

從實踐中改善學校自我評估

Improve school self-evaluation by practice

胡少偉

香港教育學院

李傑江

香港初等教育研究研究

摘要

教統局吸收了推行質素保證視學的經驗，於03年提倡加強學校自我評估，以促進本港學校的發展和自我完善。為了支援本港小學實踐學校自我評估，香港初等教育研究學會舉辦小學學校自我評估的行動研究與分享計劃，為九所小學提供校本教師工作坊，使參與同工們明白以行動研究的態度來實踐學校自我評估。此文除整理文獻資料外，並會介紹計劃的心得，包括：學校校本自評計劃的要點、實踐自評的學校經驗和討論落實校本自評的關鍵等，以供學校同工參考如何進行學校自我評估。

關鍵詞

學校改善，校本評估，行動研究

Abstract

The Education Commission Report No.7 states internal quality assurance should be achieved through school-based management and self-evaluation by schools. Education and Manpower Bureau has sent a Circular Memorandum to all schools on “Enhancing School Development and Accountability through School Self-evaluation on External School Review” in 2003. The Hong Kong Primary Education Research Association has carried out a project titled “Sharing and Action research on School Self-evaluation in Primary School”, which is funded by District Teacher Network. The project provides school-based teachers’ workshops for nine participating primary schools to help teachers learn how to carry out school self-evaluation through applying the processes of action research. This article aims at sharing the experience gained from the project and suggest better ways of implementing school self-evaluation.

Keywords

school improvement, school self-evaluation, action research

前言

香港自九七年成立質素保證視學之後，教育行政當局吸收了質素視學外評學校的經驗，了解到學校自我評估對學校自我完善的作用，從二零零三年十月開始大力推行學校自我評估。為了配合推動本港小學發展校本評估的機制，香港初等教育研究學會於零一至零二年得到地區教師專業交流計劃的支持，與前教育署合辦一個小學校本評估支援計劃，透過講座及工作坊促使廿八所參與學校嘗試有系統地計劃學校自我評估。而為了更進一步推廣及利用該計劃的成果，香港初等教育研究學會與教育統籌局再合辦小學學校自我評估的行動研究與分享計劃，於零二年十月至零三年九月以推介會向小學同工介紹自我評估的理念，並選了九間小學提供校本教師工作坊，向參與學校同工推介以行動研究的態度來實踐學校自我評估，以更新和改善校務。此文的要旨是從學校自我評估的文獻和上述計劃的實踐經驗上，論述如何實踐學校自我評估。

校本評估與學校改善

本港教育界對學校改善與校本評估的關係，早於九四年在教統會文件中已提及，指出：要成功地實行學校管理新措施所要求的改變，須由學校本身自發進行。來自外間的壓力是可以幫助學校確信有需要作出改變，及驅使它們接受隨改革而來的挑戰，可是外力並非一個有效的方法帶引質素導向的改革（教育水準工作小組報告書，頁46）。可見本港教育決策諮詢機構多年前已了解到只有來自校內專業自發的力量，才能真正促進學校發展與改善。事實上，每所學校擁有的環境是唯一的，不同學校的改善有其獨特的方法來達成，並沒有一個藍圖可讓所有學校在執行後便得到改善（胡少偉，2000，頁35）；故此，前線學校工作者是不能單靠官方的一份指引文件來自我完善，只有來自各校內部專業群體的力量，才可促進學校的持續改善。

自我評估能為學校提供適時及有意義的回饋，而這些資料則有助學校建立改善的優先次序

（Fitzpatrick, 1998, 頁5），台灣學者吳宗立（2000，頁289）也曾指出在校本管理的運作過程中，建立評鑑回饋系統，善用檢核功能，可作為檢討、改進和修正的參考，這個學校自我更新的過程，是與學校推行自我評估的原理一致的；而內地校本管理專家毛亞慶（2003，頁4）亦指出，學校績效的評價應是一個學習的過程和幫助學校改進的一種方法，可見中外學校管理學者皆重視自我評估的功能，指出學校自我評估是有助於促進學校的改善。

