

學校自我評估效能之質性研究

筆者在2000-2002年得到優質教育基金資助，在20所香港學校率先試行「學校自我評估與校本表現指標」學校改進計劃。之後，在這些學校進行了一項質性研究。研究目的是檢視那些因素妨礙學校實踐自我評估，那些因素則促進內在的質素保證機制。研究所採取的資料搜集方法包括：訪問參與上述學校改進計劃的校長對實踐自我評估的意見；在進行全體教師工作坊時，邀請所有教師一起探究那些是妨礙或促進學校實踐自我評估的因素。研究共訪問了18位校長和得到九百多位參與工作坊的老師的回應。筆者將搜集得的資料和意見經轉錄、組織、整理，再經分析，然後分類為不同的主題。研究結論概述如下。



彭新強教授

香港中文大學教育行政與政策學系副教授
香港中文大學學校發展及評估組主管

■ 阻礙學校實踐自我評估的因素

一般來說，大多數校長和老師均認為，學校並不慣常實踐自我評估，而自我評估對他們來說是個革新的概念。他們認為學校若要實施自我評估，需要在管理制度和常規學校生活中帶動很大的模式轉換。若學校要有效推行自我評估，外在的支持如財政資源、教師專業發展及適當的顧問服務是必須具備的。此外，大多數校長和老師喜歡分階段實施學校自我評估，因為他們需要更多時間和空間獲得新的知識和技能。他們普遍認為，現時的教育改革已經很混亂，因為有很多改革措施和政策正在學校實施及未被消化，現階段推行學校自我評估等新觀念，令學校百上加斤，所以改革的阻力由此而生。目前，香港學校存在著一些阻礙或促進學校實施自我評估的因素。筆者試從校長的面談和教師在參與工作坊時所提供的資料和意見，重新整理，將這些因素分為系統層面的因素和學校組織層面的因素兩大類：

■ 系統層面的阻礙因素

1. 一個鬆散結合的系統。香港教育系統是一個鬆散結合的系統。在香港，津貼學校是香港的主流學校，約佔學校總數的85%，而政府學校佔5%，私立學校佔10%，另有一些數目正逐漸增加的直接資助學校。在其他國家，學校體系多由政府學校組成，他們直屬於教育部門、受命於教育當局，教育政策很快且有效落實至各學校。香港的津貼學校，財政是由政府津貼；他們有自己的辦學團體、校董會或管理委員會，學校行政和管理的自由度較政府學校高。政府施行新政策時，津貼學校有較大的自主權去回應這些政策。

學校發展及評估組成員

主管：彭新強教授 - 香港中文大學教育行政與政策學系

顧問：Professor David Gamage - School of Education,

Faculty of Education and Arts, The University of Newcastle, Australia

Professor John MacBeath - Faculty of Education, University of Cambridge

Dr. Peter Senge - Founding Chair of the Society for Organizational Learning, Senior Lecturer, Massachusetts Institute of Technology

Dr. Max Smith - Manager, System, Data Analysis and Regional Support, Educational Measurement Directorate, Department of Education and Training, New South Wales, Australia

張善培教授 - 香港中文大學課程與教學學系

張瑪利校長 - 東華三院高可寧紀念小學

學校發展主任：陳志威博士，鄭志強博士，李傑江先生，梁樂風先生，袁珍妮女士

助理學校發展主任：鄧志鵬先生 計劃統籌員：李雅文小姐

研究助理：關詠賢小姐 計劃助理：蕭德良先生

本期通訊內容

學校自我評估效能之質性研究	1-3
學校發展及評估組各式計劃及參與學校名單	3-4
學校發展主任分享	5
學校表現指標特寫	6-7
「學校自我評估」計劃的相關刊物	6
學校發展及評估組動態	8-9
參與計劃學校校長分享	10-11
「建構學校為學習型組織」計劃	12

