

學校改善策略：邁向自我評估和 自我改善機制的建立

李子建、林永波、馬慶堂

香港躍進學校計劃基準

躍進學校對躍進過程中所衍生的計劃均不斷進行監察及檢討，這類檢討有助學校理解學校本身的進展，但若要对學校整體狀況有一完整的概念，就需要透過全面的評估工具進行。美國躍進學校計劃已發展出一套內部評估和反思（internal assessment and reflection）的模式（National Center for the Accelerated Schools Project, 1997），並建議不同的工具，其中一種是躍進學校基準（Accelerated Schools Benchmarks）。該基準包含一些實施和成果指標（implementation and outcome indicators），提供在躍進過程中不同發展階段的元素：目標一致，強效學習，探究的運用，管理架構的運作。簡單來說，運用這些基準可以讓學校人員評估學校內化躍進學校計劃理念和過程的程度。學校成員可以運用基準來比較學校本身的發展狀況跟一所理想的躍進學校之間的差別，作為反思未來發展或自我更新的基礎。

躍進學校基準問卷是一份自我評估工具，它並非核數工具，亦非用作學校與學校之間的比較，反而是學校在不斷發展的路途上的路標。躍進計劃選擇在適當時間讓學校自我評估成效，因為若在第一年就進行評估或許會過早，且會為學校成員帶來張力。較為合適的時間是躍進計劃已經完全啟動時；換句話說，學校已經建立好管理架構，並已經開始運用探究過程。在完成啟動後，學校的主要工作

是透過核心或骨幹成員，運用探究過程處理學校面對的挑戰。所以計劃在第三年末段才安排學校作自我評估。

躍進學校基準問卷的對象是計劃核心小組成員。核心小組成員經過三年時間認識躍進計劃，並檢視了學校文件、透過觀察收集證據，以及經過小組討論，對計劃在校內的實施狀況和進度才可作出最適切的意見。雖然並非全體教師都有機會參與該項評估，但核心小組成員在整個計劃過程中都與學校發展主任緊密聯繫，因此成員對計劃狀況的看法應可反映學校推行躍進計劃的實況。

自我評估基準問卷主要評量成員學校達致躍進學校基準的情況，當中包括以下七個範疇：

- I. 強效學習
- II. 目標一致
- III. 賦權承責
- IV. 發揮所長
- V. 價值
- VI. 探究
- VII. 管理架構

這七個範疇共有19個項目，在每一個項目上，成員學校的核心小組教師會首先就學校當時的狀況，以一個四點量表（1代表現象不太普遍或參與程度不高，4則代表現象普遍或參與程度高）作出自我評估。接著，核心教師亦需就參與了躍進計劃三年來該等項目的進展，以一個三點量表（1、2和3分別代表進展不顯著、一般及非常顯著）作自我評估。

整體而言，香港躍進學校認為學校現時的狀況不錯（平均值 2.71），躍進現象有一定程度的普遍性及參

與，並且在過去三年有所進展（平均值 2.17）。而這狀況及進展，又以小學同工較中學同工更覺理想（見表 14）。

在 19 個項目的現況評估中（見表 15），大部分項目的中位數或眾數為 3，表示大部分成員學校都認同躍進計劃的宗旨及進行計劃的過程。

整體而言，中學及小學組都一致認為「教學過程建基於學生已有的知識」（題 7A）及「學校整體的成員發揮所長」（題 12A）的狀況最為理想，這兩項平均值均高於 3，亦是在 19 個項目中最高的。小學組在多個其他項目上的平均值亦高於 3，包括「教師期望學生能邁向高層次的學習」（題 2A）、「學生有同等機會獲得強效學習經驗」（題 6A）和「全校目標一致的深度」（題 8A）。

相反，中學及小學成員學校都認為「學生作個人探索以促進解決問題的能力」（題 4A）、「整體參與學校重要的決定」（題 10A）、「學校管理的廣泛參與程度」（題 18A）及「骨幹的主動參與」（題 19A）這幾方面的現況，相對其他項目比較不理想，這四個項目的中位數皆為 2。在中學組中，有多兩項的中位數數值為 2，分別為「學生能解釋所做的東西跟學習經驗的關係」（題 1A）及「學習經驗的設計適合不同學生的學習模式」（題 5A）。