學校自評要從「做中學」

為了促使香港學校更有效地推展學校自評的方法，教育統籌局常任秘書長羅范椒芬（2003）在《透過學校自我評估及校外評核促進學校發展及問責》一文中，清晰指出學校進行自評和發展策略時，要了解學生的需要和特點，以及評估學校的優點和須予改善的地方，然後訂立發展優次和目標，制定達標策略和施行計劃（頁2）。但據筆者兩人多年的觀察，香港教師因慣於專注執行學校工作，忙於應付教與學，而不善於自評學校的工作表現；故要透過學校自我評估改善校務，學校同工便需學習校本評估的理念，並以行動研究的取向來實踐自評的工作。

正如台灣學校自評學者郭昭佑（2001，頁34）的個案中，發展「做中學」對學校自我評估的必須性；他在個案中發現教師在培訓後進入評估初期時仍感足襟見肘，亂了方寸，等一步一步的完成評估工作，才豁然開朗。這引證了教師不能單靠學習便可有效地進行自我評估的工作，而要在實踐中不斷掌握自評的方法。故此，學校同工應以行動研究的態度去實踐學校自我評估。一個行動研究的基本循環包括了診斷、行動計劃、行動施行及評估行動（McPherson & Nunes, 2002, 303）。而吳明隆（2001，頁114）則指出教育行動研究是一個螺旋式循環過程，其步驟為確認問題、構想解決方案、實施行動方案、觀察實施後的效果、依據評鑑效果修改行動及重新規劃下個行動。這個過程的理念與學校自我評估的過程一致。筆者兩人認為一個完整的學校自我評估的過程，包括

了學校情境分析，選擇自評項目，訂定校本表現指標，確定自評方法與工具，收集評估資料，與持份者對話，作自評報告和再設計新規劃等步驟。

設計校本自評計劃

一個學校自我評估的計劃，應與學校使命及校務計劃配合（張永明，2001，頁45），而設計校本自評計劃時，可參考內地學者沈玉順（2000，頁165）在探討學校評估時提出發展性學校評估注重整理從過去到現在的歷程，總結過往的經驗教訓，分析現狀的優劣及作出適時的調整；其根本目的在於促成學校未來的特色化和可持續發展。這個以發展為導向的原則對學校設計自評是十分重要的，學校設計自我評估時不應在乎於診斷學校的表現；而在強化學校的特色和促進自我完善。此外，學校領導者在思考設計自評計劃時，也需明白自我評估是一個多功能的過程，知悉學校自評目標的多樣化。故在設計一個學校自我評估計劃時要清楚其原因和對象（Davis & Rudd, 2001, 頁12）；只有目標清晰的學校自我評估計劃，才可使學校自評計劃奠定成功的第一步。

而在設計推行學校自我評估時，可參考蘇格蘭教育及勞工部的學校自評文件指出應解決三個核心問題：學校現在的情況是怎樣的；如何知道學校工作的情况；及學校將會如何跟進有關評估的結果（彭新強，2003，頁14）。當中要了解學校的現況，接受一個全面的外評是一個可取的方法，但基於質素保證視學資源所限，學校未必可有一個適時的外評配合，但學校同工可利用強弱危機作一個校內情境分析，這是一個較保證及可行的做法。正如聖公會偉倫小學（2003，頁122）在報告的反思中指出，在自評工作過程中，現況分析尤為重要，對現況進行檢視是自評工作的基石。在情境分析時，學校同工會訴說學校的優劣，當中可能會出現一些尖銳的批判，學校領導層應以開放胸襟，坦然聆聽不同的意見，並從中持平地歸納正反聲音，以增強校內同工的歸屬感和凝聚力。在情境分析後，學校同工便應配合學校的特色及中期校務發展的需要，定出進行學校自我評估的項目。

