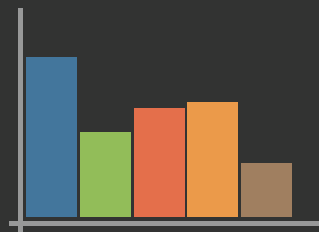


學校發展與自評 香港的經驗

採訪·整理 | 呂達富 攝影 | 李正華



序言

教育暨青年局為推動“以學校自評為核心，結合外評的學校綜合評鑑新模式”作準備。本刊非常榮幸能邀請香港的教育專家，前任香港教育局學校質素保證總主任，現職香港中文大學學校發展顧問梁哲雲先生，就學校自評的推行分享香港的經驗。



香港中文大學學校發展顧問
梁哲雲先生

請簡介香港推行學校自評的背景、原因和目的。

梁哲雲先生：自評是現今國際教育發展的大趨勢，常言道“衣食足而知榮辱”，當社會能確保所有學生都得到學習的權利後，下一步便需要思考如何才能提升教育質量。以香港為例，以往一切的權力都集中在政府，諸如學校的人事安排和添購設備等，均需要經行政當局評核和審批，不利學校的發展。政府應該要賦權，鼓勵學校自主發展和自我承擔，給予學校在制訂財政預算和課程設計等方面的彈性。然而在賦權後，政府便需要監督，進行督導視學工作。

以往的督導視學是一個診斷性的工作，每所學校被督導視學均要間隔多年，除非學校的表現非常不理想，否則外評團隊不會短期內再次到訪該校。當視學報告完成後，會將報告交給分區同事跟進與負責，雖然分區同事與學校緊密聯繫，但學校眾多，跟進的力度始終未夠。因此，以往這種

被動式、監察式的督導視學未能發揮其最大效用。正如牙齒保健一樣，每一兩年檢查一次牙齒，發現蛀牙後，進行修補工作，但重點應該是個人在日常生活時如何護理牙齒，自己是需要負責任的。學校亦應如此，故督導視學逐漸發展成為以自評為核心的評鑑工作，即現時的“學校發展與問責架構”。

自評能喚醒教師的各種神經觸覺，反思自己的專業，追求卓越。學校自評不僅是個人的行為，更是一種學校文化，一種懂得自我反思，持續進步的學校文化。這種文化亦能渲染學生，讓學生自己制訂學習計劃和目標，執行及反思。自評就是透過計劃、執行和檢討的過程，促進學校、教師和學生形成這種自我反思，持續進步的精神和文化。

香港學校實行自評已有兩個週期，第一期在2003/2004至2007/2008學年，第二期在2008/2009至2013/2014學年，香港教育局合共已

對一千一百多所學校進行了外評工作，蒐集了六萬二千多份教師問卷，並已撰寫總結報告。學校都非常認同“學校發展與問責架構”能促進學校持續完善發展，在推行初期是有所擔憂，但後來發現都是過分憂慮和敏感。



香港學校進行自評主要有甚麼工作？

梁哲雲先生：學校的工作並不是年復一年，只以學生升中、會考取得優異成績為目標。學校須抱有長遠的願景，並不斷自我完善，持續發展，因此我們會鼓勵學校訂立中長期的發展規劃，並制訂配合發展規劃的學年計劃，以達成發展規劃的事項。學校制訂發展規劃時，需要配合辦學宗旨和校訓等，透徹分析自身的強、弱、機、危，要懂得運用自身的資源和優勢，以及面對即將到來的危機，例如一些重要的骨幹教師快將退休、地區人口減少或人口結構發生變化等，這些都要反映在發展規劃中。

在制訂發展規劃和學年計劃時，須全體學校人員的參與、討論與反思，明確規劃學校發展的事項，作出策略性的考慮和安排，訂定發展事項的優先次序。在集思廣益的過程中，難免會存有意見分歧，但意見經過梳理和歸一後，這些討論都會成為推動學校發展的力量。曾經有些學校發展某些計劃和活動時，教師懵然不知，原因是“我不是任教該科目的”。然而，在學校的發展中，“學與教”的發展必不可缺，即與教師的“教”是密不可分，故全體教師必須共同參與。

