

立法會教育事務委員會

報告學校發展與問責架構的推行情況及 規劃第二個周期的構思

I. 引言

本文件旨在向委員匯報推行學校發展與問責架構首個周期(2003-08 學年)的情況，並就 2008/09 學年起開展的第二個周期提出擬議的規劃構思。

II 背景

2. 於 1997 年推出的質素保證架構，是根據香港的學校教育目標和議定的學校表現指標制訂的。由開始推行至 2002/03 學年的六年內，總共有 313 所學校在該架構下接受質素保證視學¹。

3. 雖然質素保證視學能為學校提供有關其表現水平的寶貴資料，但這種以過程為重點的視學模式，所需資源太多。自 2003 年起，現行的學校發展與問責架構力求透過學校自我評估(“自評”)和由教育統籌局(“教統局”)進行校外評核(“外評”)兩個相互結合的程序，以確保學校能持續改善。該架構的重點，已從原本著重視學並由外在綱領帶動的過程，轉為以學校自評作為檢視自我表現的起點，並由外評加以核實。

4. 首個周期的學校發展與問責架構，推行目的在於：

- (a) 推動學校實行有系統及嚴謹的自我評估機制；
- (b) 透過校外評核補足學校本身的自評工作和表現評估，令學校從中受益；
- (c) 推動學校運用各種易於取用的表現評量數據及實證，以實證為本的精神積極進行自我評估，從而增強專業力量；

¹ 與科目為本的視學比較，質素保證視學採取較為全面的整校視學方式，以助學校不斷改進，並確保學校就提供優質教育向公眾問責。

- (d) 提高學校的開放性、透明度及問責性，並為學校體系和公眾人士提供學校表現的資料；以及
- (e) 促使學校成員以改善學生的學習成效為關注重點。

III. 推行的進度

5. 在 2006/07 學年完結前，教統局會完成 622 所學校的校外評核工作；餘下約 100 所學校則會於 2007/08 學年接受校外評核。在一般情況下，所有公營學校(包括已進行質素保證視學的學校)於 1997/98 至 2007/08 學年期間均將已接受一次質素保證視學或校外評核。
6. 我們在發展初期已預計學校發展與問責架構會隨著經驗的累積而不斷演進，質素保證分部因而在其運作設計上建立回饋系統，藉此促進自我完善，並回應學校的需要及關注。
7. 透過收到的回饋，教統局發現有學校為自我評估和校外評核作出過度的準備；亦有學校偏離自我反思的過程，把自評和外評的焦點變成著重向他人交代。有見及此，我們在 2005 年 7 月大幅修訂學校發展與問責架構的實施細則。主要改動包括：
 - (a) 學校及外評隊伍不再就表現指標中 14 個範圍評級，以免在評核過程中過分強調評級，並藉此讓主要持分者集中就改善學校進行有意義和專業的討論；
 - (b) 由於學校關注到傳媒可能會選擇性報道外評報告的內容而令校譽受損，我們決定停止把外評報告上載教統局網頁供公眾閱覽；
 - (c) 學校只需為校外評核擬備三份文件(即按 14 個表現指標範圍編寫的學校自我評核報告、學校表現評量及持分者問卷調查結果)，而校外評核隊伍仍可參考學校現存的其他日常文件；以及
 - (d) 學校自我評核報告一般不得多於 20 頁，以減輕教師的工作量。

8. 除上述改動外，我們亦因應每項學校表現評量的評鑑效果和學校收集數據的方便程度，自 2006/07 學年起修訂學校表現評量，以進一步精簡校外評核的安排。此外，外評隊伍特別為教學人員舉辦校外評