© 香港教育領導發展中心學校發展及評估組 2005

地址：香港中文大學
崇基學院李慧珍樓G08室

電話：2603 6856 / 2603 6907

2603 5002 / 2603 5167

傳真：2603 7924

電郵：sdet_enquiry@fed.cuhk.edu.hk

網址：www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/

2. **一個野心勃勃的政策**。由於香港的教育系統內有大約1,200多所小學和中學，所以若要在數年間將質素保證的政策全面落實至所有學校，是不現實的。在資源不足和欠缺完備配套的情況下，在數年之內要求大多數學校能依靠他們自己來進行自我評估並提升應變能力，亦是不切實際，尤其現時政府正面對很大的財政緊絀問題，更是無法達到。學校的改革和改進應是個不斷持續演進的過程，而這過程需要時間來醞釀。
3. **過多教育改革和政策並存**。進入21世紀，香港的教育系統已經出現了许多改革計劃書。最近十年，很多大大小小的教育改革和政策正在學校實施，這些改革和政策大多數沒有很好的規劃和協調。過多教育改革和政策正充塞著學校，亦為學校帶來很大的負擔。教育當局在進一步介紹其他新的改革和專案時，學校的反應都顯得冷漠、無奈和抗拒，因為學校正承受著巨大的壓力和工作負擔。
4. **學校自我評估是個複雜的過程**。學校自我評估的實施會帶動學校文化和學校生活習慣的改變。這些變化不能僅靠教育當局的權威和指令來完成。有效的變革應由下而上地展開，並配合良好的規劃和策略，加上適當的培訓計劃才能成功。
5. **缺乏資源**。任何新的改革或政策若要有效開展或實施，都需要投入額外的資源和支援。在現今香港經濟衰退的時候，缺乏財政和人力資源對實施學校自我評估帶來了更多的困難。

■ 學校組織層面的阻礙因素

面對目前混亂的教育環境和保守的文化，在學校推行自我評估並非易事。據筆者與校長的面談、學校工作坊上教師之間的小組討論，以及對參與改進計劃的20所學校的觀察所得，總結出以下阻礙學校有效推行自我評估的因素，而這些因素亦常見於香港其他學校，所以學校領導和行政人員必須注意：

1. **意見相左**。由於學校有不同的持分者，他們各有不同的價值觀，意見和觀點相左在所難免，意見分歧會使改革難以落實。
2. **被動保守**。過去教育政策實施的失敗經驗，使學校在教育改革中慣於被動和保守。
3. **權力鬥爭**。學校無可避免是政治鬥爭的場所，權力鬥爭是常見的，而這些鬥爭在學校教育變革中產生了阻力。
4. **士氣低落**。在某些學校，領導和教師可能已捲進衝突之中，引致焦慮不安，教師士氣低落，對任何改革都沒有衝勁。
5. **溝通失效**。在某些學校，由於教師和行政人員之間的溝通失效，導致了專業合作和承擔非常薄弱。
6. **知識和技能不足**。由於大多數教師和校長對學校自我評估均未具備應有的知識和技能，故此常對學校自我評估產生誤解。
7. **對成功標準未有共識**。學校在實踐自我評估時，雖然發展了一些學校需要的表現指標，但對成功的指南和標準未有共識。
8. **未有專業培訓**。教師在實施學校自我評估時，未曾接受正規的、系統的和有深度的專業培訓。
9. **缺乏組織學習文化**。面對教育改革，大多數學校都是被動的，而且對變革反感，又缺乏組織學習的文化。
10. **未能做好規劃**。在學校發展和改進的過程中，大多數學校均缺乏長遠的願景和規劃。

■ 促進學校推行自我評估的因素

雖然有許多因素阻礙學校自我評估的有效實施，但參與學校改進計劃的20所學校已有部分成功建立了自我評估的雛型和組織變革的文化。這些學校在參加計劃之前，已經存在著一些學習型組織的特徵。香港中文大學的學校發展及評估組在這計劃內，給予這些學校一些新的培訓、指導和顧問服務，並提供學校改進建議，促進自我評估在這些學校的實施，使學校轉化成學習型組織。在這些學校，我們發現促進自我評估推行的因素如下：

1. **一個強而有力的領導。**學校有強而有力的領導，便能成功推行學校自我評估和開展組織的變革。組織變革的管理需要有「比較強而有力」的領導方式。組織內經常存在著一些互相衝突的目標，這些衝突會限制組織的發展。學校組織變革的成功，需要有強而有力的領導去解決矛盾、釐清目標，並建立廣為認同的願景。
2. **共同的價值取向。**在管理結構和組織內要有共同的價值取向，這樣便能有效地把教師凝聚在一起，並能為短期目標、長期目標和願景奠定基礎。共同的價值取向能提升組織內員工的默契，並有效達成組織目標的優先次序，從而提升整體效能。
3. **聚焦的行動。**在成功推行學校自我評估的學校裏，有著一個互動而靈活的管理體系。在充滿困惑和混亂、不斷變革的環境下，小步伐或積少成多的策略總比大刀闊斧的策略可能會產生更有效能、更高效率、更富趣味、更多樣化和更具心思的組織變革。在這些學校裏，高效能的領導會仔細選擇目的、控制資源和集中力量於經深思熟慮後的行動方案中。
4. **良好團隊精神，高昂員工士氣和專業表現。**我們發現，成功推行自我評估的學校擁有非常強的專業表現，有很好的團隊精神和高昂的員工士氣。在這些學校，教師富於專業表現這種現象並非偶然，而是在人事招聘中經過深思熟慮和仔細選擇而造成的。這些學校的教師有良好的士氣和團隊精神，是因為擁有強而有力的領導和有效的管理體制所帶來的效果。