學校自我評估在與中央性外評有一明顯分別，就是中央性外評較重視評估的客觀性和可比性，期望透過全面視學就一所學校作出問責性的外評；而學校自我評估則不需強調全面性評估，因總體自評除花費大量校內人力物力外，亦無益於學校的自我完善。故各校推行學校自我評估時，應聚焦一至兩個重點項目作起點，以便更有效的推動學校改善和發展。在討論評估項目的主題時，筆者兩人觀察到不少學校會出現多個課題，遇到此情況，各同工可參考以課題權重諮詢法，讓所有同工對各課題的重要性作出回應，然後計算出校內全體同工相對較重視的一至兩個課題作評估項目的主題。在確定了學校自我評估的項目後，同工則應為這個自我評估計劃制定行動方案，而在選擇不同行動方案時可參考Palestini(2000, 頁60)的考慮因素，包括滿足學校自身的需要，方案的理念，過程的有效性，要求的資源，品質的獨特性，使命的適切性和計劃成本等。各校選取出的最後評估方案，能有助校內同工了解有關評估項目的情況及推動學校的改善。

不管各校如何推行其學校自我評估的計劃，同工皆需了解到自我評估是一個系統過程。故此負責設計及推行校本評估的學校同工，需有系統管理的視野和掌握機構評估的能力，包括：能不時界定相關的問題、能發展一套表現指標、能決定收集資料的方法、能因應評估階段而作出轉變、能將評估結合學校目標及就評估結果作出反應（Fider, Russe11, & Simlins, 1997, 頁191）。但這些能力的掌握，是不可能單靠閱讀而獲得，正如學游泳一樣，只有在推行學校自我評估的實踐中，才可讓學校同工掌握處理自我評估系統內的各項能力。

實踐自評的學校經驗

在小學學校自我評估的行動研究與分享計劃中，籌委會為各校舉辦校本工作坊，以促進同工了解學校自我評估的理念和操作；並鼓勵各校同工發展團隊精神，以實踐校本評估行動研究。從參與學校的校本教師工作坊和省覽各校的自評報告中，筆者兩人深深體會學

校同工不單在實踐中掌握實用知識，並能從評估中反思和建構新知識。一個評估計劃是複雜的，要處理的包括計劃進度、財政預算、人事安排、校內政治、人際關係、參與溝通、道德關注及未可知的因素等 (Sanders, 2000, 頁55)；故此要有一個組織力強的小組及良好的管理計劃，才能有效的實踐學校自我評估。在組織一個強而有力的學校評估小組時，學校領導者除考慮小組成員的組織力和領導力外，也應尋找一些具應變及學習能力的同工，一起負責學校自我評估的工作。

我倆觀摩到有些學校同工實踐學校自我評估時，對制定校本表現指標感到困難；但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，使校長及老師能夠充分了解學校的形勢，及作為改進和發展學校的重要參考 (鄭自強, 2000, 頁3)。故學校同工要學習從無到有地嘗試制定校本表現指標，以便為該項自我評估計劃確立成功的準則。當中負責同工可參考教統局所頒發的中央指標，再結合學校的獨特情況和不同計劃的要求，去探索及塑造每個自評計劃的表現指標。而根據內地學者馬永霞 (2001, 頁95-96) 的描述，一個好的教育評估指標應該符合先進性、方向性、可行性及群眾性等標準。此外，在制定一項新的校本表現指標時，同工在決定指標的基線時會感到難度，這是常見的；但假若來年再利用此表現指標時，今年的評估資料便可成為明年定基線的有力數據。

在考慮校本評估方法時，有學校同工會感到兼顧收集質性及量性資料有一定的難度。筆者兩人認為不管是質性抑或是量性的評估資料，在決定收集資料時應考慮的是用現成的資料作評估工具；在迫不得已的情況下，才設計新的問卷或其他方法去收集評估資料。而在校本教師工作坊中，有些同工提及在設計校本評估工具時，會感到沒有把握確立設計工具的信度和效度；我倆認為要為一個新工具確定嚴謹效度，有如緣木求魚，不切實際。故學校同工在首次使用自設工具時，不必深究其信度；反而應重視該調查工具的效度，透過與同儕的回饋修改，儘量使問卷內容能配合評估項目的需要，就會提昇工具的內容效度。正如

番禺會所華仁小學 (2003, 頁99) 在報告的反思中指出：通過自我評估的行動，老師進一步掌握如何設計問卷，以適應學生的能力，尤其評分的部份，以提高問卷效度。從中可見要從做中學，才使學校更有多的自信去制定校本評估的工具。