在制訂發展規劃和學年計劃前，須蒐集足夠的訊息，以“按照學生需要設計課堂教學”為例，學校首先要知道學生需要甚麼，這可以透過問卷進行數據蒐集。行政當局提供了一套問卷供學校使用，有了一套共通的工具，除了可以協助學校進行規劃，還可形成地區的資料庫，讓學校和政府瞭解現況，作出適切的規劃與策略。

制訂學校發展規劃和學年計劃後，需要制訂一些可行性的方案，這些方案就是外評團隊與學校溝通的重要話題，檢視和交流方案是否合適。外評團隊不會因為方案不合適而給予學校負面的評價，重點是雙方交流後，學校能否找到有待改善之處和原因，持續優化與改善，具備自我反思的能力，故外評絕不會為學校帶來負面的影響。

學年末，學校須制訂一份學年報告，針對學年計劃的內容一一作出檢討與反思。例如學年計劃關注事項為“提升學生自主學習能力”，在學年報告中則須指出成效如何，檢討與反思執行情況和結果。有學校的學年報告會以“大部分學生都有進步”這個較籠統的表述作為檢討，當然教師的觀察可以是一項實證，作為反思的依據，但自評要做得更好，只靠教師觀察是未夠全面的。自評是以資料和實證為本的，學校可以透過更多元的方法和途徑去蒐集資料和實證，反映其成效或不足之處，例如在網上閱讀中，輕描淡寫地鼓勵學生自主完成

某幾個練習題，教師統計其完成量和答對率，以數據作為實證，檢視和反思“提升學生自主學習能力”的執行成效，從而制訂下一個學年計劃，設計更多可行和有效的具體方案，以及可量度的評估方法。



學校實施自評時有何策略？

梁哲雲先生：學校推行自評沒有甚麼特別的策略，抱着平常心便可，因為每個人都懂得自評，每個人做事都會先計劃，然後實踐和檢討，自評就是如此，惟學校自評是整個機構的。各學校人員對每件事情都會有不同的理解和選擇，因此學校推行自評時，必須梳理好各持分者不同的期望和價值取向，將意見歸一，讓大家產生擁有感，認同和支持學校的發展方向。

學校須有一個長遠的願景和中長期的發展規劃，自評不僅是反思不足，更要想方設法持續進步，不斷優化，一步一步達成學校的願景，並體現在學年計劃和學年報告之中。落實、評估和反思學年計劃的方案與活動，並體現在下一個學年計劃中，這個過程為學校人員構建出一個持續進步的空間與能量。

學校自評會否為學校人員帶來額外的工作？

梁哲雲先生：自評不會為學校人員帶來額外的工作，例如教師進行課堂教學後，評估自己的教學成效，為自己的教學成效找實證，這些都是教師對自己的專業負責，並不是額外的工作。實證並不難找，教師在課堂教學中設置的問題和小測、觀察學生在小組活動的表現等，這些都是實證。至於學校舉辦的大型活動，蒐集實證的方式可以是透過教師與學生間的溝通、教師對學生的觀察，也可以透過問卷數據的蒐集和統計等。學校為跟進和評估一些項目的成效而有所付出，我認為絕對是值得的。付出與收穫，兩者是要衡量的，如果認為是值得的，那麼付出又何妨呢？我會承認自評會讓學校人員“想”多了，而不是做多了。學校人員必須要為自己的專業負責，也須為學校、學生和自己的發展作出承擔，並不是為了配合行政當局要求或應付他人，因此無論外評團隊會否入校，學校人員都必須要做的，並不是額外的工作。

