的學校

中學組

參與學校名稱	評估範疇／範圍	填寫問卷對象		
		學生	老師	家長
佛教黃允啟中學	教學技巧	✓		
迦密唐賓南紀念中學	中層專業領導		✓	
中華基督教會全完中學	校園閱讀文化	✓		
香港道教聯合會圓玄學院第二中學	班級經營成效	✓	✓	
賽馬會體藝中學	情意發展與教學成效	✓		
嶺南鍾榮光博士紀念中學	多元智能與學習模式	✓		
玫瑰崗學校	綜合學習週活動評鑑	✓		
崇蘭中學	學生學習表現	✓	✓	
匯基書院	學生學習生活	✓		
英華書院	校規功能	✓		

參與一年計劃的學校

中學組

參與學校名稱	評估範疇／範圍	填寫問卷對象		
		學生	老師	家長
伯特利中學	靈育活動的推行		✓	
佛教慈航智林紀念中學	學生輔導與支援	✓		
佛教筏可紀念中學	課堂秩序	✓	✓	
佛教孔仙洲紀念中學	學生學習及中文科教學	✓		
佛教覺光法師中學	學習差異的照顧	✓	✓	
佛教善德英文中學	學習態度	✓		
佛教沈香林紀念中學	傳意技巧	✓	✓	
佛教大雄中學	學習動機	✓	✓	✓
佛教黃鳳翎中學	互動教學策略和技巧	✓	✓	
佛教葉紀南紀念中學	提問和溝通技巧	✓		
明愛元朗陳震夏中學	中層管理人員領導表現		✓	
天主教鳴遠中學	服務計劃評估	✓		
基督教香港信義會信義中學	教學技巧與學習態度	✓	✓	
福建中學	學生學習	✓		
鳳溪廖萬石堂中學	學校文化：人際關係		✓	
樂道中學	學與教	✓		
新生命教育協會呂郭碧鳳中學	學生閱讀習慣	✓		
保良局董玉娣中學	課室學習氣氛	✓		
保祿六世書院	學生學習態度與策略	✓		
石籬天主教中學	學生自我觀念	✓		
聖公會呂明才中學	學生學習態度	✓	✓	✓
德蘭中學	學與教的成效	✓	✓	
賽馬會毅智書院	老師教學策略和技巧	✓		
東華三院陳兆民中學	學生對老師教學策略和技巧的觀感	✓		
東華三院黃鳳翎中學	學生愉快學習	✓	✓	
華英中學	學校管理與組織	✓	✓	
基督教女青年會丘佐榮中學	學生學習與老師教學的觀感／ 對學校管理與組織的觀感	✓		

訪問倪德文神父

倪德文神父是聖博德學校、天主教博智小學上下午校、聖博德天主教小學（蒲崗村道）、慈雲山天主教小學的校監。這五所學校都參加了學校自我評估計劃。以下是梁樂風先生訪問倪神父的節錄：

梁：倪校監，可否分享你推動所屬學校參與「學校自我評估」計劃的目標及期望？

倪：我參加這計劃的目標，是期望各校能孕育出一套自我檢視的文化，藉以了解自己的強項和弱項，並嘗試針對性地幫助老師改善和鞏固教學。老師做得好，學生肯定是最大的受益者。其次，我察覺教育統籌局也開始推動學校的自評工作及品質檢查，我希望學校能早作準備。

梁：這計劃對你所屬的學校是否有幫助？

倪：對學校的幫助是很明顯的，因為評估數據很有參考價值，使我更了解學校的實際情況及學生的學習氣氛。我很高興知道在評估過程中，學校各老師之間的溝通更加緊密且坦誠開放；特別在大家

需一同分析數據結果時，當中的互動看來很不錯。老師自己亦可以反思結果，並就對學校的益處及提升教學效能方面著眼，向校方提出了不少有建設性的方案。就算面對不理想的數據，大家都願意一同想辦法解決，讓情況不致惡化，再而互相提點。此外，在編寫學校發展計劃書時，評估報告能幫助同工針對性地策劃未來，使各校更清楚自己的發展目標。

梁：你屬下五所小學會否透過「學校自我評估」工作演化為品質圈？

倪：我會向校長們及所有老師申明，我不介意各校彼此有差異，亦不需要劃一，因各校有自己的文化、歷史，學生質素及家庭背景也不相若。所以，各校可發展校本的特色。在天主教的辦學精神和領域下，各校有很多發展空間，更可在不同社群推動教育使命。我明白各校的表現都未必一樣，但期盼各同工以「有則加冕，無則改之」的心態去面對評估結果，毋須過分抬舉或貶低別人；相反，應互相學習和交流，從而產生良性及健康的競爭。

