

李子建、馬慶堂、張月茜

學校發展計劃的理念基礎

1991年，香港教育署發表的《學校管理新措施》建議學校每年需呈交兩份文件：（1）該年度的校務計劃書；及（2）校務報告。前者主要分為兩部分，首部分臚列學校的宗旨和目標，次部分是根據這些目標而訂定的項目優先次序、活動、所需資源和評估成效的方式等；至於後者則是對學校狀況和成績的報告。要學校編製報告，好處除了得到學校基本的統計資料外，亦得知學校的表現和哪些地方需作改善（教育署，1991，頁40-42），還可作為衡量學校表現的指標。

1992年，學校管理新措施諮詢委員會（教育署，1992，頁1）進一步擬訂周年校務計劃書的內容項目和基本原則，包括辦學宗旨、教育目標、關注事項、工作計劃結構、工作計劃大綱和財務預算。由於本文並不涉及學校的財政，故不會討論這個項目。1995年，學校管理新措施組（教育署，1995）則較詳細列出計劃書的撰寫要點，惟仍沒有討論學校如何按這些原則轉化為學校可以操作的措施。

除本港外，世界各地的中央教育部門近年均要求學校按年呈交周年校務計劃書。澳洲南澳省政府的教育局規定學校須呈交學校的發展計劃書（Education Department of South Australia, 1990），內容包括如何改善學校、用甚麼改善策略、對學生學習成果的影響等。

美國學者 Reynolds (1997) 也提出良好的學校管理必須有一份周年策略計劃書，以展示學校來年的行動和遠景。Caldwell & Spinks (1998) 認為，優質而自我管理完善的學校應訂定了一套三至五年的管理策略方向，以配合中央教育政策和每年的校務計劃，而所包括的內容項目有六項：訂定優先次序、設計課程、實施課程、分配資源、學與教，和檢討等。

不同學者認為持續的學校自我評估過程，需要通過提升教學過程的質素和改善學校的能量 (capacity)，來達致學校改善。可是，學校自我評估並不容易實行，因此不少國家開始鼓勵利用「學校發展計劃」(school development plan) 作為一種整合的學校改善取向，並把不同的改革方案和策略聯繫起來 (Hargreaves & Hopkins, 1994)。「學校發展計劃」的操作大致可分為三個主要階段 (Hargreaves & Hopkins, 1994, p. 17)：

1. 強調計劃為產物 (product) —— 在開始階段，校內成員通常會問「一份學校發展計劃書如何才算是『良好』的計劃」。
2. 強調發展計劃是一個過程 —— 在第二階段，校內成員開始重視發展計劃過程的質素，例如計劃有沒有考慮適切的優次、有否一套有系統的策略 (包括清楚界定實施和評鑑任務的行動方案)、教職員有否充分的發展機會、是否建立了保證每個人有機會參與和給意見的制度等。
3. 強調計劃的管理是成功的關鍵 —— 在第三階段，學校領導層需有管理技能，處事要敏銳和有彈性，並能透過學校組織和文化的基本轉變來達致深層的改革。

大體而言，學校發展計劃的過程宜把改善學校的部分原則付諸實踐 (Harris, Jamieson & Russ, 1996, p. 16)：

- 把規劃和檢視序列（sequence）變為機構的運作常規；
- 訂立目標，重新調配校內資源；
- 宜建立基於先前檢視所得資訊的評估；
- 宜觸及機構內各層次的成員及其對教與學產生的效果；
- 集體建構和檢視計劃。

教育統籌委員會（1997）發表的《教育統籌委員會第七號報告書：優質學校教育》，建議全港學校在2000年實施校本管理。校本管理諮詢委員會（2000）發表的《日新求進，問責承擔：為學校創建專業新文化》諮詢文件，指出一所達國際水平的學校應具備以下特色（頁1）：

1. 有清晰的目標，並根據一套既定的價值觀來制定辦學政策、程序和執行方法；
2. 重視學生的學習成果，從而改善課程和教學法；
3. 致力成為具備專業水平的教學園地，採納以知識為本的教學法，並不斷自我評估，精益求精；
4. 與各主要夥伴（包括家長、教師和社會人士）緊密合作，幫助每名學生充分發揮潛能；以及
5. 有開明的管理，具透明度，能就教育成效及公帑運用向公眾負責。

