

香港躍進學校自我完善的策略和機制

林永波、李子建

學校要持續地自我完善，就需要不斷自我檢視，例如學校有沒有充分利用本身的有利條件、同事之間有沒有共同遠景、管理階層有否賦權予教師以增強問責性，以及學校會否促進強效學習等。此外，教職員參與釐定校務計劃書、跟進來年計劃，以至思考未來的學校發展，亦在關注之列。

香港躍進學校計劃根據美國的經驗，為本地學校的自我完善建立了一套有系統的步驟和策略如下（趙志成，2001）：

1. 檢討情勢（stock-taking）；
2. 建構遠景（vision-building）；
3. 排列教育目標及關注事項的優次（priorities-setting）；
4. 探究目標與計劃的配合（goals & actions mapping exercise）；
5. 「保、改、開、停」（keep, improve, start, stop [KISS] plan）；
6. 撰寫工作計劃（formulating school plan）；
7. 對工作計劃進行系統的檢討和評估（systematic review and evaluation）。

這套步驟既非一套「處方式」（prescriptive）的程序，亦非一套硬性的計劃要求，而是會因應校本的起步點（如教師對改革的認同感）和需要作出調整的。值得注意的是，步驟4、5和6是美國躍進學校計劃沒有明確

提出的項目，它們是因應學校改革的常見弊病和本港的狀況而擬定的。

情勢檢討

躍進學校計劃自1998年起，每年在十月下旬或十一月初，於五十所成員學校進行了連續四年的情勢檢討問卷調查。調查對象全是校內成員，包括校長、教師和學生。調查內容主要包括學校教學的過程、文化及產出，例如文化組織、教師賦權感、教師對學校的投入感、課室內外的教與學、學校生活質素、學生的自我觀狀況等。性質上可以說主要是學校成員對學校情況的自我評價，因為上述調查的大部分內容都涉及老師和學生本身的觀感，如自我觀、滿足感、投入感、教與學的推行，以及他們眼中學校的改善狀況等。當然亦有部分問題關乎到評估校內的其他成員，如問卷中的轉化式領導部分，基本上便是教師對校長領導模式的看法。

透過情勢檢討報告所展示學校的訪談及描述性數據（示例可見圖2A、2B及表3中的平均值、標準差和眾數），學校教師可洞悉校內老師彼此之間在組織文化的價值觀上有否共識或分歧、管理階層對教師的賦權狀況，以及教師本身的強項是否獲得充分發揮，而學校亦對學生在強效學習、自我觀、學校生活質素的觀感有了初步的掌握。

學校除了可以自己分析數據並討論數據對學校發展的啓示外，學校發展主任亦會協助學校分析數據／資料，並對學校的未來發展提出建議。由於計劃在實施的三十六個月期間共收集了四次數據，學校可以充分運用這些追蹤性資料，逐年作出比較及分析變化，作為校本發展的基礎。有成員中學校長表示每年情勢檢討報告對學校運作起了啓導作用：