訪問劉顯奇校長

佛教黃允畝中學於2002-03年參加了「自我評估與學校發展計劃」，同年亦接受教育統籌局質素保證視學組（QAI）的全面視學。以下是梁樂風先生訪問劉顯奇校長的節錄：

梁：雖然劉校長工作繁忙，但仍然出席所有培訓課程，實在可貴。請問你對這計劃的整體安排有何意見？

劉：各方面都很恰當。參加完整個培訓課程，我和同事們都認識了不少評估理論且掌握了評估的技巧；兩個學校工作坊不單增加了老師對評估的認識，他們更學會透過數據分析、共同協商學校改進計劃。其中最實用是就著「學與教」的範疇，制作校本表現指標，得來的數據既能反映現況，又獲老師認同。經老師自行檢討後，對他們的日後發展有相當裨益。

梁：貴校上學年除參加了香港中文大學的自評計劃外，還有QAI的成員到貴校作全面視學，你對此有何體驗？

劉：我們很幸運，去年真的是雙管齊下，無疑對老師產生很大壓力。依我看，QAI和中文大學的自評計劃有相同之處，但亦有其分野：中文大學所評估的範圍比較闊，兼且有收集學生家庭背景及家長管教模式等方面的資料；相反，QAI卻沒有這樣細緻的分析，但對每科目就有作較專門的評估，這樣可互補不足。這次QAI的全面視學都能驗證中文大學的評估數據是有真確性的。

梁：我知道劉校長擔任香港佛教聯合會屬校中學校長會主席，積極推動該會各中學的自評工作，你對此有何期望？

劉：我希望整個屬會的學校都可加強自評機制及文化，並希望各友校能建立品質圈，共同辨識各校的強與弱。就不足之處，友校可共同組織發展項目，如舉辦研討會或工作坊等，藉此作出改進；而就彼此的強項，我們更可多作交流或協作，務使各友校能一同提升學校的效能。

訪問

學校問責與更新

李成新校長

嶺南鍾榮光博士紀念中學

近期教育統籌局大力推動學校自我評估及校外評核，以促進學校發展與問責。公營學校運用公帑辦學，要接受公眾問責，這是理所當然的。公營學校持分者不單包括校董、校長、教師、家長、學生、政府官員、社區公眾人士，甚至可包括全港市民。校外持分者有監察之責，亦有評估之權，所以教育統籌局提出校外評核可謂振振有辭，最近更提出了二十三項評估學校表現的評量項目。然而，教育實體本自有其文化背景、環境體系及局限條件所規範，每一教育實景不能抽離上述因素而單以量化方法作出評估。直接置身其中的持分者應如何建構學校的教育實景？如何詮釋一己教育實體所展現的教育現象？持分者以第一身的位份（即當局者）去建構和解構本身所建立的教育實景，可能較為恰當。雖謂當局者迷、旁觀者清，當局者存在盲點在所難免，但假若當局者能以專業的知識和科學的方法解構和詮釋校內的教育實景，從而展現教育所達致的成效，當局者的評估仍應被視為比其他校外持分者的評核更為適切。由此推論，學校自我評估仍然是評核教育實景過程中最有力及適切的途徑。

既然學校自評在情（景）、在理（念）都如此重要，學校如何自評便成為公眾接納評估的關鍵所在。如何使學校自評有公信力和說服力，自評方法的掌握和運用最為重要。香港中文大學教育學院香港教育領導發展中心之學校自我評估培訓課程，正好為參與學校提供適切的訓練。我校同寅從培訓課程中，學會更清晰掌握如何進行校本持續發展規劃、如何建立目標及方向、如何自我評估，以及最重要的是，如何將學校發展為一所「學習型」的組織，不斷自我更新、與時並進，務使所提供的教育服務能切合時需。

依本人愚見，「學習型」的組織就像一有機體，與人體相似。學校不單是一個組織結構、一個系統、一部按鈕機器，更是一個有學習能力、可自我更新、能篩選優劣材料、具記憶貯存、懂分析資料的系統，亦是能隨時提取及運用集體智慧、作出回饋的有生命力的整體。這個整體中的文化特質、運作規律及目標定向，正如人體的基因一樣，全然分佈於校內每一成員當中，透過互動能不斷提升學校的效能，向更高更大的目標邁進。若能如此，學校自我更新和自我完善的動力，還怕沒有麼？誰怕你校外評核？你若來，則可讓學校清晰地向你解構學校要建構的教育實景。誰怕殺校？假若學校已明確而有效地建立自有之目標和價值！



