



優化學校發展 與問責架構之下的 挑戰與部署

隨着社會不斷地變化發展，教育制度也要持續地優化，讓學校教育發揮出更大的效能，學生的學習水平能跟上時代發展的步伐。去年年底，為進一步提升學校自評效能，教育局推出「優化學校發展與問責架構（下稱此架構）」，引領學校工作朝着學校教育的七個學習宗旨發展，通過「策劃—推行—評估」循環，推動學校更聚焦及有系統地進行自我評估（下稱自評），以促進學校持續發展及提升學生的學習表現；此外，局方要求學校進行周年自評時，須每年蒐集學校表現評量數據，當中包括持份者問卷和相關的情意及社交表現評估套件問卷數據等。這一系列轉變為全港學校帶來了莫大挑戰。有見及此，今期QSIP通訊邀請了香港管理專業協會李國寶中學黃菱茵校長、柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校校長鄧瑞瑩博士與QSIP學校發展主任呂斌博士和胡翠珊博士就着此架構帶來的轉變進行一次深度對談，交流學校領導如何部署及裝備教學團隊，以提升專業能量來應對眼前的挑戰。



■（左起）QSIP 學校發展主任胡翠珊博士、香港管理專業協會李國寶中學黃菱茵校長、柏立基教育學院校友會盧光輝紀念學校校長鄧瑞瑩博士、QSIP 學校發展主任呂斌博士

胡 胡翠珊博士

黃 黃菱茵校長

鄧 鄧瑞瑩博士

呂 呂斌博士

優化後的自評須強調「做得有多好」

胡 此架構的措施帶來不少重要轉變，包括學校進行自評檢討及發展規劃時要回應七個學習宗旨，以往學校進行自評時集中於看學校在過往三年學校發展計劃中關注事項的成效，現在還要看學校的工作如何扣連七個學習宗旨，所以，不論自評或規劃都要配合校本及教育局的需要。面對這些轉變，作為學校領導層，有哪些範疇是你們最為關注呢？

鄧 由收到指引文件到現在，我和團隊都很着緊，大概花了半年時間去思考及部署，看看如何協助團隊去消化這些文件的內容。當然，這些內容不是全新，主要是自評框架上有些轉變，即是自評時更聚焦於七個學習宗旨。我過往曾在幾所學校服務，也發現教師未必掌握到如何收集、運用及分析數據，不是他們不想學，而是他們的教學工作太繁忙，沒有多少時間去學。所以，我在6月份

邀請了呂博士到校跟教師分享數據運用的概念，讓他們知道數據就在大家的身邊，但要預先有計劃，若想收集甚麼數據，就按着需要來在教學過程中刻意收集；當時，我從旁指出學生訪談也是數據收集的一種，而常識科即時啟動了這個方向，於7月份的全體教師分享會上報告他們已認真地與學生做了一些訪談，並加以錄影，可見教師的思維模式已逐漸轉變過來。

呂 鄧校長早前參加了局方安排的工作坊，當中有甚麼要點令你印象深刻呢？

鄧 局方代表指出學校以往提及的每年項目及活動的舉辦次數、學生及家長的參與率等已不是最重要，甚至不用在表現指標上將這些資料展示出來，他們現在強調學校須檢討相關工作「做得有多好」。而我覺得最大的挑戰，就是教師過去撰寫表現指標及成功準則的模式只能顯示出他們已完成某些

項目或活動，而不能顯示出他們做得有多好，未來需要作出轉變。

呂

局方在此架構中提出了三個層次的問題，第一是學生的學習表現做得有多好，第二是教師團隊為協助學生表現達標而做得有多好，第三是學校領導在帶領團隊持續發展上做得有多好，這三道問題有助教師更有效地檢視教學工作，同時去除過往在檢討上的盲點。然而，不少教師未能完全掌握收集及分析數據的方式，鄧校長，你如何協助他們呢？

鄧

我校在7月中舉行了一次全體教師分享會，除了分享局方工作坊的重點外，還就着學校的兩個關注事項：學與教發展及推行正向教育，討論如何撰寫檢討報告及計劃書。教師們當日有不少反思，有教師不知道要如何運用數據來證明自己做得有多好，一般教師都會停留於收集那些做了多少次的數據，而未必懂得通過數據分析來作出教學反思；以電子學習為例，教師慣常會寫有60%學生使用了這個平台，我向他們反問，有60%使用這