圖 2A：學生在校學習情況（其中一所計劃成員學校）

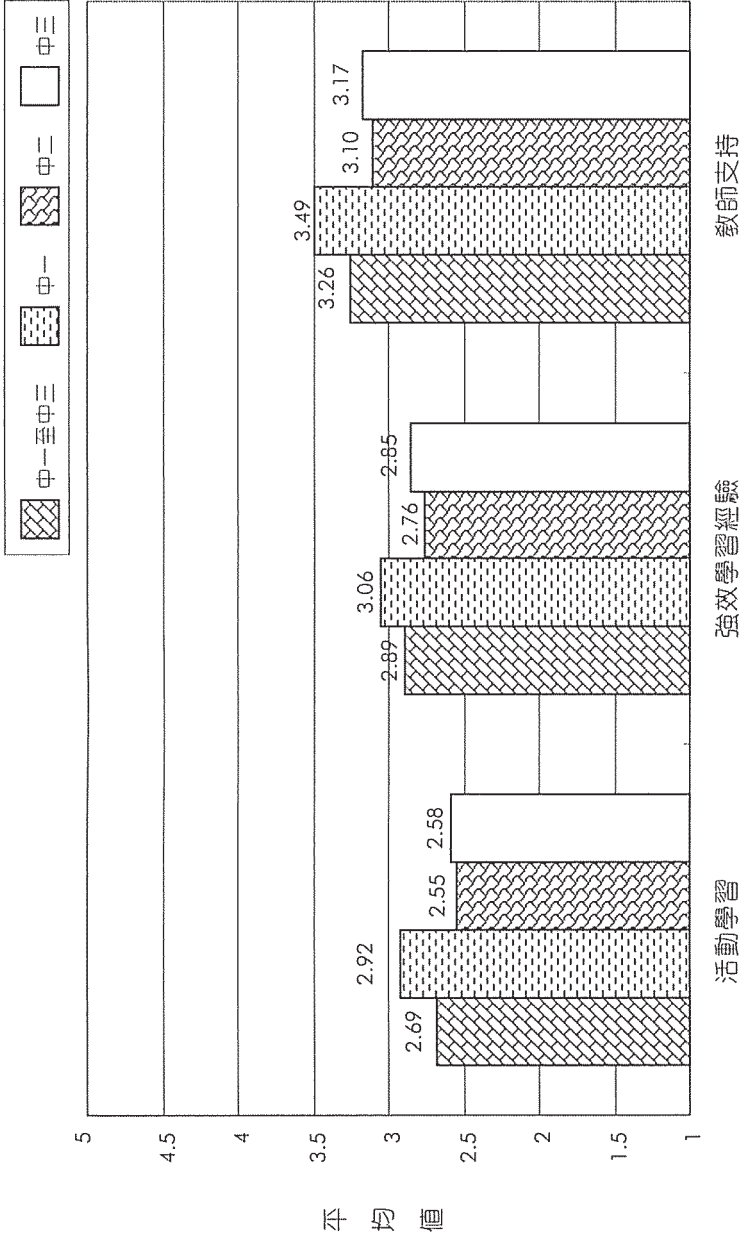


圖 2B：學生在校學習情況（24 所中學）

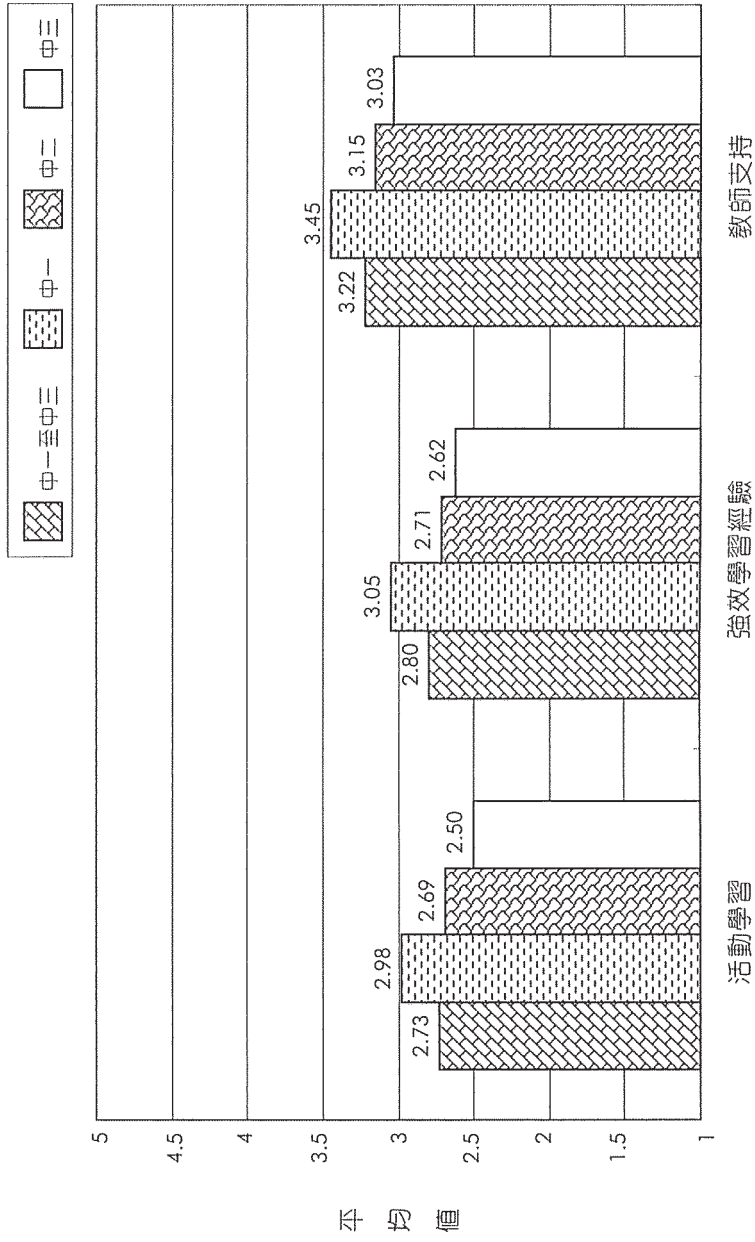


表 3：學生在校學習情況（問卷的描述性數據）

題 號	題 目	中一至中三		
		平均值	衆 數	標準差
1	我們經常在上課時進行分組討論。	3.12	3	1.03
2	我經常感到課堂上的活動很有趣。	2.94	3	1.03
3	我們經常在上課時進行角色扮演（如人物、動物扮演）。	2.40	2	1.11
4	老師常讚賞同學們的學習表現。	3.28	3	1.02
5	老師常為同學提供改善學習的方法。	3.38	3	1.07
6	我經常感到課堂上的活動很新奇。	2.70	2	1.04
7	我經常在上課時感到活力充沛。	2.62	2	0.99
8	老師常幫助同學訂立學習目標。	3.16	3	1.08
9	老師常鼓勵同學檢視自己的讀書方法是否對學習有幫助。	3.24	3	1.12
10	老師常對同學的學習進度提供意見。	3.21	3	0.99
11	我們經常在上課時進行分組遊戲。	2.85	3	1.14
12	老師經常安排我們參觀學校以外的地方（如公共圖書館、博物館）。	2.80	2	1.31
13	我經常感到所做的功課對學習很有用。	3.20	3	1.04
14	我上課時經常感到愉快。	2.97	3	1.08
15	老師經常叫我們利用電腦搜集資料。	2.28	2	1.17

註：1. 學生對問題的意見等級為：1=極不同意；2=不同意；3=頗同意；4=同意；5=非常同意

