

再談學校發展計劃¹

優質學校改進計劃 陳鴻昌

近來一些學校正在探討未來三年學校發展計劃，筆者在與這些學校商討發展計劃時，歸納出以下要點，可供其他學校參考。由於自 2000 年代初政府要求學校撰寫三年學校發展計劃至今，學校已有多次訂定三年計劃循環的經驗，官方也有明確的說法，所以筆者在這裏不是要再花時間完整地解釋制定學校發展計劃的步驟，而只根據最近的觀察作一些補充。

擬訂計劃的思路

一般商業機構的發展計劃，可能是希望盈利增加，「越做越大」，增設分店之類。然而，學校卻是截然不同的機構，其產出是「學生的進步」。因此，在眾多學校發展的思路中，值得考慮的是：「在執行這學校發展計劃後，我們期望學生有甚麼不同？」比如說，於 2016 年 9 月入學的中一學生，到 2019 年 8 月中三畢業時，他們與 2016 年 8 月的中三畢業生有何分別？我們期望這些「未來的學生」具備甚麼素質而有別於現在的？（當然，這些期望也不能遠離現實，須基於學生現況而衡量。）有了這樣的期望，才思考我們如何去實現，這樣的學校發展計劃，可能比起只考慮時下「流行」的課題，更符合「學校發展」的意義。

有了上述的理念，便不難解決與關注事項相關的問題。例如，關注事項是否必然要每三年一變？自評或外評的結果，顯示現時的「產出」有何不足？在未來三年，我們希望優先改善甚麼，而能承先（上三年的發展）啟後（再後三年的長遠發展）？

關注事項如何定？

學校發展計劃中的關注事項，是在上述的期望的遠景下，特別關注能使學生有正面改變的重要事項，因此，這些關注事項的細節，無須把未來三年學校要做的事盡收在內。而某一關注事項下的重點亦然。舉例來說，若希望在未來三年，逐漸培養學生的責任感，使學生承擔責任，且能掌握學習技巧，培養出良好的學習習慣，使他們逐漸邁向成為自主學習者，那學校便可把「促進學生自主學習」作為關注事項之一。然而，在這個關注事項下的重點，也未必要把所有促進學生

¹ 本文為早前刊登於 EdTalk「學校改進系列」的四篇文章《再談學校發展計劃》（一）至（四）的整合版。

自主學習的策略也全放在學校發展計劃內，尤其是現時學校已做到的要點，更不需要「特別關注」了（比如說，大多學生已能自動自覺地帶齊課本及筆記簿上課，那這細項便不是未來三年要「關注」的事項了）。另一方面，若現時的學生大多只依賴教師派發筆記，而又不懂用這些筆記來溫習，那麼教學生做有意義的筆記（循序漸進地使他們自己做），也可是重點之一。

這裏順帶一提，不同的辦學團體皆有其清晰的辦學理念，因而很多學校有其獨特的核心價值（例如有宗教背景的學校）。然而，這些核心價值皆應「長存」於學校的背景中，因而未必適合以三年發展計劃中的關注事項表達出來。而事實上，若把這些核心價值列為關注事項，實是把核心價值「降格」了。

關注事項的商討

過往，有些學校在推行發展計劃時，與學校的實際運作未必有良好的配合，形成「計劃還計劃，運作歸運作」。雖然學校領導層用心規劃，前線教師也努力經營，但兩者的方向未必一致，以致事倍功半。要擬訂一份真正可執行的學校發展計劃，在過程中需要全體教師的參與，在落實前盡力得到多數教師的認同。當學校領導綜觀全局，在清晰理念及目標的帶動下草擬計劃，前線教師卻多會顧及實際操作上的可行性，以及相關的技術性問題，因而對學校領導「心儀」的關注事項有所意見。因此，在擬定計劃時，最好能經歷互動性的商討過程。

從現實運作上看，學校領導先草擬一些可能的關注事項，再讓全體教師商討，也是合理的做法。然而，最重要的是，學校領導層要讓教師了解這些關注事項的前因，並讓教師在不同角度有充份的討論，並加以適當的「游說」點讓教師考慮，這便遠勝於簡單的「投票」。此外，不同關注事項的草稿，可由不同組合的教師作討論。例如外評報告可能在改善學與教方面給了一些建議，那以科組為單位的討論便較為方便。但對學生成長支援的部分，可能分級討論，讓每級以班主任為主的組合，商討如何因應級本的特性來討論，則可能更有效。

由於學校運作時間緊逼，未必能有充裕時間讓不同組別的組合有充份的討論，筆者在以教師發展日作為平台而協助學校討論關注事項時，多會在最後一節，以問卷收集教師個人意見（當然問題必須與當天的設計吻合），這樣便可讓教師在先前特定組合的討論以外，表達他們從不同職責的角度的考慮及意見，可算是在時間限制下的「補底」工作。

緊扣不同範疇的重點

一般來說，學校發展計劃中的關注事項，大多包含有關「學與教」及「學生成長支援」兩項。若這兩項的計劃能互相呼應，則能借助協同效應而增加效能，比起分別推行兩項計劃有更佳果效。例如學校現時在學生成長支援的工作已有頗

佳的效果，但學生的學業成績未如理想，那在考慮學生成長支援的關注事項時，可以緊扣「學與教」的重點。筆者在過往的文章，也曾以「配合教學的班級經營」為題²，講述班主任如何在中一培養學習習慣及教授學習技巧，以配合科任教師的教學。又例如在「以期望促進自主學習：照顧個別差異的生捱規劃」一文³中，也曾談生涯規劃組及高中班主任，如何與科任教師合作，共同促進學生學習。這些例子皆說明，不同範疇的工作非但未必是對立地爭奪時間，而是可攜手產生更理想的果效，值得在擬定學校發展計劃時多加考慮。

小結

本篇所談及的，只是一些可行的例子，而非絕對的標準。如何草擬學校發展計劃，始終要顧及學校團隊固有的文化。有些教師團隊，可能期望在領導層先帶出較明確方向的情況下才作商討，而另一些教師團隊，卻較接受由下而上的推動，在較早時段已收集全體教師意見，才逐步收窄討論範圍，要多幾個討論循環才能完成定稿。無論如何，筆者憑過往百多所學校的觀察，傾向相信經過充份討論才出台的學校發展計劃，在推行時相對較暢順，也較大機會達到目標。

² 詳見 http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip/article_pdf/20150700c.pdf

³ 詳見 http://www.fed.cuhk.edu.hk/~qsip/article_pdf/20150100g.pdf