從諮詢文件看來，校本管理的精神主要是希望學校的持分者能夠共同參與決策，而學校管理需增加透明度並向公眾承擔責任。因此，預期一所實行校本管理的學校應有清晰的辦學目標，各主要夥伴要有共同價值觀，教師、家長及校友均參與學校管理、制訂學校發展計劃、參與評估及決策，彼此之間能互相信任和發揮團隊精神。為了回應學校管理透明度和向公眾承擔責任等議題，周年校務計劃

書可說是反映了全校人員一致的抱負，以及如何實踐共同制訂的工作策略及表現指標。

撰寫校務計劃書的流程

由於校務計劃書具前瞻性，每年學校均需要制訂計劃書以作來年學科和小組學習活動的指引和依據，本節將總結不同地區、不同學者的經驗和意見，再經過本地化的調適，介紹撰寫校務計劃書的流程，讓學校有所參照。至於周年校務報告，只是把過往一年的學校活動資料按校本情況來整理及總結，故此本節不會詳加探討。

透過參與「香港躍進學校計劃」及其他學校改進計劃的學校發展工作，學校發展主任一般會結合學校的辦學宗旨和理念、家長的教育意見、學生對學校教育的觀感等，再經與全體老師詳細討論，整理出一套學校的未來遠景(詳見李子建、張月茜、馬慶堂，2002)。一般來說，學校發展主任(1)首先會與全體老師按照這個遠景，釐訂學校的教育目標，(2)然後排列學校教育目標的優先次序，(3)再基於目標的先後而得出本年度的學校工作目標，(4)由此而轉變為本年度的關注事項或重點，(5)而各科組的老師根據關注事項訂出具體的科組行動計劃以作配合。整個過程是集合全校老師透過一整天的工作坊來進行，其流程見圖3。

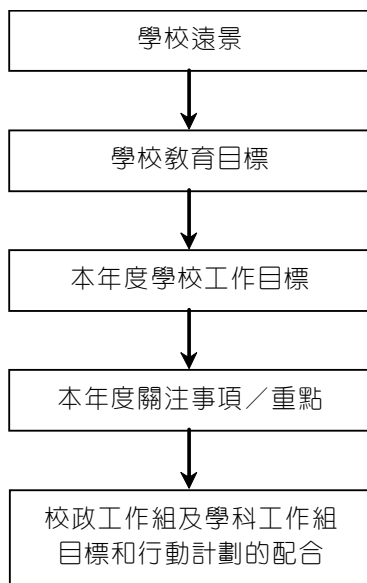
現以香港躍進學校計劃的中華基督教會全完第二小學為例，說明釐定學校目標及校務計劃書的過程。

一、學校遠景

在建構學校遠景前，學校先收集家長及學生對學校期望的意見(表6、表7)，然後學校發展主任為學校安

排一個工作坊（表8），促進教師建構學校的遠景。建構學校遠景的過程參考了家長及學生對學校期望的問卷統計資料，以及老師個人對遠景的構思，然後透過把個人合併為小組、把小組合併為大組的方式，逐漸把遠景的輪廓勾畫出來。以全完第二小學的情況來說，家長期望學校能為子女提供愉快有效的學習，而教師則有良好的專業態度及素質，學生能掌握兩文三語和運算技巧，在學業上能不斷進步（表6）；全體四、五、六年級學生則期望學校有完備的設施（圖書館、電腦室等），又能讓學生有全面的體、群、美育發展（如增加課外活動），而老師則有良好的專業態度及素質等（表7）。經過各小組老師的討論，初步綜合對學校期望和遠景的意念，再經小組整理後成為學校的遠景：

圖 3：校務計劃的策劃和實施流程圖



1. 學校是一個愉快有效的學習園地；
2. 學生有持久的自學能力；
3. 學生有正確的人生觀；
4. 學校有一支具效能的專業教師團隊；
5. 家長關心子女，與學校合作。