這項質性研究旨在檢視學校推行自我評估的效能，以及發掘阻礙和促進組織變革的因素，為學校行政管理人員提供參考。由於變革是一個複雜而動態的過程，筆者建議學校應採用綜合的策略來管理組織變革及推行學校自我評估。這些策略包括：(1)營造適合變革的氣候；(2)為變革採用一種適當的領導方式；(3)分享權力和參與決策；(4)建立學校廣闊的願景；(5)共同的價值取向和文化建構；(6)採用漸進的變革方法；(7)為老師和校長提供專業發展的機會；(8)徵詢校外顧問意見；(9)參考有關組織的研究和理論；和(10)評估變革的進度等。有效的領導者是懂得靈活採用自我評估步驟、變革策略和管理方法的行政人員，他們會帶領學校組織從不斷變化的外在環境中向卓越的領域邁進。

文章節錄自：

彭新強(2005)。《學校自我評估與組織變革》。教育改革系列之21。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。

■ 2000-2006學校發展及評估組(SDET)所舉辦之學校發展計劃和參與學校的數目

2000-2002	兩年制計劃	「學校自我評估與校本表現指標」計劃(由優質教育基金資助)	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」計劃	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」計劃	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」計劃	23所小學及27所中學
2004-2005	一年制計劃	「學校自我評估—整固組織變革」計劃(為2003-04之延展計劃)	10所小學及14所中學
	一年制計劃	「學校自我評估、校外核實與學校發展」計劃	25所小學及36所中學
2004-2006	兩年制計劃	「建構學校為學習型組織」計劃(由優質教育基金資助)	10所小學及10所中學

合共：22所幼稚園，90所小學，109所中學

2004-2005年度參與「學校自我評估」計劃之學校名單

■ 「學校自我評估 - 整固組織變革」計劃 (此計劃為2003-04年度「學校自我評估與組織變革」計劃之延續)

小學組 (共10所小學)

九龍禮賢學校
荃灣信義學校
馬頭涌官立小學(紅磡灣)
彩雲聖若瑟小學(下午)
博愛醫院陳國威小學
慈雲山天主教小學
聖公會主風小學
聖公會基德小學
聖方濟愛德小學
寶血會培靈學校

中學組 (共14所中學)

天主教鳴遠中學
佛教大雄中學
佛教孔仙洲紀念中學
佛教沈香林紀念中學
佛教黃鳳翎中學
佛教覺光法師中學
伯特利中學
明愛元朗陳震夏中學
東華三院陳兆民中學
基督教女青年會丘佐榮中學
基督教香港信義會信義中學
福建中學
樂道中學
賽馬會毅智書院

■ 「自我評估、校外核實與學校發展」計劃

小學組 (共25所小學)

元朗公立中學校友會小學
元朗官立小學(下午)
天主教溥仁學校(上午/全日)
白田天主教小學(上午)
伊斯蘭鮑伯濤紀念小學
佛教正覺蓮社學校(上午)
青山天主教小學(上午)
柏德學校
海濱學校
深水埗官立小學
陳瑞祺小學(上午)
陳瑞祺小學(下午)
華富邨寶血小學
華德學校(上午)
慈幼葉漢小學(下午)
新界婦孺福利會梁省德學校(將軍澳)
聖公會青衣邨何澤芸小學
聖公會基恩小學
聖保羅男女(麥當勞道)小學
道教青松小學(上午)
道教青松小學(下午)
瑪利曼小學
寶血會伍季明紀念學校(上午)
寶血會伍季明紀念學校(下午)
寶血會嘉靈學校

中學組 (共36所中學)

中華基督教會基元中學
仁愛堂陳黃淑芳紀念中學
仁濟醫院羅陳楚思中學
元朗商會中學
天主教普照中學
天主教慈幼會伍少梅中學
孔教學院何郭佩珍中學
妙法寺陳呂重德紀念中學
妙法寺劉金龍中學
李求恩紀念中學
旺角勞工子弟學校
明愛粉嶺陳震夏中學
明愛莊月明中學
明愛聖方濟各中學
明愛聖若瑟中學
東莞工商總會劉百樂中學
東華三院鄺錫坤伉儷中學
青松侯寶垣中學
保良局顏寶鈴書院
香港仔工業學校
香港培正中學
香港聖瑪加利女書院
香港鄧鏡波書院
浸信會永隆中學
紡織學會美國商會胡漢輝中學
荔景天主教中學
新生命教育協會平安福音中學
聖公會聖本德中學
聖公會聖西門呂明才中學
聖公會蔡功譜中學
聖羅撒書院
路德會協同中學
廠商會中學
潔心林炳炎中學
龍翔官立中學
鐘聲慈善社胡陳金枝中學