在躍進計劃推行了三年之後，成員學校自我評估各項目的進度（1 為不顯著，2 為一般，3 為十分顯著），大部分項目的中位數均為 2（見表 15）。小學組有五個項目的進展十分顯著，它們的中位數均為 3，包括「全校目標一致的深度」（題 8B）、「共同承擔實施學校

表 14：香港躍進學校的自我評估進展 —— 整體描述性數據

學校組別	範 疇	平均值	標準差	最小值	最大值	學校樣本 數目	樣本空缺 數目
中、小學	學校現時的狀況	2.71	0.37	2.00	3.53	49	1
	三年來的進展程度	2.17	0.32	1.21	2.84	49	1
小 學	學校現時的狀況	2.81	0.36	2.32	3.53	25	1
	三年來的進展程度	2.34	0.24	2.00	2.84	25	1
中 學	學校現時的狀況	2.61	0.36	2.00	3.32	24	0
	三年來的進展程度	2.00	0.30	1.21	2.63	24	0

註：學校現時的狀況 —— 4 點量表（1：少部分；2：有些；3：大部分；4：所有）。

三年來的進展程度 —— 3 點量表（1：不顯著；2：一般；3：十分顯著）。

表 15：躍進學校自我評估 —— 個別題目描述性數據

問卷題目	小學				中學			
	平均值	標準差	中位數	眾數	平均值	標準差	中位數	眾數
I. 強效學習								
題 1A 學生能解釋他們所做的	2.68	0.56	3	3	2.33	0.56	2	2
題 1B 東西跟學習經驗的關係	2.04	0.20	2	2	1.88	0.34	2	2
題 2A 教師期望學生能邁向高	3.13	0.61	3	3	3.00	0.42	3	3
題 2B 層次的學習	2.29	0.46	2	2	1.96	0.55	2	2
IA. 互動性								
題 3A 學生有機會在學習過程	2.88	0.73	3	3	2.63	0.58	3	3
題 3B 中與其他人士合作	2.46	0.59	2.5	3	2.21	0.41	2	2
IB. 以學習者為中心								
題 4A 學生作個人探索以促進	2.24	0.78	2	2	2.00	0.42	2	2
題 4B 解決問題的能力	2.08	0.57	2	2	1.83	0.56	2	2
IC. 包容性								
題 5A 學習經驗的設計適合不	2.72	0.54	3	3	2.38	0.58	2	2
題 5B 同學生的學習模式	2.08	0.49	2	2	1.96	0.46	2	2
題 6A 學生有同等機會獲得強	3.40	0.82	4	4	2.79	0.72	3	3
題 6B 效學習經驗	2.40	0.58	2	2	2.00	0.51	2	2

表 15 (續)

問卷題目	小學				中學			
	平均值	標準差	中位數	眾數	平均值	標準差	中位數	眾數
ID. 持續性								
題 7A	3.67	0.48	4	4	3.08	0.28	3	3
題 7B	2.50	0.51	2.5	2,3	2.08	0.50	2	2
II. 目標一致								
題 8A	3.04	0.54	3	3	2.54	0.59	3	3
題 8B	2.54	0.51	3	3	2.00	0.51	2	2
題 9A	2.72	0.68	3	3	2.63	0.65	3	2,3
題 9B	2.32	0.48	2	2	2.00	0.51	2	2
III. 賦權承責								
題 10A	2.56	0.71	2	2	2.38	0.58	2	2
題 10B	2.32	0.48	2	2	2.00	0.51	2	2
題 11A	2.80	0.82	3	3	2.75	0.53	3	3
題 11B	2.52	0.51	3	3	2.00	0.42	2	2
IV. 發揮所長								
題 12A	3.16	0.47	3	3	3.04	0.36	3	3
題 12B	2.52	0.51	3	3	2.08	0.41	2	2
題 13A	3.00	0.50	3	3	2.88	0.54	3	3
題 13B	2.56	0.51	3	3	2.17	0.64	2	2