落實校本自評的關鍵

推行學校自我評估的計劃，除了要顧及計劃目標、掌握評估系統及制定校本評估方法外，最重要的是讓校內同工有足夠的參與和實踐。學校採取的過程，應以「從實踐中來到實踐中去」的態度，不斷提升校內同工的自評能力。根據前教育署 (2002) 公布的《香港學校表現指標》，學校須積極鼓勵教師參與自評各項工作，以便學校建立開放進取、互相協作的評估文化；事實上，正如黃宇等 (2002, 頁109) 在譯文中指出要使教育的重構和發展取得明顯的成果，教師應該把握變革的過程。如果學校的環境不支持變革，要讓個體教師自己發生變革是非常困難的；故此在落實校本自評時，一定要讓校內全體同工理解和支持學校的自我評估，明白校本自評活動是有益於學校的改善，才可使校內同工樂於實踐學校自我評估的工作。

在實踐學校自我評估時，教師的培訓與提高是必須的；正如有關學者承認評估參與者對新知識和技能的運用是很重要的；但實踐者與認知者都同時承認，沒有人會預期新的學習能立即轉換成有效的實踐 (陳嘉彌、鍾文郁、楊承謙等著, 2002, 頁489-490)，故此，只有累積成功或失敗的經驗才可提高學校的自我評估的能力，這是所有學校同工必須理解的。此外，在評估的過程中，學校其他持份者的積極參與也是不可缺少的，正如陳惠邦 (1998, 頁144) 指出協同性的教育行動研究是讓所有與學校教育持份者藉由對學校教育的關注、探究與理解，共同掌握課程與教學，並且改造學校教育。故此，使其他學校持份者對校本評估認識及參與其中，也是不可忽略的一環。正如 McNiff & Whitehead (2000, 頁246) 指出學校的行動研究是得到新的教育管理理論，這些實踐性理論則可協助校內持份者發展其關係及使他們得到學習

和成長。

此外，負責同工應將在自評過程中的資料交其他同工知悉，讓他們就初步資料作出回應及討論，然後才進行小組的分析及撰寫評估報告。正如郭昭佑（2000，頁202）指出評估者與其被評估者之間持續的對話，在發展對評估的正向態度及更能接受評估發現而言，是很有建設性的。故評估過程加入與各參與者的溝通和對話程序，將更能容納各種觀點，使評估的結果與建議更符合學校及持份者的期望，而較有利於日後學校的改進。與此同時，一個完整的學校自我評估過程必須能延續校本自評的經驗，每一個校本評估的報告應該項目的未來發展及學校明年的自我評估作出建議。正如救世軍林拔中紀念學校（2003，頁85）在其報告中指出，自評所得的其中一個效應是以該次自評為切入點，日後進行持續性的自評。由於學校發展是連續的，因此學校自我評估也是始終相伴的，而不應只視為一次過的評估或慣性地進行重覆而無意義的自評。總言之，為了達致學校改善和問責，各校應考慮以永續經營的概念來實踐學校自我評估（胡少偉，2004，頁60）。

參考書目

- 毛亞慶（2003）。應注重以學校為主體的校本管理，《中小學學校管理》1，頁2-4。
- 吳宗立（2000）。《學校行政決策》。台灣：麗文文化。
- 吳明隆（2001）。《教育行動研究導論——理論與實務》。台灣：五南圖書出版公司。
- 李子建（2002）。〈邁向學校自我完善：行動研究與校本探究〉，輯於李子建等《校本行動研究的理論與實踐》。香港教育研究所，頁6。
- 沈玉順（2002）。《現代教育評價》。上海：華東師範大學出版社。
- 胡少偉（2002）。〈校本評估在香港的發展〉，輯於《教育曙光》，第四十六期，頁33-37。
- 胡少偉、鄧兆鴻（2004）。〈香港小學校本評估經驗〉，輯於《教育曙光》，第四十九期，頁57-61。
- 馬永霞（2001）。《教育評價》。北京：當代世界出版社。
- 張永明（2001）。〈校本評估的發展與應用〉，輯於《小學校本評估支援計劃資料冊》。香港初等教育研究學會，頁43-57。
- 救世軍林拔中紀念學校（2003）。〈發展協作教學的策劃、組織和反思教師的合作性〉，輯於《小學學校自我評估的行動研究與分享》。香港初等教育研究學會，頁80-91。
- 教育統籌委員會（1994）。《教育水準工作小組報告書——學校教育質素》。香港：政府印務局。
- 教育署（2002）。《香港教育表現指標》。香港：政府印務局。