學校發展主任分享

組織學習與觀課

鄭志強博士
學校發展主任

教育改革為香港的學校帶來變革上的挑戰，若學校要在這場變革戰上持續發展，就要學習如何去適應這些轉變。學生學會學習是教育改革的方向，教師要學會如何教導學生學會學習，學校更要轉化成學習型組織，創造、取得及傳遞知識，並且配合這些新知識和見解，改變學校的組織行為。

套用彼得聖吉(Peter Senge)的組織學習概念，學校要轉化為學習型組織，教師彼此之間不斷學習「如何學習」，以完整的思考型態解決教學上的問題，不斷在校內擴散創意的思維，並致力促進學校的持續發展。若然教學是教師最重要的工作，那麼教學模式的轉變應該是教師最需要學習掌握的範疇。如何促使教師彼此學習教學所長，創造新的教學知識，並在學校擷取、運用及傳遞呢？教師共同備課及觀課後交流，有助發展學校創新的教學能力。透過觀課後的討論，教師內隱的教學知識轉化成外顯知識，並在組織成員共同分享下傳遞及擴散，甚至能發展新的教學法。若將這些外顯知識記錄成文以建立教學知識庫，整體學校的教學知識及經驗便可擷取、傳遞及運用，可拓闊個人教學視野，達致教學資源共用，提升教學效能。教學知識的創造、擷取、運用及傳遞是可以透過觀課後交流得以達致的。透過觀課後的討論和交流，教師能彼此學習以掌握轉變的教學模式，提升學生的學習效能及整所學校的教學水平。

香港中文大學學校發展及評估組多年以來推出多個不同的學校改進計劃，協助香港的學校持續發展。過往的經驗顯示，鼓勵建基於彼此信任的同儕觀課，較學校管理層由上而下的指令式觀課，能更有效地推行教學交流。良好的社群關係更能促進組織學習，有助匯聚他們的智慧和經驗。此外，學校在推行教學交流活動時，可先考慮易於掌握的重點式觀課，例如可從課堂互動的規劃、學生為中心的教學策略、運用傳意技巧、發問技巧和教學技巧等重點進行觀課，藉觀課彼此學習交流，迎戰教改所帶來的變革。

自評、外評與觀課

袁珍妮女士
學校發展主任

觀課是在課室內觀察學與教進行的過程。透過觀課，學校可以客觀地評定本校的教學成效、學生的學習情況、課程的適度等，從而制訂學校的發展重點和方向。觀課不單是學校教師考績、專業發展的重要元素，亦是學校自評的重要組成部分。觀課亦是教育統籌局校外評核、質素保證視學及重點視學的重點項目。

要發揮觀課的效能，老師和學校領導層都需要對觀課有正面的信念和態度。觀課除有利個人反思學習外，亦提供了一個校內討論教學的平台，有助促進團隊學習及建構學校為學習型組織。

觀課的過程主要有：觀課前討論、觀課及課後討論三個部分。觀課前討論可讓觀課者知道授課老師在該教節的教學目的、理念等。觀課時，觀課者應做觀課記錄，以便課後討論時有所依據。課後討論又稱為評課，是觀課過程中不可缺少的部份。

課後討論應突出重點、言之有據、具體而中肯，對教學過程、成效等提出有建設性的意見。假如觀課者只是客氣地對教節中好的地方提出讚賞，其他則含糊過去，並未認真評價，又或者被觀課的信心十足，不願接受意見，便會因自尊的維護而造成矛盾。若要避免這個矛盾，觀課者和被觀者都要有開心見誠、接受意見、持續改進、對事不對人的態度；除對教育要有熱誠外，亦須有互相信任的基礎。評課的老師在提出意見時，在感情上亦要照顧被評課者的自尊和感受。

教學含有很強的主觀成份，相同的教學目的和內容，可以有不同的教學安排。教師會就個人學養、經驗和風格，配合學生的程度設計教學，再因應學生的現場反應，調整教學過程，故此並不會有標準答案。

每一位教師都樂意在專業上不斷成長。觀課在教師考績和專業發展兩方面並沒有矛盾，但都必須要有互信作為根基；假如，學校領導層或是教師本身，都只是把觀課視為對教師的評價和考核的工具，教師自然懷有抗拒之心，不易坦誠接受意見，對提升教學素質便難有幫助。