2. 本表的 15 道問題分別代表三個因素：活動學習、強效學習經驗及教師支持。數據經處理後可分班級展示其平均值供學校參考。另附上 24 所中學的整體平均值供參照之用（見圖 2A 及 2B）。

資源來源：數據來自「香港躍進學校計劃」資料庫中一所成員學校的學生問卷。

對於學校來說，三年前與 ASP [躍進學校計劃] 的合作開始，就變了無論行政方面，或者老師的省覺方面，都會參考檢視情勢 [情勢檢討]，或者那個評估，來看看怎樣可以改善，包括可能在課程方面，或者學生的自我觀，掌握各方面狀況，然後透過了解數據的分析來看怎樣去做。但我覺得這只是開始，實際上是替學校燃點了火花，而學校也希望隨著這方向運作達至完善。

一成員中學副校長對情勢檢討亦持正面看法。他覺得同事有機會表達對學校滿意和不滿意的意見，而問卷亦替學校繪了一幅自畫像：

正面的意思是同事表達他們的意見，不滿意的都表達出來。……問卷和訪問帶來的診斷，亦幫我們畫了一幅圖畫。特別是跟其他的學校作比較時，我們對自己本身有多一些的理解。

躍進學校計劃所引進的 評估風格／取向

躍進學校計劃重視自我評估的重要性，學校發展主任會向躍進計劃學校介紹基於兩種不同管理風格所出現的不同評估方式。第一種為封閉式 (close) 管理，評估人有如高高在上的法官 (judge)，視人是被動而需要鞭策，結果只會引致同事互相猜疑等負面影響；另一種為開放式 (open) 管理，評估人是支援及協作者，甚至會進行自我評估，他認為人會主動追求自我完善，結果帶來團隊精神鞏固等正面影響。透過比較這兩種不同的管理風格，老師便能察覺團隊之間的不足之處及改善方法 (參看研究員日誌，2000年11月8日)。