結語

一所學校如何就某個項目進行自我評估，上文已有所描述，在此不作重覆，值得一提的是MacBeath et al.（2000，頁96）指出學校自我評估有三大運作特徵：一個學校自行評估的檔案夾，一套包括評估工具的指引及有具批判力諍友的支持。當中前兩項工具對學校自評的重要性是不言而喻的，而有具批判力諍友的支持也是重要的；正如Davies and Rudd（2001，頁45）所提出批判性諍友在學校自我評估時有以下三個功能：鼓勵及促進學校進行自評、能使員工界定自評的重點及改善學校自評的效度。故此，我倆建議學校進行校本評估時，應尋找教育官員、大專學者或資深教育工作者作自我評估的批判性諍友，以便學校自我評估能更有成效地進行。最後，借用李子建（2002，頁6）提出行動研究本身不單是一種創新，而且還包含創新的過程；希望各參與學校自我評估的同工，也了解到學校自我評估的過程是一個學習與創新的過程，是能夠促進學校持續的發展和自我完善的。

- 郭昭佑 (2000)。《學校本位評鑑》。台北：五南圖書出版公司。
- 郭昭佑 (2001)。〈學校本位評鑑的理念與實踐—以台北縣柑園國中為例〉，輯於《師大學報：教育類》，46 (1)，21-43。
- 陳惠邦 (1998)。《教育行動研究》。台灣：師大書苑有限公司發行。
- 陳嘉彌、鍾文郁、楊承謙等著、Thomas R. Guskey 譯 (2002)。《專業發展評鑑》。台北：五南圖書出版公司。
- 彭新強 (2003)。〈香港學校質素保證機制的發展〉，輯於《教學與管理》，頁 11-15。
- 番禺會所華仁小學 (2003)。〈學校自我評估施行芻議〉，輯於《小學學校自我評估的行動研究與分享》。香港初等教育研究學會，頁 92-110。
- 黃宇等譯、Sandra, H. 編 (2002)。《國際視野中的行動研究—不同的教育變革實例》。北京：中國輕工業出版社。
- 聖公會偉倫小學 (2003)。〈對「常識科學習評估」進行自我評估〉，輯於《小學學校自我評估的行動研究與分享》。香港初等教育研究學會，頁 117-122。
- 鄭自強 (2002)。〈表現指標與學校改進〉，輯於《「學校自我評估校本表現指標」計劃 通訊》第一期。香港中文大學教育學院，頁 3-4。
- 羅范椒芬 (2003)。《透過學校自我評估及校外評核促進學校發展與問責》。香港：香港教育統籌局。
- Davies, D. & Rudd (2001). *Evaluating school self-evaluation*. United Kingdom: Local Government House.
- Fidler, B., Russell, S. & Simkins, T. (1997). *Choices for Self-Managing Schools*. United Kingdom: British Educational Management and Administration Society.
- Fitzpatrick, K.A. (1998). *Program Evaluation Handbook*. Schaumburg: National Study of School Evaluation.
- MacBeath, J, et al. (2000). *Self-evaluation in European Schools*. London and New York: Routledge Falmer.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2000). *Action Research in Organisations*. London and New York: Routledge Falmer.
- McPherson, M. & Nunes, J. M. B. (2002). Supporting education management through action. *The International Journal of Education Management*. 16-6-2002, p.300-307.
- Palestini, R. H. (2000). *Ten Steps to Educational Reform Making Change Happen*. United Kingdom: The Scarecrow Press, Inc.
- Sanders, J. R. (2000). *Evaluating school programs: an educator's guide*. California: Corwin Press.