表 15 (續)

問卷題目	小學				中學			
	平均值	標準差	中位數	眾數	平均值	標準差	中位數	眾數
V. 價值								
題 14A	3.00	0.58	3	3	2.79	0.59	3	3
題 14B	2.56	0.51	3	3	2.17	0.56	2	2
題 15A	2.64	0.49	3	3	2.83	0.56	3	3
題 15B	2.24	0.44	2	2	1.88	0.45	2	2
VI. 探究								
題 16A	2.72	0.84	3	2	2.54	0.72	2.5	2
題 16B	2.28	0.61	2	2	1.96	0.62	2	2
題 17A	2.80	0.71	3	3	2.63	0.65	3	2,3
題 17B	2.12	0.53	2	2	1.88	0.54	2	2
VII. 管理架構								
題 18A	2.08	0.76	2	2	2.29	0.69	2	2
題 18B	2.32	0.56	2	2	1.96	0.46	2	2
題 19A	2.20	0.76	2	2	2.17	0.87	2	2
題 19B	2.32	0.56	2	2	1.96	0.46	2	2

註：每題問卷題目均需就兩種情況作答，而：

A 題代表：學校現時的狀況 —— 4 點量表 (1：少部分；2：有些；3：大部分；4：所有)；

B 題代表：三年來的進展程度 —— 3 點量表 (1：不顯著；2：一般；3：十分顯著)。

重要的決定」(題 11B)、「學校整體的成員發揮所長」(題 12B)、「資源運用」(題 13B)及「提倡躍進學校價值」(題 14B)。此外，小學組所有項目的平均值均大於2，顯示所有項目的進展均介乎正常及十分顯著之間。在19項中，平均值最低的三項分別是「學生能解釋所做的東西跟學習經驗的關係」(題 1B)、「學生作個人探索以促進解決問題的能力」(題 4B)及「學習經驗的設計適合不同學生的學習模式」(題 5B)。

有一位學校發展主任就他自己的觀察分析探究所遇上的困難，因為探究時若處理不當，有可能激發同事之間的矛盾：

[在探究時]老師指向校長，校長指向副校，副校指向校長，我會擔心這樣工作令到他們未必有任何目標一致的作用，反而令問題擴大，最重要是校長有沒有胸襟接受意見，我擔心有不願意聽的評語或善意的批評，校長不願接受，情況會變得更差。

另一位學校發展主任提到，要提升教師這方面的能力才能令他們掌握問題的探究：

暫時我只是看到同事坐在一起談話，因為我未去到有成效階段，主要令他們掌握問題的探究，有甚麼可以科學一點或有系統的去了解某些他們想了解的問題。掌握這些資料對將來學校的演變有甚麼幫助，便要看這能力的擴散及深化的速度。

在中學成員學校方面，各項目的自我評估進度均不及小學成員學校高，其中約有一半項目的平均值均稍低於

2，顯示部分成員學校在這階段認為進展並不顯著。整體而言，中學成員學校認為下列三個項目有較顯著的進展（平均值在 19 項中最高）：「學生有機會在學習過程中與其他人合作」（題 3B）、「資源運用」（題 13B）及「提倡躍進學校價值」（題 14B）。

雖然中、小學成員學校對進展程度有不同的觀感，他們均不約而同地察覺到學校成員正在創造一個環境：鼓勵自由表達意見，而意見亦會受到尊重；討論是針對性和有效率的；回應是有建設性和容許變通的；新的意見受到尊重和得到鼓勵；所有情況（如新意見、新計劃等）都視為一種學習和提升自己的機會，從而令學校成為一所學習型機構。此外，學校成員能在學校活動和計劃中發揮所長，人力和物力又得以適當運用，排除萬難，以達成學校的遠景。學生多有機會在學習過程中與他人合作，共同朝向一個目標，並與他人分享自己的技能和知識。

躍進學校基準問卷內容集中在躍進計劃的取向、推動過程及成果。換句話說，計劃的理念、實踐過程及結果都在考慮之列，從而對整個計劃作初步檢視。學校本身就躍進計劃啟動後作出回應，是新一個週期的架構重整、訂立優次及確立來年目標的開始。