核前簡介會，藉此澄清問題並提醒學校避免為校外評核作出過分準備。為了讓學校更有系統地管理自我評估數據，教統局在 2005 年 10 月推出學校發展與問責數據電子平台，作為網上數據收集工具，方便學校在網上進行持分者問卷和校本問卷調查，以配合學校本身的發展需要；學校並可在網上提交學校表現評量和持分者問卷調查數據，從而精簡學校發展與問責的程序。2006 年 10 月，教統局推出「透過學校自評及校外評核促進學校發展：網上資源系統」，以支援學校實行學校發展與問責架構，以及推廣優良的學校自評方法。

9. 教統局就自評和外評所修訂的實施細則，以及推出的多項支援措施，均得到學校普遍的歡迎，而教師對工作量的關注在很大程度上亦得到回應。教統局曾向所有在 2003/04 至 2006/07 學年接受校外評核的教師發出校外評核後問卷²，調查結果顯示，教師普遍對外評過程感到滿意，認為有關過程既公開又具透明度。

IV. 學校發展與問責的主要成果及觀察

10. 教統局透過校外評核所得到的學校表現資料，已藉着發表視學周年報告³，與學校及公眾分享。主要的觀察所得包括：

(a) 推動學校孕育自我評估文化

- 整體來說，成立自評機制，旨在讓學校以自我批評的方式審視其工作。在推動學校透過嚴謹及有系統的自我評估以建立反思文化方面，學校發展與問責架構一直擔當重要的角色。校外評核是促進學校持續改善的催化劑；學校亦普遍認同，外評隊伍能以“諍友”的身分，協助他們確認成果和反思有待改善的地方，從而訂立發展目標及工作優次。

² 校外評核後問卷是在教師收到外評報告初稿後向他們發出的。有關數據是從約 18 000 名曾在 2003/04 至 2006/07 學年接受外評的受訪教師收集所得，是反映教師對外評意見的可靠數據。

³ 教統局至今已發表 2003/04 及 2004/05 年度的報告；2005/06 年度報告的編製工作亦已完成，並即將發出。這些報告載述了學校在「管理與組織」、「學與教」、「校風及學生支援」和「學生表現」四個範疇的表現水平，展示校外評核的主要觀察結果。

(b) 推動學校運用數據和實證作為自我評估的依據

據我們觀察所得，教統局提供的各種評估工具，現正為學校所廣泛採用以進行自我評估。舉例來說：

- 所有學校均採用表現指標，以質化方式評估學校在「管理與組織」、「學與教」、「校風及學生支援」和「學生表現」四個範疇的表現。學校表現指標已成為一個通用工具，供學界評估學校的表現。
- 學校表現評量數據系統提供客觀和量化的學校層面數據，利用這些數據而建立的基準資料，可讓學校對照其以往的表現，並與其他學校的整體表現作比較，從而審視本身的進度。
- 「學校增值資料系統」提供全港性和個別學校的學業增值表現資料。學校現時定期運用該等數據，評估學與教的成效。
- 「情意及社交表現評估套件」協助學校取得客觀和量化的數據，以展示學生在心理健康、人際關係和自我形象等學業範疇以外的發展。學校現時積極利用這個套件評估學生支援方面的工作。
- 持分者問卷調查有助學校收集家長、學生和教師的意見。所得的量化數據包括教學策略的效能、家校合作和學校文化等資料。
- 學校發展與問責數據電子平台在 2005 年 10 月推出，方便學校向教統局提交學校表現評量數據，以及從教統局獲取學校表現評量參考數據。學校可藉這個一站式的平台收集和管理數據，支援自我評估工作，並為校外評核作好準備。設立電子平台旨在提高工作效率，同時也為減輕教師的工作量。

根據校外評核後問卷調查的結果，大部分教師認同學校表現評量和持分者問卷調查對學校自我評估有幫助。按校外評核期間觀察所得，學校逐漸建立以數據為依據的自評文化。同時，更多學校在評估其表現時，能由過往的“印象式”轉變為“以實證為本”的評估方式。