《香港躍進學校計劃——初步情勢檢討報告》（這報告是計劃進行了第一次情勢檢討後所撰寫並分發予各成員學校的）的前言中曾寫道：

初步情勢檢討為躍進學校計劃的主要步驟，我們希望學校成員共同承擔學校發展和改進的工作，並在工作過程中，體現本計劃的價值，包括平等、參與、溝通、合作、反思、尊重、關懷、實驗、勇於嘗試及學校為專業知識中心等。所以情勢檢討報告是「過程式」(process)的顧問報告，與「內容式」(content)或「結果式」(product)的報告有所不同，後者完全依靠顧問的判斷說明學校的問題所在，並以「上而下」的方式要求當事人處理，學校內在的專業改進並不是要率先關注的問題。過程式的顧問服務認為為學校提供的最大服務是幫助學校「發現」(discover)問題，與其直接主觀指出學校錯處，不如協助學校發掘及明白問題所在，然後再與學校共同努力，共商解決方法，設計改進策略 (Metzger, 1993)。其中的關鍵就是讓當事人有擁有權和自主權，決定如何改善現在的狀況，此種互動和互重方式，正是此伙伴計劃的精神，初步情勢評估報告亦建基於此種精神而草擬 (李子建、趙志成，2002)。

大體而言，躍進學校計劃期望學校邁向開放式管理，而計劃本身在處理情勢檢討時亦採取開放式和過程式取向，期望學校成員培養自覺、自省、自求進步的意識。

鑑於學校同工的資源及時間有限，未必能及時發展評估工具，躍進學校計劃提供了數個不同的方法協助學校進行評估，作為學校改善的基礎，最終希望學校可以自發地

進行自我評估，開展自我完善的序幕。有一位成員小學的領導層曾表示期待躍進學校計劃提供評估上的支援：

我當時會覺得學校傳統以來，校長的職位和權力都很集中，所有的決定差不多都集中在校長身上，所有的計劃都是校長一個人做。……我自己感覺到 management〔學校管理〕是需要改變，這一些〔改變〕需要集體去負責。但我那班老師、主任都未準備好，他們非常倚靠校長去指導他們怎樣做，他們只是做到推行和實行那方面，但要他們去評估學校，怎樣提意見和措施，他們完全沒有這種能力，而他們也很害怕。我覺得 ASP 會有這種能力，因為其中一個環節是 empowerment〔賦權〕，我很希望把它帶進學校。所以我們開始做事的時候，是從 team building〔建立團隊〕和 empowerment〔賦權〕做起。

躍進學校成員對情勢檢討的看法

情勢檢討作為一種內部評估，對部分參加躍進學校計劃的教師而言起初都不太接受。教師覺得自我評估涉及很多研究工具和時間，這多多少少意味著給予學生的直接支援可能會減少，教學時間更加不足。有校長曾表示，「有老師反映，因為這樣跟學生接觸時間減少」；另一位校長則提到，「老師、主任都未準備好，……要他們去評估學校，怎樣提意見和〔改進〕措施，他們完全沒有這種能力，而他們也很害怕」；亦有校長擔心教師本身能力不足及人力問題，「他們能力是有限，因為要做到發展自我評估機制，他們要用 SPSS 電腦軟件來分析，要 interpret〔詮釋〕數據，但根本上他們的能力是有限，例如怎樣設計一份問卷，份問卷又要 factor analysis〔因素分析〕，他們根本上在很多知識和技能方面都欠缺，

最後他們亦害怕要向公眾展示自我評估結果」。人力不足和未具備自我評估的能力是校方管理層關注的問題，有校長表示自我評估工作集中在學校裏的幾個骨幹同事，其他老師的參與就只不過是填問卷，令骨幹同事覺得十分吃力。

雖然面對本身能力不足及人力資源吃緊問題，大多數躍進學校對內部評估都抱積極的態度。一所成員小學的校長覺得學校正好在教育署要在學校推行質素保證視學之前，透過初步建立自我評估機制先行檢視本身狀況：