校本管理與自我評估

在校本管理制度下，學校的文件紀錄要做得比較全面，而周年學校計劃書是其中不可或缺的一環。然而，計劃書在引領學校發展的路途上能否作出貢獻，有賴於計劃書的撰寫。計劃書能否有助學校改進，則要看學校能否運用自我評估的資料以辨清本身的強項和弱項，從而充分運用強項、糾正弱項以改善學校狀況。

在香港的教育體制中，評估是比較傾向兩極化的。傳統上學校是評估學生的地方，但踏入21世紀，評估重點亦指向學校，例如增值指標和教師語文能力基準。相對而言，學校成員對管理組織、同事間的共同目標和遠景、協作文化、學生在學校的生活質素等的自我評估反而不普及。教育制度及社會風氣只較為關注狹義的成果，卻不太注重廣義的學習成果及相關的學習過程，而躍進計劃所重視的較廣義的自我評估，在學校改進過程中起著重要的意義。

推動學校改善的其中一個要素是配合教育政策和社會形勢。就本港的情況來說，質素保證視學報告（教育署，2001，頁86-88）指出小學、中學和特殊學校在管理及組織、教與學、校風及給予學生的支援等範疇的自我評估，可作下列跟進：

1. 管理及組織範疇
 - 學校應全面評估全校及各科目所推行的計劃，並為學校制訂自我評估方法及程序。
 - 學校應分析和檢討教職員在培訓方面的需要，以制訂一套周詳的校本教職員培訓及發展計劃。此外，學校亦應鼓勵教學人員加強專業交流和協作。
 - 學校應檢討所推行的各項新措施，並因應學校可供運用的資源、教職員的專長和學生的需要，訂定工作的優先次序。
2. 教與學範疇
 - 課程管理方面，學校應加強各科組與功能小組的協調。此外，學校亦應加強監察和檢討課程的推行。科主任，特別是小學科主任，應加強領導和監察課程發展的職責。

- 課程策劃及組織方面，學校在制訂校本課程時，應關注學生的學習差異，並擴闊他們的學習經歷。輔導教學是照顧學生個別差異的其中一種方法，學校應仔細策劃，並定期檢討。
 - 學校應充分運用從評估蒐集所得的資料，以改善學與教。例如，學校可根據評估資料針對學生的學習問題，提出改善方法，並修訂教學計劃。
3. 校風及給予學生的支援範疇
- 學校應檢討輔導教學計劃及所採取的教學策略，以便能充分發揮其教學效能。
 - 學校應設立有效的機制，以監察和評估輔導教學和跨課程活動的成效。

質素保證視學在2000–2001年度周年報告中指出，各個範圍的自我評估仍然是學校最弱的一環。學校在這方面的主要弱點包括：

- 未能訂立明確的程序和有效的工具，以監察和評估學校各方面的工作；
- 評估準則並不明確，或未能配合周年目標；
- 未能利用評估結果修訂長遠目標和訂定來年的周年目標；
- 未能全面評估學校各項活動的成效。

質素保證視學十分重視學校自我評估的成功推行，認為將有助學校建立校本管理文化。教育署「希望透過自我評估機制，學校不但能自發地不斷改善，更能充分掌握學校的發展情況。長遠來說，當所有學校都熟習自我評估後，〔教育署的〕視學便只需核證學校各方面的自我評價。屆時，視學周期亦可望縮短」（教育署，2001，頁99）。