如果學校在行政上能夠作出配合，提供空間給教師進行觀課，讓觀課成為教師工作的一部分，並持之以恆，相信對提升教學質素必定會有幫助。

學校表現指標特寫——「學生學校生活質素」量表

陳志威博士
學校發展主任

隨著管理文化的嬗變，香港學校教育的素質備受關注。教育統籌局於1997年發表了第七號報告書，倡議設立質素保證機制、制定質素指標、推動校本管理以追求優質的學校教育。雖然《報告書》提出了「過程指標」和「產出指標」的觀點，指出質素指標應該由教育目標轉化而成，然而具體的學校教育表現指標尚待開發。

甚麼是優質學校教育呢？這是一個難以清楚地被界定的理念。即使從過程指標的角度，也可以包括學校文化和校風、校本管理制度、教與學的過程、學生的個人成長及發展與及校外的聯繫等；不同的持分者對優質學校教育的理解也會不盡相同。不過，學生作為學校教育的主要持分者，其觀點是不容忽視的。學生對學校生活的觀感正好反映學生對學校的評價，因此「學校生活質素」也將成為一項量度學校質素的表現指標。

彭新強教授於1999年以澳洲量度學生對學校生活質素的模型為基礎，配合香港的情景，研制出一套適合香港使用的量表，用以量度香港學生對學校生活質素的觀感，從而反映學校教育的表現(Pang, 1999a; 1999b)。這套量表其後亦為香港教育統籌局納入「情意及社交表現評估套件」(APASO)之內。這套量表由七個子量表所構成，共有45題量句(見所

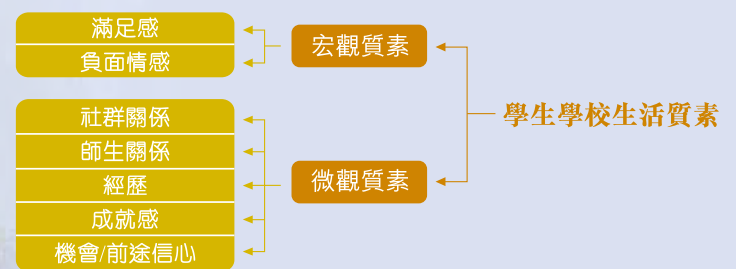
參考文獻：

Pang, N.S.K. (1999a). Students' Perceptions of Quality of School Life in Hong Kong Primary Schools. *Educational Research Journal*, 14(1), 49-71.

Pang, N.S.K. (1999b). Students' Quality of School Life in Band 5 Schools. *Asian Journal of Counselling*, 6(1), 79-105.

附量表)。量度學生對其學校生活於「滿足感」和「負面情感」兩個一般範疇及「師生關係」、「社群關係」、「成就感」、「機會／前途信心」和「經歷」等五個指定範圍的觀感。研究顯示這五個指定範圍均與兩個一般範圍存在顯著的相關性。「經歷」和「師生關係」與「滿足感」的正相關尤為明顯；而「師生關係」、「社群關係」和「機會／前途信心」則與「負面情感」的負相關尤為明顯。

下圖顯示「學生學校生活質素」的理論架構：



學校可運用這量表量度學生對其學校生活的觀感，瞭解學生在學校的滿足程度、負面感受、師生關係、與其他同學的關係、在學業上的成功感、在課堂內外的學習經歷和自己對前途的信心等各方面的表現，並作出針對性的行動，從而提升學校教育的質素。

「學校自我評估」計劃的相關刊物



1. Pang, N.S.K., MacBeath, J., & McGlynn, A. (2004). *Self-evaluation and School Development*. School Education Reform Series No.19. Hong Kong: The Faculty of Education of the Chinese University of Hong Kong and Hong Kong Institute of Educational Research.
2. 彭新強(2005)。《學校自我評估與組織變革》。教育改革系列之21。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。
3. 張兆芹、彭新強(2005)。《學校發展的要素和策略分析》。教育改革系列之22。香港：香港中文大學教育學院與香港教育研究所。