很大〔根源〕是教育署的 QAI，即質素保證視學。既然將來有這樣的視學，他們對學校亦應有點要求，同時學校又要推出校本管理。當初校本管理是自願參加，至 1998 年左右已不是〔自願〕參加校本管理，而是所有學校都需要進行，我又聽聞到 ASP 會評估學校的強弱項，那我自己會覺得應勇敢些，讓你們〔躍進學校計劃〕到學校評估，即使有弱項，反正 QAI 也會檢視到出來，倒不如讓你們替我們找出弱項，亦希望能作出改善。譬如校本管理，正正就是躍進〔學校計劃〕希望我們做到的，躍進〔計劃〕經常會告訴我們學校應自我完善和有清晰的架構。

亦有中學教師對透過躍進學校計劃開展自我評估持相類似的看法：

當時最重要的是教育署的質素保證視學遲早也會來檢視每間學校，全面地評分，所以我們學校也想在質素保證視學來校之前，得到中大〔躍進學校計劃〕協助我們各方面的評估，知道那些做得好，那些做得不好，不好的我們希望在這方面先完善自己。

此外，校本管理中考績制度亦間接推動自我評估機制。有成員中學校長希望教師理解同儕觀課、自我評估這兩項機制對改善教育質素的意義，令他們能逐步接受考績制度中的觀課項目：

Performance appraisal〔考績〕本身有少少的評估性，但我希望那個 peer observation〔同儕觀課〕進一步發展成 self-evaluation〔自我評估〕，我希望慢慢逐格逐格去分析。自評方面很多同事其實都有進行，只不過希望有較仔細的考慮，並非一種 general〔一般〕方式，而係較為具體集中在教學上。

有成員中學校長亦引入自我評估項目於考績表中，協助教師自我完善：

除了科主任和副校長作一個評估之外，教師自己私下亦作一個自我評估，即是將自我評估跟學校評估放在一起，看看有何差異，為甚麼會有差異，拿出來討論，然後我們知道他對自己表現的看法，讓他亦都知道學校對他的看法。其實作用都是自我完善，並非是認為老師教學工作表現欠佳，我只希望老師不停進步。

有成員小學校長表示認識到自我評估的重要性，因為新方向、目標、策略都要建基於數據上，但亦察覺到這環節是學校過去發展得比較不足及迴避的地方，因而多花費了精力：

自我評估，這是我們最弱的，因為我們只顧著做，花了很多精力，評估時也很艱辛的，設計問卷也不簡單，還要分析。評估是十分重要的，……，學校的發展成效也很重要，怎樣去發

展學校則一定要有這些數據，我覺得我們這方面是比較弱，但可以〔做到〕的。我下一個目標，便是學校怎樣作一個自我評估，然後去改善。一定要有評估和數據去調節我們的方向、目標、策略。

教師中亦不乏類似的看法，他們覺得需要檢視同工所付出努力和時間是否朝著正確的方向走和是否有成效。一位中學同工有如下的意見：

我覺得學校一直以來同事做了很多東西，但不知道這種方向是否對的，每個老師都很忙，但不知道做了這麼多東西是否有效。……得到中大協助我們對自己各方面的評估，知道哪些做得好，哪些做得不好，不好的我們希望在這方面先完善自己。

有成員中學校長認為，校本自我評估和自我改善是邁向優質學校的路途上應要走的方向，學校毋須單靠外間指標（如優異學業成績）作為評估準則：

在這個〔教育改革〕過程裏，我自己覺得無論高呼甚麼口號也好，其實這些只是一些 guidelines〔指引〕，在學校本身自己的運作才能具體地掌握到情況，我自己覺得其實每一間學校只要是看到自己的情況，然後掌握了後，有好的發展、發揮，我覺得基本上已經是優質學校，也毋須要在一些很硬性的條件下，例如學術要怎樣優異，或者其他的怎樣優異，但當然我覺得自我評估和自我完善，這個方向就是這樣走。