(c) 在校內建立更開放和透明的觀念

在學校自我評估過程中引入多方持分者(包括教師、家長和學生)的參與，鼓勵了學校從不同角度審視其工作。因著自評的推行，持分者得以取得學校表現的資料，而學校亦鼓勵教師參與制訂學校計劃和回應關注事項。學校現時更加重視落實校本管理和教職員共同參與決策，並設法讓全體教職員一起討論學校發展的優次，以增加他們對學校發展的擁有感。此外，從觀察所見，在課堂教學方面，現時教師對於同工就其教學所給予的評價持更開放的態度，能有效促進同工互信，以及專業交流和砥礪的文化。同樣，校長也持更開放的態度，願意就其領導和管理聽取教職員的意見。

(d) 為學與教帶來正面影響

學生學習成效是學校發展與問責的核心所在。課堂教學能逐漸做到以學生為中心及著重增強學生的參與及投入。儘管教學法的改進並不能完全歸因於學校自我評估／校外評核的推行，但自我評估確能促使教師持更開放的態度。同儕觀課及共同備課等措施能為教師帶來更大的推動力，而校外評核就這方面提供的相關建議，實有助促使學校領導層提供系統化的支援措施，為教師創造時間和機會，進行反思和交流。例如，編訂彈性時間表和安排特定時間讓教師進行共同備課。

11. 教統局曾就持分者問卷調查的數據進行研究，有關數據來自 107,800 份由學生、教師和家長在 2003/04 及 2004/05 學年填交的問卷，當中的資料涵蓋了專業領導、課程、學生學習和學習評估等範圍的校園生活共 14 項。這項研究嘗試比對持分者對學校的觀感與外評人員對學校的評價，結果顯示，二者十分相近，說明校外評核結果一般能確實反映持分者的意見。

12. 在 2003/04 至 2006/07 學年期間，約有 330 名校長和資深教師受訓為校外評核人員，他們參與了約 300 次校外評核。有關安排讓學校領導人員既可把他們的實際經驗帶到校外評核隊伍，也可透過參與評核其他學校的工作為其本身的學校訂立自評基準，這項安排是建立學校專業能量的重要策略。

V. 校外評核的效能研究

13. 教統局邀請劍橋大學的 John MacBeath 教授自 2004 年起進行一項「校外評核對香港學校透過自評促進改善的效能研究」（「效能研究」），目的是藉著參照國際經驗，以及個案研究、持分者小組會議和校外評核後問卷調查結果等的分析，評估第一輪校外評核的成效。2006 年 8 月發表的第二階段報告，是依據於 2003/04 及 2004/05 學年進行外評期間分別從 99 間及 139 所學校收集所得的數據而撰寫。教授現正根據 2005/06 學年的數據撰寫第三階段報告；而有關效能研究的摘要載於附件。

14. 基於第一及第二階段效能研究，教授提出下列建議：

- (a) 逐步把學校自評內化於課堂層面，使自評成為學校恆常工作的一部分，而非“額外”工作；
- (b) 在各個層面，包括學校人員、外評隊伍的校外評核人員及教統局的外評隊伍繼續進行專業培訓；
- (c) 繼續修訂外評的程序和工具，以免學校作過分準備，並藉以回應教師的關注；以及
- (d) 推廣成功經驗，提供具說服力的實證，顯示學校自評對教師和學生均有直接及實質的影響。

VI. 第二個周期的規劃

15. 首輪校外評核將會完成，第二輪的工作準備亦已開展，現正是適當時機，根據所得成果和經驗，檢視學校發展與問責架構的實施情況。我們現正按照下列的指導原則，修訂學校發展與問責架構第二個周期的安排，有關工作將於 2007 年 12 月完成：

- (a) 自評和外評繼續以改善為本，並按現時的學校發展與問責架構施行；
- (b) 第二個周期的校外評核，應汲取第一個周期所得的經驗；為個別學校進行第二次的校外評核時，應參考首輪外評報告的結果而釐定評核重點；