表 6：中華基督教會全完第二小學「家長期望」的統計

序 列	家長期望	人 次
1	愉快有效的學習	17
1	教師有良好的專業態度及素質	17
2	學生能掌握兩文三語和運算技巧，學業能不斷進步	16
3	讓學生有全面的體、群、美育發展	12
4	品德培育：讓學生成為有禮貌、尊重別人和負責任的公民	11
5	學校有完備的學習設施	7
6	能發揮學生的創意及潛能	6
6	照顧不同學生學習上的需要	6
7	能培養學生的閱讀興趣和自學能力	5
7	學校與家庭的良好溝通	5
8	擴闊學校課程，如資訊科技	4
9	加強師生關係	1
9	溫暖愉快的學習環境	1
9	行政上編班的合理性	1

註：收回家長的意見共 70 份。

表 7：中華基督教會全完第二小學「學生期望」的統計

序 列	學生期望	人 次
1	完備的學校設施（圖書館、電腦室等）	269
2	讓學生有全面的體、群、美育發展，如 增加課外活動	213
3	教師有良好的專業態度及素質	88
4	愉快有效的學習	17
4	加強資訊科技課程及普通話學習	17
5	良好的學習環境	16
5	減少功課量	16
6	加強師生關係	12
7	增加師生比例	5
8	對學生多獎勵	4
9	調整上課時間	3
10	規則及指示要清晰	2
11	希望作業增加難度及挑戰性	1

註：對象是全體四、五、六年級的學生。

二、學校教育目標／本年度目標

隨著學校遠景的訂立，下一步便是學校遠景（或其衍生的相關學校教育目標）與本年度教育目標的配合（圖 4）。

如圖4所示，該校1999-2000年度的教育目標大致上與學校遠景頗為配合，例如「學校有一支具效能的教師專業團隊」和「家長關心子女，與學校合作」這兩個學校遠景便與「教師有專業的發展」及「學校開放管理，供教師及家長參與」這兩個教育目標互相對應。