夥伴學校對躍進計劃協助進行評估，大體上表示歡

迎。由於躍進計劃與學校之間的互信基礎，令夥伴學校在自我評估過程中可較開放自己。一位成員小學校長有這樣的觀感：

〔躍進計劃〕完全不會有一種judgmental〔批判〕的態度，它不會負面的批判你，它在檢視方面真的很深入。……ASP是developmental〔發展的〕，它這方面做得到，那個互信……我們透過多次訪談〔去探究學校狀況〕，……他們第一次〔情勢檢討〕報告我就很欣賞，正正是一面鏡，讓我看到自己的強項和弱項在哪兒。

KISS 檢視方式及目標行動對應

學校內日趨繁重的工作令不少成員感到疲累，但教師往往只是埋首於工作，而忽視了檢現正在進行的工作的價值及成效。學校亦往往只是繼續進行已有的工作，另一方面亦會因應教育改革的大氣候而加添新的工作。這個運作模式令學校工作不斷增加，導致學校工作人員沒有喘息的機會。學校身處不斷轉變的社會，除了需要保留及改善部分正在執行的措施以維持有效運作之外，亦需要開展一些新工作以配合新的教育理念及改革。不過學校亦需要留意會否有些措施已經不合時宜，或者架構職能有否重疊之處可以刪除或精簡，讓老師可轉移力量開展新工作。

躍進學校計劃透過 KISS（Keep, Improve, Start and Stop）工作坊，協助教師評估學校現有的工作。評估建基於遠景、效益、需要或資源上的轉變等，其過程是將學校現有的工作分為值得保留、需要改善、應該開展、應該停止四類，然後讓學校成員評估現行學校工作的價值，並決定哪一項目值得保留、改善、開展或停止。

一位中學教師反映KISS檢視方式為學校帶來的最大轉變，是讓同事在工作取舍上多作反思，從而更清楚明瞭學校的問題所在：

我記得有一個〔工作坊〕叫 KISS Plan……看到甚麼應該停，不要再做，亦看到應該籌備甚麼，同事清楚多一些學校的問題所在，但是否可以解決到是另一個問題。

有成員中學校長對躍進計劃的欣賞，在於計劃透過 KISS 檢視方式為學校帶來的空間。他主張把計劃從學校層次帶到科組層次，從而能更徹底地檢視學校的狀況：

〔KISS 工作坊〕所帶來的方法是一個引子，我自己看來，到學期終結時候，當同事理順了這套方法，那時候其實老師之間，工作小組及科組，都可以透過互動，由他們自己去做科組的 KISS 檢視方式，……在科同組層次，我們都做了一次透徹的檢視，有部分工作我們真的要 cut〔刪除〕，……〔另一方面〕我們需要融入〔新計劃〕，……我很希望能運用適當資源去幫助老師去發展不同的項目。

在工作坊中，其中一個重要活動是每位同事都填寫一份 KISS 檢視表格，建議學校值得保留、需要改善、應該開展和應該停止的項目，然後集體決定每個項目的去留，作為來年學校發展的重要參考依據。有關檢視表格的形式請參看表 4。

除了 KISS 檢視方式外，躍進計劃亦運用目標行動對應活動（GAME Model：Goals and Actions Mapping Exercise），協助學校檢視目標和行動是否互相配合。每

表 4：KISS 檢視表格樣本

我希望我的學校……				
項目	值得保留 KEEP	需要改善 IMPROVE	應該開展 START	應該停止 STOP
人際關係			· 增加溝通渠道，聽取意見	
工作崗位／ 工作分配				· 語文教師兼教其他科目 · 老師輸入學生成績
專業精神／ 培訓	· 教學有自由度	· 加強培訓：活動教學法、資訊科技、領導人材		
空間／設備／ 資源運用		· 增加教員室空間，善用校方資源		· 過多吹捧多媒體教學
學校行政政策	· 學生留校午餐		· 副班主任制，教師晉升評審的透明度	
福利				
課程／德育／ 輔導	· 德育堂(品德教育)	· 德育堂(品德教育)	· 中四，中五加開普通話堂	
其他				