此外，《傑出學校獎勵計劃報告書》亦指出（優質教育基金秘書處，2002，頁43）：

學校在評估和監察方面的整體表現顯示，這方面需要進一步推展。從計劃目標及表現指標與相關成功準則之間的鬆散關係，以及評估需要的認識不足，可清楚看到這方面的需要。

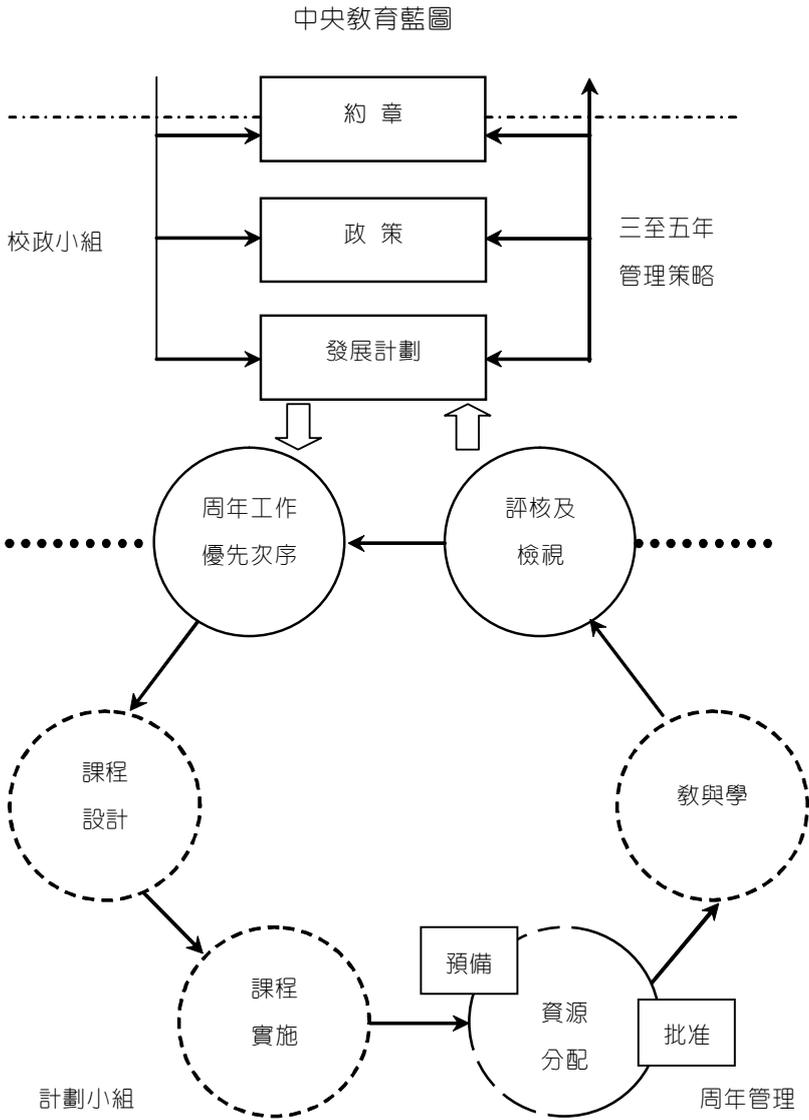
學校為何自我評估

邁進新世紀，香港的教育制度正面臨轉變。為配合整個教育制度的變革和發展，學校若要積極面對這些挑戰，必須不斷提高教學效能，並改善學生表現。然而，教與學的成效受校內校外多方面因素影響。每年學校須檢討學生成就及學校組織效能兩方面，根據校方本身所佈訂的表現評估指標，定期進行自我評估，確保由學校所提供的教育服務對每個學生均有裨益（校本管理諮詢委員會，2000）。

另一方面，Caldwell & Spinks（1998）指出，20世紀90年代國際上很多國家均認為，學校需要有清晰的目標、開明的管理制度，並能就教育成效及如何善用公帑向公眾問責。學校需因應中央政府的教育藍圖和方向，訂定校本管理策略和發展計劃，並每年作出檢討，以期透過自我評估和自我完善的機制不斷求進，從而提高學生的學習成效（參看圖5）。總括而言，國際上不同國家或地區和本港的教育改革重點均指出，學校本身需要有週期性的自我評估環節，使學校在管理和教學上更趨完善。