個平台是否表示他們學有所得呢？不是的話，教師要收集哪些數據呢？又或教師要透過哪些範疇及層面來觀察學生做得有多好呢？另有一組教師對數據分析的分享令我甚為欣賞，他們指出有家長在家長日中反映出在家進行電子學習的困難，他們不想學生在晚上對着手機，因而不許他們做電子學習的功課，由此可見那個60%並不能如實反映出學生的自學能力，為此，該組教師改於午膳後的半小時來讓學生即場做電子學習功課，不但可提高學生的功課完成率，而且教師可從旁觀察學生遇到的難點及作出跟進。經過一輪討論及分享，教師們漸漸地發現眼前的數據是如此多元化，要撰寫一份足以反映出自己做得有多好的報告也不是太困難的。

從學生反思引證學與教成效

胡

談到數據反映學與教的成效，黃校長也有不少體會。

黃

剛才鄧校長提到學與教的報告已不再講求工作次數，而是集中於學與教的成效，要檢討各項策略的成效已是重中之重。今年，我跟教學團隊經歷了一次校外評核（ESR），外評團隊提及我們完成持份者問卷所得到的數據可用作檢視學與教的成效，這正是PIE的過程，一方面有助我們反思及跟進，另一方面可影響下一個學校發展周年的部署。他們建議學校可加強上一周期三年發展計劃的檢討和下一周期計劃的連繫，這是一個很好的提示。此外，外評團隊表示欣賞學校為學生帶來多元化的學習機會，在學科、活動及學生成長方面也有，這是我校的成功部分，不過，他們同時提出究竟學生藉着學校提供的種種學習機會有哪些反思呢？他們着重反思，就如鄧校長剛才提到學校做得有多好，不是由我們自己說出來的，而是由學生學得有多好反映出來的。

呂

兩位校長的體會正好點出很關鍵的一點：學校自我完善的核心是學生學習成果，包括學業和學業以外的表現。但在實際學校場景中，很多時候教師進行檢討時都會不自覺地第一時間關注自己個人的付出。因此，可以多提醒教師：以七個學習宗旨作為自評的反思點，聚焦檢視學生的表現！



■ 黃菱茵校長表示，該校的教學團隊很期待出外學習的機會，於是引入QSIP支援令他們獲得培訓，開闊眼界。在新的一年，黃校長會盡量為他們爭取更多學習機會，不管參與業界工作坊或到友校參觀交流也好，都會與他們同行。

黃

對呀！今年 ESR 的經驗引申到我們在下一個學年，也就是三年學校發展計劃的最後一個年度，特意加入一句口號以作提醒，就是「WWID」，即是「What would I do?」，提醒學生當經歷了一個活動後，他們的反思是如何呢？有時要思考「What would I do next?」，有時可想想「What would I do differently?」，我們善用這兩個導向來協助學生計劃向前看及如何做得比以前好。故此，新一年我們會以這四個英文字母「WWID」來貫穿全年的學習、活動、學生支援，學校上下都會朝着這個方向發展。

胡

此架構帶來的轉變是以學生為中心的，教師要檢視學生的學習成效及提出學生的學習顯證。自評時，學校要多描述項目或活動的目標，及學生經歷這些項目或活動後有甚麼轉變、成長和得着，這確實可令教師的教學工作更為對焦。我們現正與不少學校協作，為他們的教學團隊作出裝備，以應付這一次架構的轉變，讓教師懂得在設計教學活動時已加入收集學生反思及顯證的數據，這些可視為學生的學習歷程，當他們完成一個活動後撰寫反思，便可讓教師了解到這些活動是否真的可為學生帶來正面的影響，同時，究竟這些影響是提升了學生對某方面的認知，抑或能觸動他們的心靈而作出相應的行動呢？正如我們最近經常提到價值觀教育，最重要的是讓學生能做到「知、情、行」，這些都可以從學生的反思之中得知他們的學習已達到哪一個水平。教師現在要優化以往的檢討角度，同時收集一些質性及量化數據資料等來撰寫報告，以提升專業能量的角度而言，可讓他們多檢視自己教學工作的成效及掌握學生學習已到達哪一個層次。