附表為學生學校生活質素量表，學校可自行運用以了解學生對學校生活質素的觀感：

所有句子將以『我的學校是一個 _____ 的地方。』的形式表達。每句句子所敘述的，可能是一些在你身上發生過的或令你特別感受的事情。請選出最接近你個人感受的答案。

例句：我的學校是一個 令我每天都喜愛到 的地方。然後選出最能形容你感受的答案。

『我的學校是一個 _____ 的地方。』

因子	量句	非常不同意	不同意	同意	非常同意
滿足感	令我每天都喜愛到	1	2	3	4
	令我喜歡	1	2	3	4
	令我感到快樂	1	2	3	4
	令我能得到樂趣	1	2	3	4
	我經常掛念	1	2	3	4
	我在假期裏也想回去	1	2	3	4
負面情感	令我感到孤單	1	2	3	4
	令我感到憂慮	1	2	3	4
	令我感到不安	1	2	3	4
	令我感到身心疲累	1	2	3	4
	令我感到無助	1	2	3	4
	令我感到受威脅	1	2	3	4
	令我感到受忽略	1	2	3	4
師生關係	老師公正地對待我	1	2	3	4
	老師樂於在學習上幫助我	1	2	3	4
	老師樂於聆聽我傾訴	1	2	3	4
	老師協助我做到最好	1	2	3	4
	我得到老師在班上公平對待	1	2	3	4
	老師樂於幫助我解決疑難	1	2	3	4
	老師耐心地指導我	1	2	3	4
社群關係	其他同學都接納我	1	2	3	4
	別人都信任我	1	2	3	4
	其他同學都喜歡我	1	2	3	4
	我能與班內其他同學融洽相處	1	2	3	4
	別人重視我意見	1	2	3	4
	別人都尊敬我	1	2	3	4
	其他同學對我很友善	1	2	3	4
成就感	令我覺得自己是一個傑出學生	1	2	3	4
	我功課表現良好	1	2	3	4
	我於學業上常常有滿意表現	1	2	3	4
	我經常享受成功經驗	1	2	3	4
	令我知道我能夠成功	1	2	3	4
機會／前途信心	能為我前途作好準備	1	2	3	4
	我學習到一些重要東西	1	2	3	4
	為我長大成人後之生活作準備	1	2	3	4
	我能學到我想知道的東西	1	2	3	4
	令我學習到有價值東西	1	2	3	4
經歷	令我喜愛做額外工作	1	2	3	4
	令我享受在班上所做的一切	1	2	3	4
	令我對我們所作的感到興奮	1	2	3	4
	令我對我們所做的都感到興趣	1	2	3	4
	令我可經常做我喜歡事情	1	2	3	4
	令我懂得如何應付各樣問題	1	2	3	4
	令我應付各種事情	1	2	3	4
令我投入學校活動	1	2	3	4	

註：有關「學生學校生活質素」量表的詳情和用途，可向香港中文大學學校發展及評估組查詢。

學校發展及評估組(SDET)動態

計劃顧問 Professor John MacBeath 於2004年6月到訪香港中文大學學校發展及評估組，與學校發展主任交流有關學校自我評估的實踐，並探訪計劃成員學校，主持講座及培訓。

2004年6月3日與學校發展主任交流有關學校自我評估的實踐



Professor John MacBeath到訪香港中文大學學校發展及評估組

2004年6月4日探訪計劃成員學校—聖公會呂明才中學

2004年6月5日探訪計劃成員學校—樂善堂陳祖澤學校

2004年6月5日主持計劃成員學校校長培訓課程

2004年6月7日主持利希慎教育講座，講題為「從視學到自我檢視和自我評估——一個信任的歷程」(From inspection to self-inspection and self-evaluation: a journey of trust)



Professor John MacBeath主持計劃成員學校校長培訓課程



Professor John MacBeath主持利希慎教育講座

2004年9月「學校自我評估 — 整固組織變革」計劃正式展開



參與「自我評估、校外核實與學校發展」計劃部分學校之自評小組成員



參與「學校自我評估 — 整固組織變革」計劃部分學校之自評小組成員

2004年9月「自我評估、校外核實與學校發展」計劃正式展開

學校發展主任梁樂風先生於2004年10月27日應九龍城區校長聯絡委員會邀請主持專題研討會

計劃顧問張瑪利校長於2004年11月3日與學校發展主任分享有關學習型組織的信息

學校發展主任陳志威博士於2004年11月29日應邀於仁濟醫院屬下學校周年教育研討會主持分組專題研討

2004年10月至12月各校自我評估小組成員出席各類培訓活動



學校自評小組成員學習數據處理和分析



學校自評小組成員出席培訓課程



「學校自我評估」教師工作坊



學校發展及評估組全體成員合照

學校發展及評估組全體成員



網址啟用

學校發展及評估組的網址已正式啟用：

www.fed.cuhk.edu.hk/sdet/

網頁內容包括：我們的使命、我們的服務、參與學校一覽、SDET動態、SDET通訊、分享篇和相關網址等。

網頁內容將予以定期更新，歡迎瀏覽。



校長的話

「自我評估與校外評核」

林建華博士
福建中學校長

前教育署於1993年制定了香港學校教育目標，跟著於1999年完成學校表現指標，香港教育改革於2000年開始，踏入如火如荼的階段。教育統籌局更於2003年6月11日發出第23/2003號通告，提出「透過學校自我評估及校外評核促進學校發展與問責」，要求學校進行自我評估，並由校外評核予以核實。