學校自評須制訂學校發展規劃、學年計劃和學年報告，倘若學校未曾制訂過這些文件，那麼自評真的會多做了這些文件。然而，學校發展不需要這些文件嗎？文件做多了，但多了又是否有價值，這是應該一併考慮的。學校是一個學習型的組織，絕不能固步自封，僵化停頓。時代不斷變遷，社會不斷進步，任何一個人或組

織都有學會學習的能力。正如學習使用智能手機一樣，人人都懂得自學，因為大家都覺得有價值，值得付出時間去學習如何使用。

學校綜合評鑑的指標系統包含多個範疇和評鑑標準，學校在自評實施初期，能否因應校情對相關項目進行增刪？

梁哲雲先生：學校發展的事項必有優次之分，香港學校一般大約有三至五個關注事項，且會牽涉多個範疇，不會只與某一個範疇有關，否則學校的發展會失衡。倘若學校發展的重點是學與教，“教”是教師的環節，一定和管理與領導有關，學校須針對發展重點去提升教師的專業能力，例如舉辦教師發展日和師訓專題工作坊等；“學”是學生的環節，在訓育輔導方面，可能要培養學生堅毅和勤奮等精神。可見，學生的培育必定會牽涉行政、教學或訓輔等多個範疇，不會只集中在其中一個範疇內，學校要培養學生某方面的發展，所有範疇的學校人員定必要相輔相成。

制訂和發展一個關注事項，校長不能一言堂，必須與行政、教學和訓輔機關的負責人，以及教師代表等共同商討。若關注事項未能得到教師的認同，推行時只會事倍功半。因為關注事項的落實是要靠教師，所以學校自評十分重視“人和”，校長要發揮

領導才能，充分與教師溝通，能鼓勵和動員所有教師共同努力。另外，未有被列為關注事項的，不是等於學校會放任不理，例如學生遲到，教師都會關注，不會待“守時”被列為關注事項才關注遲到問題。未有被列為關注事項的，只是代表其不是全校性、大規模的行動而已。

香港實施自評的經驗對澳門開展學校自評工作有甚麼啟示？

梁哲雲先生：對學校來說，學校自評是一個機構的文化，強調自我反思文化的建立，只得校長有計劃、實施和評估的精神是徒然的，必須要所有管理組織和學校人員都會反思，共同向着同一方向，同一目標邁進，才會持續進步。溝通和觀察是重要的手段，例如校長和教師進行定期會議，瞭解階段性的進展，校長便能取得實證；同樣地，教師透過溝通和觀察學生，教師亦能取得實證。當然，自評要做得更有系統和全面，除了制訂學校發展規劃和學年計劃外，各層面亦要制訂計劃和檢討，例如各學科制訂學科學年計劃，與學校發展規劃和學年計劃的關注事項相互呼應，並在期末作檢討。

對行政當局來說，新評鑑模式的開展，學校和教師必定有所憂慮，行政當局可舉辦工作坊，讓學校瞭解自評的內容，並讓學校知悉外評會檢視甚麼，解除憂慮，尤其是參與先導

的學校。行政當局亦可通過先導方式的實踐，以制訂一些藍本和示例供學校參考，讓學校知悉如何撰寫學年報告，避免學校花大量的時間去摸索。最後，就是要讓學校瞭解自評是為了學校的發展，以及學校人員自身的專業發展。

後記

通過是次訪問，瞭解學校自評並不是新鮮事，每個人都懂得自評的精神——“策劃、推行和評估”，不斷自我完善。學校自評文化的建立，能有效將自評融入學校恆常工作之中，透過恆常活動及工作的檢討和總結，蒐集實證，進行評估，調整或改進工作，制訂學校發展規劃、學年計劃和學年報告等，促進學校自我完善，持續推動學校發展。此外，自評是一個自我診斷、自我反思、自我優化和自我發展的過程，各位教育同工均能藉此反思教育理念、教育過程和教育成效，毋忘初心，在教育專業的路上繼續成長。🌱