呂

教師對反思的重要性是有意識的，亦能帶領學生進行反思。只是在引領反思的過程中未必能深入不同的層次。因此，**當我們與教師協作時，多會以實際例子跟他們分享如何引導反思：首先教師心中宜有一個反思的框架，例如：一是察覺，主要是培養學生在實際經歷中刻意察覺，注意自己的感受、不足與成功的意識；二是紀錄經驗，也就是如實、及時紀錄自己在學習／活動中的察覺，以便於後續的評估與反省；三是反思，這是一個真正內化反思的開始，學生可以思索「為甚麼會**

這樣？」、「日常生活／學習中有類似的狀況嗎？」、「哪裏可以做得更好？」、「要如何應用這種狀況」等等問題；**四是新行動，這是為一個轉化層次，即把反思轉換為新的行動；最後還需要強化適應，將新行動融入生活，成為以後學習／處事的原則，透過系統性不斷強化。**然後，就可以運用這一框架去觀察學生的反思表現或運用相關的問題引導學生深入不同的反思層次。至於在學習顯證方面，我還記得上次跟鄧校長的教學團隊分享過，**不論問卷調查或訪談結果都好，它們都只是單純的數據（data），教師要懂得把數據結合學校情況加以分析整理，才能成為有用的資料（information），**當大家運用這些經整理的資料知道優劣情勢，並商討出下一步的優化行動，如部署下一年的教學計劃等，這樣有意義的數據就算真正進化成為有用的知識（knowledge）。

胡

這部分正好回應了黃校長剛才提到上一個階段報告與下一個階段發展計劃之間的關係。

鄧

我也認同，假如上一個周期發展計劃的定位未能



■ 呂斌博士表示，優化架構相關措施要求每年蒐集學校表現評量數據，但關鍵在於如何善用這些數據，把一堆單純的數字賦予意義，成為有助學校改進的資料（information）和智慧（knowledge & wisdom）。

百分百對焦，便要在下階段作出微調，否則便未必能配合學生當前的實際需要。

自評檢討與規劃發展要接軌

胡 此架構既為學校自評焦點帶來轉變，也為學校制定發展計劃方面帶來挑戰，過去曾跟不同學校的校長協作，他們同樣面對一個難題，就是為學校及科組制定發展計劃時，如何制定一個對焦的發展目標及策略呢？從自評檢討到規劃發展，教師面對甚麼問題？而學校領導又如何帶領他們作出有效的教學規劃呢？根據我的觀察，教師會面對兩大問題，一是他們的規劃未能回應上一個階段檢討得出來的問題，令兩者之間出現割裂情況；二是在科組層面上，教師分不清恆常性及發展性工作，他們會將每一年恆常會做的事務加入發展計劃內。

呂 在科組規劃的層面上，我會參照教育局的建議框架，並根據教師的實際運作，為學校提供一個雙層框架：**第一層是回應學校的關注事項及科組重**



■ 胡翠珊博士表示，在學校發展層面上的另一個挑戰就是隨着社會復常，很多教育政策在短時間內推出，學校需要同時應付各方的需要，學校領導要分清優先次序及裝備教學團隊。

點發展的計劃及策略，第二層是科組的恆常工作事項。第一層是發展性工作，必須有具體的目標、策略、成功準則、評估方法等資料，以便期末時檢討跟進。第二部分是教育局的建議框架中沒有特別設置的，但便於教師清楚全年的工作事項。這部分其實是科組的恆常工作，因此不必填加策略、成功準則等資料，只需要按月份先後次序加入各活動事項，便於教師清晰每項工作何時進行及不同人的職責等，以免一時疏漏。另外，在規劃過程中，教師對如何制定科組發展目標及策略尚有一定的信心，他們面對的最大困難多是如何制定成功準則、如何評估。很多時候，教師討論的成功準則並非對準目標是否達成，而只是策略是否有施行，但策略順利施行了並不代表就有預期的效果／目標。以剛才提及的推動電子學習為例，推動電子學習的目標是促進學生自主學習的能力或提高學生的自我反思能力，基於這個目標，科組制定的一個策略就是每週都為學生設置電子學習功課，並在午膳後提供平板電腦讓家中電子設備不足的學生可以在校借用。教師不僅提供了電子學習的機會，還照顧學生的實際家庭需要……如果教師成功準則是「每星期都有推行這些電子學習課」這一策略的話，那肯定可算是成功了；然而是否最終真的提升了學生的自主學習能力呢？這才是真正的成功準則。很多教師都是忽略了這一個重點。現在教育局提醒學校要注意學生在學習上做得有多好，就是要教師把成功準則對準目標。