李成新校長



李校長積極參與中文大學舉辦的自評委員會培訓班

分
享

分

學校自我評估在我校的發展

黃詩麗校長
東華三院陳兆民中學

本校於 1994 年實行「學校管理新措施」，初次引入校本管理的循環概念：訂立目標、制訂政策、實行計劃、評估成效及再訂立目標。當時我剛接任校長一職，自覺對這概念認識不多，只好邊做邊學，與同事們「摸著石頭過河」。那時透過問卷，請教師、學生及家長對個別計劃的結果作出評估，便當作是踏出學校自評的第一步。然而，由於所用的評估工具十分粗糙，結果對如何制訂有效度的表現指標還是一竅不通。

1998 年 4 月，本校成為香港首八所進行優質保證視學的中學之一，視學報告中有關學校自我評估的評語是：「學校對部分的計劃及活動進行檢討，這方面的努力值得表揚。學校能善用收集到的意見改進有關的計劃和活動。根據各科會及功能組別的會議紀錄，一般教師自我評鑑的意識不強。整體而言，學校缺乏一套完善的機制，得以就學校和個別計劃的不同層面展開自我評鑑過程中的各個階段。」及後，學校決定將提升學校自我評估文化訂為下年度的關注項目之一，在制度上加強各科組的自我評估並作出監控，亦嘗試要求各科組制訂表現指標。由於對評估的認識始終不深，加上大規模的教育改革措施相繼推出，令學校工作量大增，老師都應接不暇，致令評估效果仍舊未如理想。

2001 年，本人有機會到英國，了解到蘇格蘭學校所推行的「我們學校有多好？」(How Good Is Our School?) 計劃。我把這些經驗與校內同工分享，令他們對學校自評有進一步的認識。2002 年，本校更有機會參與由教育統籌局主辦的自評計劃，使學校嘗試體驗學校自評的經歷。

本年度我校把學校自評再次列為學校發展項目之一，並參加了香港中文大學舉辦的「學校自我評估與組織變革」計劃，希望在專業指導下，能總結已有的經驗，切實學習制訂校本表現指標的方法，令學校的自評文化進一步提升。



黃詩麗校長用心解說



2003 年 10 月 31 日舉辦
東華三院中學聯校教師研討會

享



實踐學校自我評估·建立自我完善文化

陳友志副校長
匯基書院

隨著香港教育的方向由量的發展轉向質的提升，追求卓越就順理成章成為教育同工的共同目標。學校質素有否提升，除了由校外教育專家對學校工作進行評審外，自我完善和改進的文化與機制能否植根於校園實是關鍵因素。我們就是抱著這樣的心態和期望，參加了由香港中文大學所舉辦為期兩年的「自我評估與學校發展計劃」。

過去一年，我們無論在訓練課程、工作坊、校本表現指標製作等活動中都獲益良多。不單老師對自我評估的方法和理念有了更深入的了解，對學校現況又有更深切的體會，而最難得的是學生亦受薰陶，對自己的表現多作評估，對自己要求更高。猶記得在設計校本表現指標問卷時，全校老師都各盡所能，構思問卷題目，同工的團隊精神表露無遺。其後，當老師看到問卷調查結果時，不單肯定了自己的努力，更給了我們很好的反思機會，以便日後改進。當初我們所期望追求的自我完善和改進文化，似乎已在校內萌芽。

今年是參與這自評計劃的第二年，我們不單期望在建立校內自我評估文化和機制上能更進一步，更期望能將從自我評估所得的數據轉化為改善學校工作的行動計劃，以達致優質教育的理想。



學校自我評估的真正意義

盧淑宜校長
保良局方王錦全小學

現代社會講求成本效益，「評估」已成為任何工作的重要環節。「評估」包括了評鑑和估量。評估報告是下一步工作的指引。繼續做？不再做？如何做得更好？雖然有教育同工認為這「百年樹人」大業是不可以量化評估的，但在問責的洪流下，我們要討論的並非是否做評估，而是怎樣做好評估工作。