- (c) 學校應把自我評估融入恆常的工作，以制訂具策略的學校發展計劃；
- (d) 強化學校自評和外評在學校自我完善過程中相輔相成的效果；以及
- (e) 精簡學校發展與問責的程序，以促進自我反思和進一步減輕教師的工作量為重點。

16. 在現時的學校發展與問責架構基礎之上，教統局現正在以下範疇，考慮有關的改善措施：

問責

17. 學校發展與問責架構著重賦權學校，以強化自評來改善學校工作，同時也以提升學校問責為目的。由於學校對公開發表校外評核結果的做法感到憂慮，教統局已經自 2005 年 7 月起擱置把首輪校外評核報告上載教統局網頁的做法。不過，我們會在籌劃第二輪校外評核時，就加強學校問責方面，檢討這做法。與此同時，我們會考慮建議學校就其三年發展計劃進行更全面的檢討，做法類似在接受外評之前進行的學校自我評核，以期根據所得結果，更有效地策劃下一輪的學校發展工作。學校自我評核的資料只需作適當更新，便可供校外評核隊伍參考。這種安排有助淡化學校自評是為配合外評要求而進行的“額外”工作的觀感。

修訂學校表現指標、學校表現評量及持分者問卷調查

18. 影響學校表現的眾多因素是息息相關的。我們根據在首輪校外評核收集到的數據及前線教學人員的意見，已著手精簡學校表現指標架構，務求令這些工具更有效和易於使用，以便學校作持續改善。我們以精簡、修訂和重組為原則，修改學校表現指標、學校表現評量及持分者問卷，以期協助學校進行更聚焦和全面的評鑑。

19. 建議的指標架構將仍以現有的四個學校表現範疇為骨幹，指標範圍則建議由 14 個減至 8 個，而指標則由 29 個減至 23 個。每個表現指標下會設有要點問題，方便學校在自評的過程中收集實證和作出評鑑。我們會按修訂後的架構制訂一套均衡的學校表現評量，以配合數據為本的學校自評；只有易於收集和有用的學校表現評量項目，方會保留。至於為不同對象而設的持分者問卷，則將會重新組織，以更密切配合修訂後的表現指標架構，並讓學校更有效地詮釋數據。我們現

正在八所學校進行試驗計劃，實地測試經修訂的學校表現指標和工具在學校自評方面的作用。我們會因應試驗學校的意見和建議，進一步修訂學校表現指標和工具的內容。

以更聚焦及更切合個別學校情況的方式進行校外評核

20. 經過第一輪的外評，教統局及學校均收集了反映學校表現的重要數據；在這基礎之上，第二輪校外評核是可以採用更加聚焦及切合個別學校情況的方式進行。外評除了繼續保留核實學校自評的功能外，還會以跟進學校的改善工作為重點，包括上一次外評報告中指出學校有待改善的重要項目，或學校發展計劃和周年計劃的關注事項。學校亦可要求外評隊伍，就校方欲改善的某一個表現指標範圍的工作，作出更深入的評核。因此，我們估計，在第二個周期，外評隊伍在學校逗留的時間將為三至五天。根據上述的建議準則，我們構思中的下一輪校外評核，將會為期六年，以涵蓋約 1 100 所公營學校。

顧及界別內不同的意見

21. 關於第二輪學校發展與問責架構的推行，尚有一些重要議題有待處理，包括：學校自評的內化，使之成為教師的思維方法和把自評的效能於課堂實踐上體現；學校同工對校外評核的憂慮仍然存在，尤其在學生人數下降的情況下；上載校外評核報告的影響和學校為外評作出過度準備等。以往和正在進行的修訂在一定程度上已能回應以上的關注事項。我們會繼續減省所需文件、精簡有關程序，例如縮短通知學校進行外評和實際進行外評的相距時間，以及加強學校自評與校外評核之間的互惠作用，從而設法回應各項議題。我們會繼續通過與持分者進行專題小組討論，包括向辦學團體及學校議會收集意見，然後視乎所得回應，在 2008 年首季，向學校介紹將於 2008/09 學年開展的第二個周期的各項安排。