本校於2000年遷入觀塘新校舍後，於2003年6月被教統局邀請參加成為首期100間進行「自評及校外評核」的學校。學校於2004年2月接受校外評核。學校其實早於2003年5月底已主動參加由香港中文大學學校發展及評估組主辦的「學校自我評估與組織變革」計劃(2003/04)，所以我可以就此兩者作點比較。

教統局於23/2003號通告中，提出學校要為「自評及校外評核」的工作作出準備，為此學校校務小組參加了教統局安排的兩天培訓，並為此作了適當的人手安排。

與此同時本校亦參加了香港中文大學的「學校自我評估」計劃，進行了三次工作坊培訓，亦為學校全體教師進行了一次與「學校自我評估」有關的工作坊，透過講座、遊戲、分組及匯報，讓全校教師加深認識「學校自我評估及表現指標」的概念。香港中文大學「學校自我評估」計劃透過多份問卷的資料搜集及分析，讓我們對學校各有關持分者就學校各方面的情況有較清楚的了解。過程中我們亦設計了一份研究學生學習動機的校本表現指標問卷，並透過香港中文大學的學校發展及評估組給我們作問卷分析，學校好像作了一次全面的「身體檢查」；使我們對學生的社經地位、父母管教模式、學校生活質素及自我觀感(滿足感、師生關係、成就感、教職員觀感、學校效能等等)、教師對學校生活感受、學校組織價值等作了一次詳細的診斷。令我較為詫異的是透過資料分析，了解到學校的價值取向與教師的價值取向在多個方面有一定的分歧，而教師在學習型組織中的「心智模式」及「系統思考」平均分亦較低，這些內容讓我們認識到要加強與教職工溝通及提高教師的「系統思考」及「心智模式」的重要性。為此，學校亦制訂了2004/05的教職工培訓及發展計劃，目標是朝著建立「學習型組織」的文化邁進。

我們的感覺是透過參加香港中文大學的「學校自我評估」計劃，我們能充份掌握學校的內裏深層問題，像「內窺鏡」檢查一樣給學校的優缺點作了一次詳細的診斷，並從與26所參與學校之數據的比較，讓我們知道學校的強弱。

我們參加了教育統籌局的「自評及校外評核」，雖然外評結果亦反映了我們在「資源策劃及管理」、「校風及學生支援」等四項指標取得優異的評級，教統局外評隊透過四天的觀察、檢查及對話，進行大部分教師的課堂觀課，並與各持分者進行討論，我們整體的感覺是一次有「威脅性」及「不友善」的評比，全體教職員工為此作了充份準備，折騰了十個月(從2003年6月至2004年4月)；雖然過程有建設性和挑戰性，但感覺是辛苦的，評比效果也不是太客觀。「實踐自我評估不但是要求學校全體員工的參與，更是要求在思想範式和行為上作改變」，這正是組織文化的改變。學校「自我評估及校外評核」是要改變教職員工的思想範式和教學效能，需要學校文化的轉變，這是長遠的過程，並不是單靠一項政策便可以促成的變革。



校長的話

參與「學校自我評估」計劃對學校發展和面對校外評核的幫助

廖亞全校長

宣道會陳朱素華紀念中學

本校於一九九八年開辦，二零零零年至二零零二年度參與香港中文大學教育領導發展中心所舉辦之「學校自我評估與校本表現指標」計劃。這個為期兩年的計劃對本校的發展是正面的，一方面幫助學校啟動自評文化，另一方面讓學校更明白自己的境況，從而有所改善。

在學校推動自我評估文化不是一件易事，教師們會有三個憂慮：(1)自評的工具是否具公信力？能否公平和公正地反映真實情況？(2)自評的目的是否真的為了發展學校，抑或是一個「借刀殺人」的遊戲？(3)自評的參與者能否互相信任，並且真誠地表達意見？

香港中文大學香港教育領導發展中心之學校發展及評估組所推動的「學校自我評估」計劃肯定可以消除教師們的第一個憂慮。至於第二個憂慮，則取決於學校做自評的目的。而第三個憂慮與學校本身的信任文化有關。無論如何，由一個學術機構作為第三者幫助學校做自我評估，肯定比學校自己由零開始做自評較易推行，成效亦會較顯著。本校經過兩年的計劃，教師們已習慣自我評估文化，並且樂於透過自評更了解學校的強、弱、機、危。

至於「學校自我評估」計劃對學校各方面的發展有沒有幫助？首先，自我評估對「管理與組織」最有幫助，尤其是對校長的領導、團隊協作、考績制度及中層管理等方面讓學校有更深入的認識；其次也讓學校對學生有更深入的了解，明白他們的需要和期望，從而有的策略地予以改善。此外，這個計劃已讓學校打開了自己的門戶，被檢視和評估她的弱點和強項。因此，當學校面對外評時，已有準備，不會太過憂慮。還有一點就是這個計劃已讓學校的教師們能夠彼此面對面分享、匯報學校各方面的強與弱；因此，教師們之間的溝通及對學校的認識肯定得以增強，這絕對能夠幫助他們迎接外評的挑戰和更有信心地面對外評官員的詢問。