本校於2000-01年度開始推行課程統整，藉此提升教學成效，現已達致某些成果。老師們都渴望得知學生「學」得如何？哪方面進步了？學校亦想明白老師在「教」的轉變。參加香港中文大學「自我評估與學校發展」兩年計劃，目的是更進一步了解學校現今的形勢和建立一套評估機制，所以第一年的校本表現指標是評估「教與學」，看看在「課程統整」下，「教與學」是否能達到預期的成果。

過去一年，中文大學為學校核心小組成員及全體老師安排了一系列的培訓課程，先在學校埋下「評估」概念的種子，再使種子逐漸萌芽、植根。我最欣賞這計劃要求校長必須擔任小組成員及參加培訓班。這樣有兩個好處：一是校長可具備評估的專業知識，二是小組老師亦感受到學校對計劃的重視和校長的支持，減少了他們對評估的恐懼，使計劃能更順利推行。此外，學校在專家指導下，學懂了製作評估問卷的技巧、分析資料的方法，以及如何根據評估報告去改進學校，這是日後發展自評機制的基礎。

要建立評估系統並不難，最困難的是要老師和家長明白評估的重要，並認同評估的效用。最近，教育統籌局推出了一個「學校自我評估」的工具，表面上令學校的評估工作簡便了許多；然而，這不過是學校日常的運作資料，而且只是一些籠統的數字指標，不足以反映學校個別項目的成就。中文大學這項自評計劃正好彌補這方面的不足。更重要的是，這項計劃可以營造學校的評估文化，讓成員明白評估最重要的意義並非在於監察，而在於不斷追求自我完善。這對提高學校教育質素和把學校發展成為學習型組織有很大幫助。



分 享

對「自我評估與學校發展計劃」之感想

賀穎校長
迦密唐賓南紀念中學

本校參加這計劃已超過一年，回望過去，雖然付出了不少時間，但覺得很有價值，收穫豐富，諸如：

1. 藉著與其他參加計劃的學校同工交流和分享經驗，增進老師對友校的了解，取長補短，擴闊視野。
2. 培訓內容既豐富又廣泛，且涉獵與教育相關的多個範疇，大大提升了老師對教育發展的認識。香港中文大學的導師亦提供大量參考資料和量表，有助學校進行校本培訓活動。此外，老師亦掌握問卷製作、數據分析、研究方法等技巧。
3. 透過多次校本工作坊，使老師對學校自我評估有基本認識，這對處理現時教育統籌局推行的學校自評工作很有幫助。這計劃還包括校本問卷調查，而所得的數據能增加老師對學校現況的認識和關注，在學校制訂未來發展計劃方面提供了重要的方向及參考資料。

綜合而言，這計劃不但提升了我們對教育發展的關注及認識，亦為我們作好裝備，使我們更有信心和能力迎接教育改革的挑戰。



與時並進 ↔ 學校自評

廖慕賢校長、張禮征副校長、李美玲主任
張華龍主任、蕭慕貞主任、張友邦老師
聖博德天主教小學（蒲崗村道）



自 1997 年度開始，本校已漸進地推動校本評估機制，例如：試行同儕觀課及教師考績計劃；邀請家長填寫問卷，評估學校對培育其子女成長的滿意程度；推行功能小組的自評及互評計劃等。學校自評文化遂得以逐步發展。隨著社會經濟轉型及全球一體化的影響，教育政策亦須作出相應的改革，而老師除了要不斷自我增值外，更須帶領同學「學會學習」，務使他們能學得更好、更有成效。本校有見及此，於 2002 年 9 月參加了香港中文大學為期兩年的「自我評估與學校發展計劃」。

首先，我們成立了由六人組成的自我評估委員會，共同接受由彭新強教授及各導師所提供的自評委員會培訓課程，讓我們掌握有關學校自評理念、評估技巧、擬定評估指標、收集數據及善用數據分析工具的知識等。此外，更透過校本老師工作坊及分享會，令全校同工理解學校自評的需要及重要性，使推行全校性自評工作時能獲得全體同工的協助和支持。

2003 年 1 月，本校選取四至六年級的同學、老師及家長，進行三個層面的問卷調查，經導師們以兼具信度和效度的評估方法來進行分析，結果評定本校屬於具備學習型特質的學校。與其他參與學校比較，本校在多個範疇均有較佳表現。評估結果既肯定本校教職員的努力，亦指出了學校改善的項目和方向，實在對學校的發展、貫徹基督精神的全人教育和提供優質教育服務等目標，給予了指導和支援。

我們慶幸有機會參加這個計劃，好讓我們懂得進行有效的自我檢視，能有目標地提升學校質素，並就未完善之處作出適切的改進。