VII. 徵詢意見

22. 請委員備悉上述報告。

教育統籌局
2007 年 6 月

推行學校自我評估及校外評核的影響

一個不斷完善的歷程

「校外評核對香港學校透過自評促進改善的效能研究」（「效能研究」），是一項由英國劍橋大學 John MacBeath 教授進行的獨立研究，旨在評估推行學校發展與問責架構的成效。效能研究的第一至第三階段審視了首輪校外評核的實施情況。三個階段的研究目標大致相同，只是接受研究的學校群組有所不同；而第三階段有一額外目標，就是探討教統局修訂校外評核的實施細則後，學校對有關修訂的反應。

2. 學校發展與問責架構實施情況的評估，極具廣度及深度，相比於任何政府機構委託進行的研究，也可說是最透徹和全面的研究之一。其數據來源包括：

- 在 2003/04 至 2006/07 學年，向大約 622 所接受外評的學校的教師、校長及學校改善小組發出問卷，涉及超過 30 100 名教師及 203 個學校改善小組，問卷包括開放式的發表意見部分；
- 與不同學校的主要持分者進行 17 次聯校面談；
- 在 16 所學校進行深入的個案研究，參與者包括校長、教師、家長和學生；
- 在 20 所學校觀察校外評核的過程；以及
- 收集校外評核隊伍的意見。

3. 第一及第二階段效能研究的摘要報告已上載教統局網頁，供公眾閱覽。此外，MacBeath 教授主持了數個研討會，向學校人員簡介主要研究結果。納入第一階段研究的學校表示，自評和外評是一種新挑戰，教師對工作量、壓力和觀課安排表示關注。不過，實證顯示，學校發展與問責架構基本上是一項妥善的制度，推行方向是正確的，並能夠與時並進。事實證明，學校對外評和自評的目的加深了認識，而且更能使用數據和實證來進行更縝密的自我評估。研究結果明確肯定自評和外評的雙管齊下方式恰當；並指出當前的挑戰，就是如何加強

和孕育自我評估文化，使自評融合於學校和課堂生活之中，成為不可分割的部分。

4. 第二階段研究結果顯示，自評融入學校日常工作的現象有所增加，尤其是在學與教方面，明顯見到積極的影響，包括：課堂教學變得著重學生的參與及投入、更以學生為中心；教學人員以開放的態度接受同工的意見。此外，有實證顯示學校對不同支援的需求日益上升。然而，在自評的信心、對外界監察的反應，以及學校本身的改善進程方面，學校的發展步伐難免各異。由學校匯報的經歷，進一步證明了學校領導對推行自評的重要性，他們必須對自評有充分的認識和信心，才能在自評和改善架構下帶引改革。學校改善小組在過程中所擔當的支援和引導角色，也同樣重要，但就如領導層一樣，不同的學校改善小組有不同的工作取向。

5. 教統局一直持續檢討這架構的實施情況，並參考檢討結果採取多項行動。例如，回應學校的關注，精簡程序以解決工作量的問題；減少提交文件的要求；鼓勵學校避免為外評過分準備等。為此，教統局一面向學校領導層和學校改善小組提供意見和指引，一面又加強培訓視學人員、校外評核人員及學校人員，以提升他們在自評和外評工作上的專業發展。

6. 第三階段的研究工作，是以先前兩個階段所得的意見和經驗為基礎，繼續說明為何自評和外評在部分學校發揮積極和肯定的作用，但在另一些學校卻不然。雖然一些學校已能透過自評達致不斷自我完善的目的，但學校之間差異很大。此外，在制度層面顯然仍須面對各種挑戰。現總結這項效能研究，把主要觀察結果載述於下文。