胡 現在教育局向學校植入了這些機制，讓他們逐步提升 PIE 的技術，從而令學校持續改進。科組每年都會推出一些特定的活動，教師完成活動後檢視效能時，他們就會思考如何再做得更好，進一步提升活動的效能，這也是 QSIP 推動學校改進的理念。**教育局要求學校檢視學生做得多好、教師及學校領導做得多好，正是要基於教師及領導團隊的條件及能力來提升學校改進的步伐。**就如很多教師見到學生表現未如理想，就會歸因於一些外在因素，如家庭支援較弱等，這些因素是確實存在，然而學校在可控制的情況下可思考一下學校可以再做些甚麼來幫助學生提升能力呢？所以，教師可從這個範疇上部署往後的規劃。

鄧

我認同。經過過去幾個月研究局方的指引資料、參與工作坊及與教學團隊開會後，我發現學校領導需要放手，讓教師有嘗試的空間，如果他們一直都不懂得如何將收集得來的數據作出分析，然後應用於教學上，情況只會原地踏步。為此，我於7月份刻意舉行全體教師分享會，嘗試放手讓他們自行撰寫檢討報告及計劃書，並向其他組別作出匯報，想不到效果也不錯，他們有機會**反思檢討報告內的數據能否反映出學生表現，以及思考他們所撰寫的計劃書將來能否實踐出來。**

胡

鄧校長學校的分享會可增加教師對數據的敏感度及掌握度，從而提升他們的專業技術。數據可分為不同層次，如持份者問卷是學校層面的數據，可檢視六級學生的表現，當然這是觀感上的數據分析；至於學生成績上的數據分析就能客觀地反映出學與教層面上做得有多好。

呂

是的。第一層數據是學生的直接表現，如學業成績、課業表現等，而持份者問卷結果是第二層數據，鄧校長的做法就是讓全體教師有一次深刻經歷，並以**换位思考方式來讓他們從「撰寫計劃」的角度轉為讀者的角度「審視計劃」，自行提出問題，從中掌握分析數據的重要性。**

鄧

今次安排的其中一個原因就是我校有幾位新入職的年輕教師，他們在學院受訓那幾年未必有機會接觸到數據運用的範疇，假如他們不認識的話，便會令中層教師的工作增加難度，為此，學校領導要制定一些校本方法來讓全體教師認識這個範疇。

胡

此架構的轉變可視為一個提升教師專業能量的契機。

學校領導要與教師結伴同行

胡

面對目前的轉變，學校領導要從哪些方向裝備教師呢？

黃

數據運用的技巧對教師來說真的很重要，以狹義來說，這些學校表現評量可助我們檢視學校的教學及學生支援的成效，以廣義來說，打從學生入

學的一刻及至六年後畢業，過程中的數據都是有意思的，教師有責任去學習數據運用及分析，而學校領導也有責任去讓教師對這個範疇認知更多。

呂

其實，收集及分析數據根本就是為了優化學校各項工作的成效。

黃

我很認同呂博士的說話，**數據運用可令各項工作相得益彰。學校領導有需要將這個概念慢慢地滲入教學團隊的思維**，我在學校成立了一個數據小組，負責收集及分析數據，使學校的數據分析做得更為全面，同時有助學校建立知識管理，讓不同組別的教師可通過不同數據作出反思。

呂

行政架構的成立有助強化學校善用數據的意識，除此之外，學校教師更需要的，是像兩位校長這樣，創造空間及機會，陪伴他們一起學習，一起嘗試如何化冷冰冰的數據為改善教學的知識，共同面對這一次的挑戰，而不只是一個指令。



■ 鄧瑞瑩博士表示，學校領導帶領學校改進步伐必須做到裏應外合，有些工作讓外間專業支援團隊與教師一起去做，教師有更多的空間，會更放膽去嘗試，效果亦會更理想。而且，專業支援團隊與學校建立起多年的信任關係，對學校改進帶來很大的幫助。