海外教育界人士不乏對自我評估的積極看法，Rudd & Davis（2000）訪問了來自23所英國學校的27位成員，總結受訪成員對自我評估的意見如下：

圖 5：20 世紀 90 年代的校本管理模式



資料來源：Caldwell & Spinks (1998), p. 29。

1. 自評可帶來學校文化的改變，協助學校伸展現行教與學的評估過程，並納入正式架構；
2. 學校自評有利教師專業發展，特別在同儕間의分享文化受到鼓勵的情況下；
3. 自評有助校長（特別是新任校長）組織學校改進計劃；
4. 來自校內的評估讓教師自行釐定範疇和指標，有助學校改進聚焦及提升教師對自評的擁有感；
5. 來自校外的「批判性朋友」（critical friend）的支援，有助教師察覺發展方向；
6. 自評鼓勵社區參與；
7. 自評有助學校建立評估工具。

這些成員察覺到自我評估為學校的策略性計劃奠定了基礎，有校長認為「自我評估讓你知道你的現況、成效及未來應要走的路向。如果你不自評，你就會停滯不前」（Rudd & Davis, 2000, p. 5）。此外，他們亦認為自我評估為學校帶來良性轉變，例如引進同儕觀課及外界專業支援。在一位校長眼中，自我評估建基於應變能力：「我相信一所會思考和應變的學校及一群會思考和應變的教師才可以培育出一群會思考和應變的學生。」（p. 4）他們亦期待自我評估可更加全面推展，例如進一步收集家長及學生對學校狀況的看法。一位校長有這樣的觀點：「兒童知道哪些活動有助或無助他們學習。」（p. 5）

雖然躍進計劃成員學校跟「自我檢視學校（Self-inspecting school）」（Ferguson, Earley, Fidler, & Ouston, 2000）的境界仍有一段距離，但學校普遍對自我評估抱積極態度，認為自評為學校提供了監察及改善教與學的重要機制。要達致這理想境界，目前仍有不少問題需要解決，例如自我評估的啓動是否由下而上、自評的擁有權是

否過度集中在學校的高層領導、學校本身會否反問自己一些具挑戰的難題等 (Rudd & Davis, 2000, p. 4)。此外，教師亦會顧慮到自評跟考績的關係，以及校內是否有足夠資源進行數據收集和分析。除了要解決這些困難之外，要令學校及教師有意向或動機去評估自己的工作成效，學校亦宜不斷反思自我評估的目的，是單純為應付質素保證視學，還是為達標、提升水準、促進教師專業發展，抑或是上述各項的組合。學校成員對自我評估的目的(為誰做及做甚麼)有了共識，才能令這個過程得到老師的普遍認同，從而逐步邁向自我完善之路。