7. 每個國家若從質素保證或視學轉變為學校自我評估輔以校外評核，有關轉變會引致多項改革，學校和整個教育制度為此需要作出調適。推行自我評估，令學校領導層、教師和學生、視學人員和其他學校支援人員不再處於被動位置，他們會成為評估程序的主人，因此需要時間逐步改變思維和工作習慣。各方對教學工作也要有與之前不同的看法。除了要為教師提供簡單易用的工具外，教師也要懂得使用這些工具，並要具備自信，敢於開放課堂教學讓同工和學生評鑑。不少研究顯示，對推行制度改革來說，三至四年只是一段短時間。雖然質素保證分部憑藉這段時間已取得可觀的成績，但日後仍會需要另一段同樣長的時間，才能使自我評估全面融入人心和日常的課堂教學之中。

8. 自評和外評對教學工作影響深遠，但這方面的影響卻明顯地因學校而異，部分原因或關乎學校所處的發展階段和所擁有的專業知識。改革過程好像波浪一樣，會隨時間從率先引入自評和接受外評的學校，推展至後期才加入行列的學校。質素保證分部在四年內向四組學校推行自評和外評，完成了三項工作：

- (1) 進行任何世界級城市均認為是最透徹和進取的制度改革研究(校外評核效能研究)；
- (2) 播下改革的種子，讓率先引入自評和接受外評的學校擔任宣傳大使，維持改革的熱誠；
- (3) 證明有能力回應教育界和外界顧問的批評。

9. 自評和外評在推行後所作出的修訂並非純粹為了紓解教師的疑慮和壓力(雖然這方面十分重要)，而是為了使制度更有力、更強調以實證為本，以及更聚焦於真正重要的工作。

10. 學校普遍對有關修訂反應良好。在 2006/07 學年向學校發出的校外評核後問卷顯示，學校對外評的看法比以前積極很多。舉例說，在四個主要問題上教師有更明顯的共識(同意／非常同意)：

- 我認為是次校外評核能準確評鑑學校自評機制的效能－由 2003/04 學年的 64.3% 增加至 2006/07 學年的 70.7%
- 外評人員所觀察學校活動的種類足夠－由 60.4% 增加至 73.5%
- 校外評核能準確指出學校的優點及有待改善的地方－由 57.8% 增加至 73.8%
- 整個校外評核過程是公開和具透明度－由 58.8% 增加至 68.1%

11. 問卷中“校外評核給我的壓力不大”一項，雖然同意的比率最低，但也有顯著的改善，由 2003/04 學年的 22.7%，增加至 2006/07 學年的 31.2%。另外有 28.1% 持“中立”意見，即對這題目不傾向同意或不同意。

12. 學校改善小組是推動學校自評的重要機制，較其他學校成員更緊密參與評核過程。他們非常肯定自評和外評的效能。在 2006/07 學

年，個別小組在回應調查時，都對自評和外評的影響有極為正面的看法。超過 90%的小學、特殊學校及中學均對下列各項表示同意：

- 校外評核後，學校能持續改進。
- 教師一起協作，交流學與教的評估工作。
- 回顧過去，自評和外評的經驗對學校有正面的影響。

13. 很多意見都認為校外評核隊伍態度專業及友善。在 2003/04 學年，認為“外評人員能專業地執行工作”的學校教職員佔 69.2%；在 2006/07 學年，佔 78.6%。根據學校教職員自由發表的意見，校外評核隊伍勤奮盡責，而且具有遠見。雖然一些外評人員受到批評，但這情況只涉及經驗不足的外評人員。甄審、監察及專業發展繼續是需要優先處理的項目。

14. 總的來說，問卷調查、個案研究、觀察和小組會談提供了不少數據，顯示學校一般是支持自評和外評的。自 2003/04 學年推行自評和外評以來，學校愈來愈見到自評和外評的好處。實質的裨益包括：

- 協助教職員深入認識何謂優質學校，並鼓勵教師收集佐證以支持他們的判斷；
- 學校深切反思規劃的成效，並參考校外評核的意見及建議，改善規劃；
- 校長更為開放，願意接受教職員的評鑑；
- 教師分享心得、互相學習和共同備課，已漸成風氣；
- 學生評鑑教師教學質素和學校質素的做法，已漸為教師接受；以及
- 學校實踐賦權展能，讓中層管理人員及學校改善小組承擔更多責任，已明顯成為趨勢。