經歷了兩年的計劃，我覺得學校自我評估若要成功，必須建立在「信任」上，也必須要認真地進行自評，否則自我評估的成效將會存疑。此外，中大之「學校自我評估」計劃另一可貴之處就是沒有「後顧之憂」，因為透過這計劃所得的結果只有學校自己知道，不會被公諸於世，學校可以放心地進行自評和自評後的跟進。

實踐自評

陳劉斯嫦校長

九龍禮賢學校

教育統籌局曾承諾要透過系統化的學校自我評估，輔以校外評核，以幫助資助學校訂立發展策略和建立問責架構。我校雖然是私立學校，理應不受上述評核影響，但為了更嚴謹及有系統地檢討學校的情勢，找出強、弱、機、危之處，以便制定適宜的學校自我完善策略，自評就成了我校其中一項重點關注項目。

由於自評的經驗尚淺，故透過參與香港中文大學香港教育領導發展中心轄下之學校發展及評估組所舉辦的「學校自我評估與組織變革」計劃，協助學校釐清自評概念，並在校內發展及推廣自評。

在去年的計劃中，我校首先成立「自我評估委員會」，由中大培訓幾名自評委員會成員，再透過中大所安排的校內及校外工作坊及研討會等培訓，協助全體老師認同自評理念，使自評工作得以暢順地、公平地及有規劃地展開。

學習使用自評工具—「學校表現指標」，發展具信度及效度的「校本表現指標」，進行數據整理和分析等，亦是計劃中的重要工作。藉指標量度和分析學校各方面的表現，從而更客觀及有效地辨識學校的強項和弱點，制定學校發展項目的優次；亦有助於更具效能地作資源分配。

總括而言，學校已順利開展了自我評估的機制，帶動了組織變革。但為了繼續培植及鞏固自我反思及自我完善的學校文化，本校於今年再次參加了中大的「學校自我評估—整固組織變革」計劃，期盼更強化學校的組織學習，建立不斷追求更新的學校文化，持續地提供優質教育。



「建構學校為學習型組織」計劃

「建構學校為學習型組織」計劃是一項為期兩年(2004-2006)並由優質教育基金贊助的計劃。參與學校包括十所小學和十所中學。這計劃的目的是幫助學校認識甚麼是學習型組織，並掌握彼得聖吉(Peter Senge)關乎學習型組織的五項修煉的技巧；促進學校孕育學習型組織的文化；從而提升學校的學習能力和效能，以迎接教育改革的挑戰。是項計劃還會協助學校發展校本的表現指標和幫助學校準備接受教育統籌局的校外核實。

「建構學校為學習型組織」計劃的開幕典禮已於二零零四年十月十六日於香港中文大學利黃瑤壁樓演講廳舉行。是日有百多名中小學校長、主任和老師參加。

開幕典禮邀請得香港中文大學教育學院院長李子建教授、香港教育研究所所長盧乃桂教授、教育行政與政策學系系主任汪雅量教授(Professor Allan Walker)、優質教育基金秘書處計劃主任古湘芩小姐及「建構學校為學習型組織」計劃主管彭新強教授主持開幕儀式，並向各參與學校頒發證書。

李子建教授在典禮上致辭，指出學校在今日瞬息萬變、經濟轉型、知識不斷更新的社會中，需要掌握如何應付轉變的方法；在校內要建立具深度的學習社群，不斷自我完善，提升專業力量。李院長並預祝「建構學校為學習型組織」計劃成功，及將這種學習文化推廣到其他學校。

常新學習 持續發展



優質教育基金贊助之「建構學校為學習型組織」計劃開幕典禮主禮嘉賓與學校代表合照

優質教育基金計劃 — 「建構學校為學習型組織」參與學校名單

小學組 (共10所小學)

東華三院李東海小學	青山天主教小學(下午)
保良局陳守仁小學	救恩學校
喇沙小學	聖公會天水圍靈愛小學
嘉諾撒小學	嘉諾撒聖家學校(九龍塘)
嘉諾撒聖瑪利學校	瑪利諾修院學校(小學部)

中學組 (共10所中學)

九龍真光中學	何明華會督銀禧中學
東華三院李嘉誠中學	東華三院盧幹庭紀念中學
迦密主恩中學	香港華仁書院
救恩書院	順德聯誼總會譚伯羽中學
閩僑中學	嶺南中學