資料來源：摘錄自一所計劃成員學校的工作坊報告。

所學校都會有校本的目標及遠景，這些目標及遠景可能來自辦學團體（如追求卓越成績或培養良好品德），亦可能來自社會對學校目標的殷切期望（如運用兩文三語或自學的能力）。在急促的教育改革步伐下，學校往往需要同時朝著多個目標前進，在過程中會否顧此失彼呢？而更值得關注的是，已定下的目標是否有相應行動配合呢？

目標行動對應活動的焦點，在於協助夥伴學校利用這方法作為自我檢視及探究的工具。從科目和功能組別來看，學校組織有一定程度的複雜性。學校有眾多不同科組及部門，亦有數目眾多的班級。在有關目標上，各科組及部門是否都有適當的參與？有沒有部門或科組可能有所貢獻，但卻未有積極參與？在追求這些目標時，有沒有班級被遺忘或特別受惠？

為下一個年度的發展項目再釐訂優次之前，除了檢視目標與行動的對應外，學校亦會以過往目標的優次作為參考。此外，全體老師亦會評估每次行動的成效，作為下一個學年調整方案時的參考。其中一所成員中學的副校長對這種協助自我檢視學校發展的工作坊持正面的看法：

昨日的工作坊各級組需作報告，雖然所花時間比較長，但我覺得是有作用，同事可以肯定自己的工作，又或者帶來可以參照作為評估的機制，……工作坊令我們反思需關注事項，……再帶到去個別科組評估機制上。

目標行動對應活動的自我檢視模式亦見於部分學校的周年計劃，學校利用「目標行動配合矩陣」（見表5）以協調各學科和功能組別的來年計劃，確保大家都朝著彼此認同的目標，避免流於空談而無相應行動配合。這樣，老師便可看到在工作坊中所認同的發展方向並非單單是個

表 5：目標行動配合矩陣

科目／組別 行動 學校目標與 關注事項	A 英 文 科	B 中 文 科	C 數 學 科	D 科 學 科	E 社 會 科	F 宗 教 科	G 術 科	H 行 政 組	I 學 務 組	J 學 生 事 務 組	K 公 民 教 育 組	L 資 訊 科 技 組	M 其 他
學習方面 1. 培養獨立思考及創造能力 2. 認識中國文化，培養學生的民族意識													
教學方面 1. 鼓勵教師發展其教育專業 2. 提供更多交流教學經驗的渠道													
行政管理方面 1. 鼓勵教師參與校政 2. 建立完善的教職員考績制度													
資源運用方面 1. 善用社會資源，配合學校發展 2. 適當調配人力資源，使能各展所長													

活動指引：(在每方格中貼上紙條)

1. 在每一張條子上簡述一項工作／計劃
2. 條子大小表示付出的時間及功夫的比重
3. 用不同顏色顯示不同班級：
 - 淺粉紅色 — S1
 - 深粉紅色 — S2 & S3
 - 黃色 — S4 & S5
 - 綠色 — S6 & S7
 - 橙色 — 跨級別
4. 在括號內填上每一個工作項目的成效，例如以數目字 0 至 5 代表成效的不同程度

資料來源：修訂自趙志成、黃家聲等（2001），頁 21。

口號，而是會有具體的行動方案。例如，有一所躍進學校的商科組的目標是讓學生愉快地學習，方法是透過具真實感的投資遊戲活動，再加上些少獎勵，令學生能愉快地學習。

這個較全面的橫向式自我檢視，讓學校可以充分及有效率地運用人力資源和物料，同時亦有能力推動並落實各項科組目標的行動方案。長遠來看，這亦有利於各科組和機能組別之間的了解，從而加強彼此的合作關係。

另一方面，反思學校的改進情況時，學校成員亦察覺到一個完整的過程應抓緊評估及跟進行動計劃兩方面。一位成員中學教師在回顧KISS Plan及GAME Model時，有如下意見：

我覺得〔這類工作坊〕能帶來two-way communication〔雙向溝通〕或一些assessment〔檢視〕，然後redirection〔重新釐訂方向〕，〔所以學校〕無evaluation〔評鑑〕是不行的，follow-up〔跟進〕可以處理多一些。

教師理解到評估的重要，亦理解到自我評估並非孤立的活動，應該要有跟進行動，將分析結果轉化成新學年的計劃。