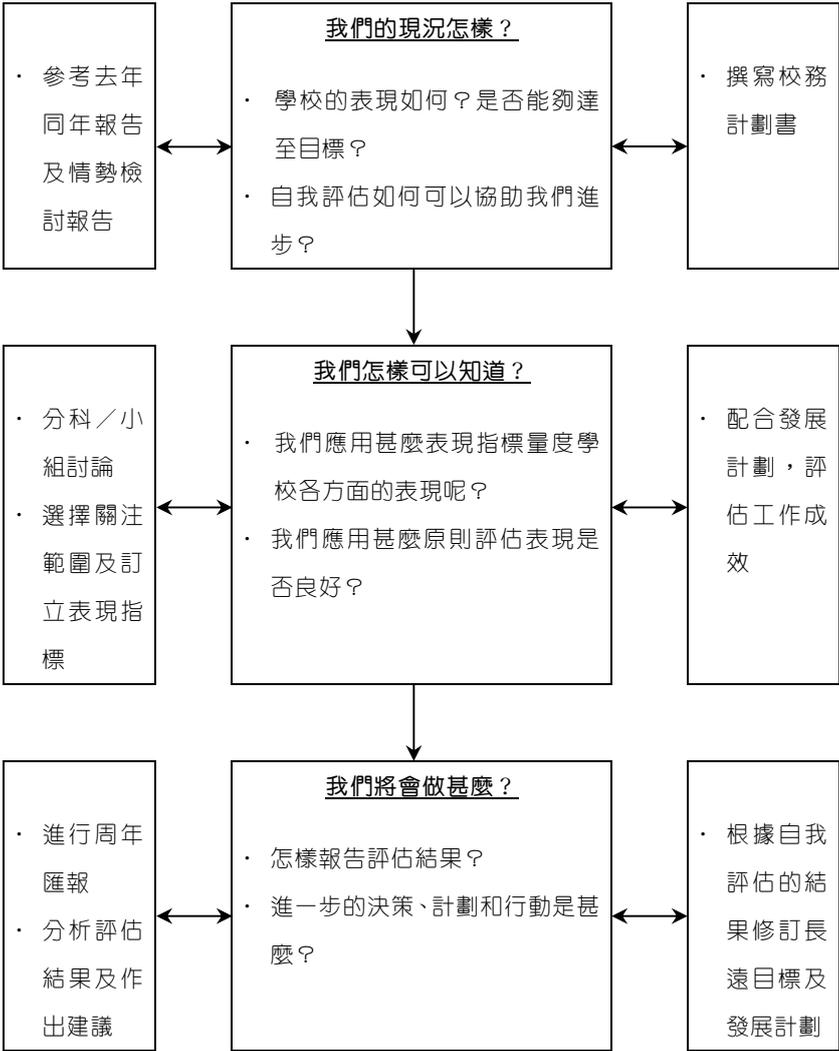
學校如何自我評估

自我評估具有三個核心問題，如圖6所示，它們是：

- 我們的現況怎樣？
- 我們怎樣可以知道？
- 我們將會做甚麼？

自我評估涉及教職員的參與，也要求訂立表現指標、記錄評估結果和跟進來年計劃，學校可根據個別條件和狀況，按部就班，發展自我評估機制。學校成員可選擇關注範圍及訂立表現指標，以支援學習(support for learning)為例，教師可訂立相關的指標及搜集量化和質化證據作為評估的依據(表16)。

圖 6：自我評估的三個核心問題



資料來源：教育署（1998），頁 24-25；彭新強（1998），頁 10。

表 16：「支援學習」指標的評估

指 標	量化證據	質化證據	方法／工具
學生視他們自己為獨立的學習者	<ul style="list-style-type: none"> 接受幫助的學童數目 學童進行自修的時間 利用圖書館、軟件及教學資源的狀況 	<ul style="list-style-type: none"> 學童對自己作為學習者的看法 教職員、學生、家長等對學習支援的看法 學童對自修機會的態度 	<ul style="list-style-type: none"> 訪談 學習風格的評核 學生使用時間的日誌
教師相信所有學生能夠學習和爭取成功	<ul style="list-style-type: none"> 不同組別學童的進展速度 利用適當術語去描述學習者的狀況 	<ul style="list-style-type: none"> 學童對學習的期望和願望 教職員對學童期望和願望的看法 學童對成績紀錄的態度 	<ul style="list-style-type: none"> 教學方法的調查 評估資料的分析 與不同組別的學童面談 學生經驗的日誌
學校活動主要的焦點是令學習更為有效	<ul style="list-style-type: none"> 不同組別學童進展速度的比較 在一星期裏學校投入教與學的時間 	<ul style="list-style-type: none"> 學童的自尊感 時間表的結構 教職員非正式討論教與學的情況 	<ul style="list-style-type: none"> 問卷調查 分析影響學童學習進展的因素 分析時間表對教與學的影響
校內和校外學習作為一個連貫的整體	<ul style="list-style-type: none"> 家課的數量和分布 家長參與學童在校外學習的程度 同儕學習的利用 學習支援計劃的成效 	<ul style="list-style-type: none"> 學童認為學校學習與他們的生活相關 學童在課堂內覺得學習有挑戰性 學童視家課有用 校外學習得到認同 	<ul style="list-style-type: none"> 家課政策和實踐的分析 訪談及問卷
學生參與學習進展的檢討、目標的訂立和學業成就的紀錄 (records of achievement)	<ul style="list-style-type: none"> 評估及進展數據 學童利用「目標訂立」的狀況 教職員和學生花在紀錄學業成就的時間 	<ul style="list-style-type: none"> 學童對自己學習進展的看法 學童對學業成就紀錄的看法 學童的自信心和學習願望 	<ul style="list-style-type: none"> 評估資料的分析 學童經驗的日誌 成績稍佳和稍遜學童的剖面 (profiles)

資料來源：採自 MacBeath (1999), p. 136。