15. 不過，必須指出，雖然自評和外評發揮了本身的作用，但卻不是唯一帶來上述裨益的因素。事實上，課程設計者和為學校提供支援的專業人員也同時作出了貢獻。

16. 兩個主要議題仍未解決：

- 把自評融入教師的恆常思維和課堂教學中；以及
- 學校依然會因校外評核隊伍的到訪而感到焦慮和擔憂。

17. 可以說舉世仍未能解決上述任何一個問題。自評一直不是教師的主要職責，也不是職前師資培訓的主要部分，只有最具自信的專業教師才對“視學”處之泰然。在建立專業能力和消除疑慮及壓力兩方面，學校領導發揮舉足輕重的作用，因這兩方面是互為關連的。學校實踐賦權展能和訂定接任計劃，是令自評和外評融入學校和令學校可以持續改善的關鍵，也令各學校人員可以更有系統的使用各種工具和實證。目前仍有一些工作，有待學校領導層、教統局、支援學校的高等教育諍友處理和完成，而質素保證視學分部也要不斷檢討學校自我評估和校外評核計劃。

持續改進

18. 學校改進的歷程，一方面可以透過效能研究的量化結果來說明；另一方面，透過對辦學團體、校董會、學校改善小組、家長、學生及教師的廣泛接觸，也可以了解到學校改進的步伐。

19. 根據效能研究和校外評核結果，教統局現正逐步修訂多項安排，以便為下一輪校外評核作好準備。例如，現正修訂學校表現指標，並減少指標數量，以期塑造一個更易於管理及銜接順暢的學校表現指標架構。配合經修訂的學校表現評量，修訂的表現指標架構將令學校表現評估更為聚焦，並可減省學校教職員收集數據的工作。此外，教統局減少對提交文件的要求，以及提早進行校外評核前簡介會等改善措施，也起了重要的影響。

20. 值得一提的是，除不斷完善有關程序，修訂學校表現指標和學校表現評量，以及減少提交文件的要求外，還有兩個關鍵項目有助推動改進。

借鑑成功例子

21. 現時香港也有些學校在自我評估方面非常成功，媲美世界任何其他地方，足以作為典範。不過，在制度層面顯然仍有各種挑戰。除非所有學校都能夠掌握把自評融入日常工作的契機，在不同運作層面融入策劃、實施和評估過程，否則校外評核依然會引起疑慮，其主要目

標也會因為學校準備不足和缺乏信心而不能完全達成。因此，教統局有需要制訂中長期策略，繼續借鑑學校的成功例子和學校領導層的有效管理模式，並透過學校網絡推介各種創新和突破的自評方式。此外，當局也應探求支援教師的方法，協助他們把自評融入教學生活，以及更積極回應和迎接校外評估。

更為聚焦的方式

22. 根據持續進行的檢討和意見收集的工作(包括成效研究)，持分者普遍認為校外評核應發展成為更多元化的制度，須兼顧已把自評牢固融入日常運作的學校，以及仍然需要較多支援和介入的學校。有關當局現正就制度的確實形式進行檢討。根據現時已取得的進展及學校已逐漸建立的實證為本文化，學校已更加了解本身的需要，並掌握到如何善用校外評核，從中得到專家意見、支援和認識問題所在。

23. 整個學校發展與問責架構的推行已取得顯著的進展，而且奠下了穩固的基礎。不過，仍有不少工作有待努力完成。在接着的數年，隨着新教師加入學校體系，令學校有機會增添活力，學校應透過培訓、師友啓導，以及培養學校領導層更習慣於賦權展能的做法，進一步加強自我評估的工作。

英國劍橋大學
John MacBeath 教授

2007 年 6 月