

## 學校發展計劃的問題與局限

計劃總監 趙志成

自二零零零年推行教改，早期，一直有幾項極紛擾學校的問責措施，學校發展計劃（School Development Plan）、學校自我評估（School Self Evaluation）及校外評核（External School Review），到現在仍困擾教師。就在這一、兩年，學校發展計劃的三年循環期剛到，學校就忙於「尋找」「新項目」成為關注事項，以填好規範表格，有「強弱機危」、「預期成果」、「實行策略」、「成功準則」、「評估方法」等，上呈、上網，以增透明度。但為甚麼要進行這些「新項目」，要針對學校改進的哪些問題，為甚麼是三年要「尋新」，不是五年十年，項目如何評核其成效等等問題，很多時都因為教務工作繁重下，及在沒清晰及豐厚的知識理解學校改進的理念及策略，也就變成人有我有，走過場式的項目，徒勞無功。

這其實很難怪學校要應付政策指示，而漸漸淡忘反思和判斷「甚麼才有效，甚麼才應做，是否具成本效益，新項目為甚麼好過優化舊項目」的意識及能力。

就以上文提及的幾項措施為例，推行的背後都有很強的理由。

從管理的角度看，學校應該有一個系統性的策略改進計劃，循序漸進，以達目標，是很理想和自然的，也就是非常空泛的計劃（Planning）、推行（Implementation）及評核（Evaluation）了，照做就是，反正有規範表格（template）可遵從，只要做好三個關注事項就可以。

問題就出在學校發展和改進項目極多，這三個項目規模大小，如何具針對性，是否學校改進的優先，如何凝聚學校共識，涉及很多教學專業知識，大量數據（最主要是學生成績、增值表現等），教師教學能力及學生課堂表現等等，改進都要有針對某個具體問題而改善，而很多都不是太大型，全校性的。例如：在全收第一組別的英文中學，有一、兩科學生成績持續幾年下降減值，自要找出原因，有針對性的改善，這項改進行動，成功指標具體而明確；又或者大量學生都來自弱勢家庭，入學時成績水平差，學習動機極弱，需要拋開教科書，設計合適課程，多體驗式戶外學習，做好班級經營，這是較大型而重要的學校改進，理念要清晰，更要凝聚教師共識，有專業培訓，但成功準則卻相對模糊，改進前期，質性多於量性，且要較長久持續的跟進。

上述兩個例子，都多不會放在學校三年、周年發展計劃內，即學校真實的情境情況不會在計劃內描述，以免學校及學生都被標籤，就只好找一些更普遍性的「流行」項目，作為發展計劃了。這本來無可厚非，確實是政策要求，又要顧及教師、學生、家長等心理，總之，有改進就是好。

不過，學校現在不用在四大範疇，二十九個項目上作自我評估，打分，只需向校外評核小組展示和檢視關注事項，就容易出現不對焦的學校改進項目。例如第三組別學生課堂學習動機弱，是因為教學沉悶，缺乏合適視聽教材，應對症下藥，第三組別學生要教師關懷指導，學得豐富，有適切回饋，階段性成功感，但學校的潮流關注事項卻是「自主學習」和「電子教學」，在三年內製作教師教學影片，或大量練習工作紙，放上某個網絡平台，讓學生自主學習，成功準則是一千條影片及習作。課堂教學講解沉悶，拍片、「翻轉課堂」就不悶，會自主學習？

是否對焦式的改善，讀者自行判斷。