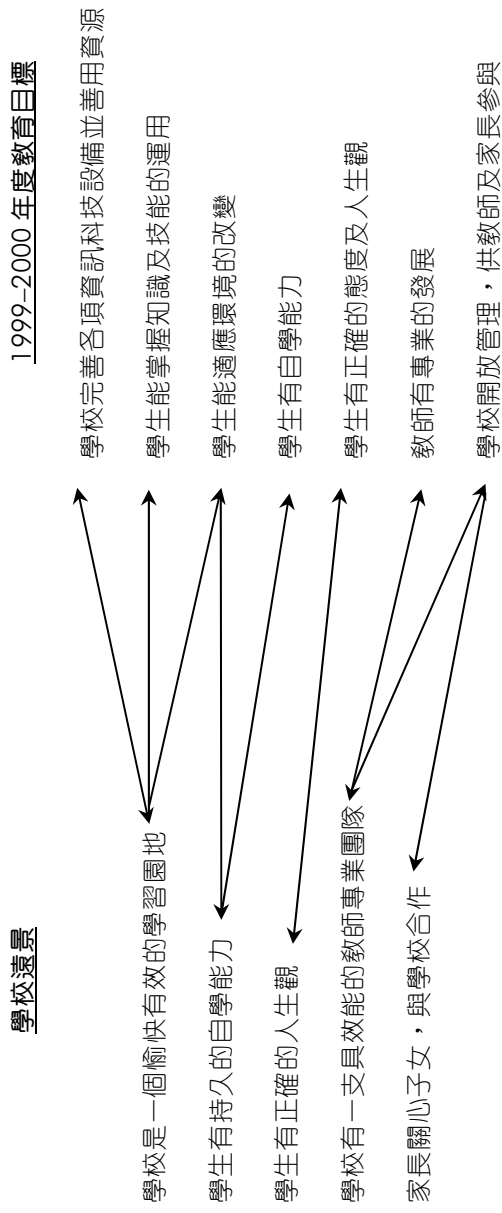
表 8：中華基督教會全完第二小學教師發展日（19-3-1999）

校本工作坊活動程序表

目標：釐定學校明年度的目標及工作方向	
時間	活動
9:30 a.m. – 9:35 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 簡介 <ul style="list-style-type: none"> · 介紹教師發展日程序
9:35 a.m. – 9:50 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 破冰分組活動——眾裏尋他
9:50 a.m. – 10:30 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 音樂大同 (One world music) <ul style="list-style-type: none"> · 團隊內共同目標的重要性
10:30 a.m. – 10:45 a.m.	小 休
10:45 a.m. – 12:00 n.n.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 共建遠景 (Vision-building) <ul style="list-style-type: none"> · 遠景是甚麼？甚麼是好的遠景？ 參考家長及學生對學校期望的統計，老師： <ul style="list-style-type: none"> · 個人遠景構思 (10 分鐘) · 合構小組遠景 (15 分鐘) · 合併兩小組為一大組，一起建構遠景 (15 分鐘) · 合併兩大組一起建構遠景 (25 分鐘)
12:00 n.n. – 1:30 p.m.	午 膳
1:30 p.m. – 1:40 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活力小點 (Energizer)
1:40 p.m. – 2:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在光？在暗？ <ul style="list-style-type: none"> · 活動要旨：全民皆兵，共同為未來努力的重要
2:30 p.m. – 3:15 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 行動計劃 (Action plan) <ul style="list-style-type: none"> · 準備：計劃表格
3:15 p.m. – 3:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 總 結

註：上、下午教師共 24 人，分為 4 組；工作坊活動的來源可參考陳可兒 (2001)。

圖 4：全完第二小學學校遠景與 1999-2000 年度教育目標



三、訂立目標優先次序

學校在確定了遠景之後，通常會釐定一些長期的目標，或中、短期較具體的目標以達成遠景，一般來說以五年或六年為一個實施週期。但在這段期間，學校仍需要考慮社會情況、中央教育政策、家長訴求、學校資源等因素來排列目標的優次。為此，學校可以將影響因素的重要性排序，並與學校的遠景或目標放在一個矩陣方格內，以目標的重要性來排優次（見表9）。

在工作坊中，老師會分組討論，在小組取得共識後便向全體老師匯報。學校發展主任則集合各組意見的優次，即時整理，將較一致而明顯的優次先列於表中，對於意見紛紜的項目則再經過全體老師討論後表決而繼續定出優次。全部項目排列出優次後，初步擬訂實施的年期，然後把當日的結果交回學校的行政決策小組，再詳加考慮各持分者（如校董會、校友會等）的意見後，便制定成為學校政策而確立了其法定地位，然後按計劃進度推行。

四、本年度關注事項、各功能小組及科目小組目標與行動計劃的配合、中期檢視

除了學校遠景或教育目標須與本年度教育目標互相呼應外，本年度關注事項亦宜與學校目標協調一致，而各功能小組及科目小組目標和行動計劃又宜與關注事項和教育目標互相配合，使學校的工作能配合目標、環環緊扣地進行。為此，學校發展主任會透過工作坊，讓教師檢視兩者之間的協調性（表10）。

當學校建構了遠景，訂立了學校目標，訂定了目標的優次，並議定了相關行動之後，學校發展主任一般會建議校方成立小組或以現有的行政小組作出跟進的相應計劃及

表 9：訂立學校教育目標的優先次序（2002/03 至 2006/07 年度）

每項教育目標只選取一項影響選擇的因素。

影響選擇的因素	無可避免的（中央教育改革的 要求）	學校辦學團體 的重點	理想的（符合 學校及 學生長 遠利益）	大型的	小型的 （涉及 較少 人力及 資源）	與其他 優先的 聯繫 較強	與其他 優先的 聯繫 較弱	基礎較 強（學校 強項或 有發展 經驗）	缺乏 基礎	選擇 因素的 分數*	排優先 次序	初步擬 定執行 學年
學校教育目標									9			
有良好的品德			✓							3		
學業成績進步												
學生能發揮多元潛能												
全人發展												
緊密的團隊精神												
家校合作愉快												
師生對學校歸屬感加強												
高效率的管理												
愉快的學習環境及氣氛												

* 指對應各教育目標而所選影響因素的數值，數值愈小表示影響愈大。

表 10：本學年關注事項及教育目標中期檢討

請圈出最適合的數目： 1 2 3 4 5

非常
不滿意

非常
滿意

關注事項／教育目標	功能組別					科務組別 #							實施狀況 (1-5)	效果 (1-5)	總分	意見		
	校	學	資	訓	輔	活	總	目	中	英	數	常					普	聖
1. 協助學生適應環境的改變 *																		1 2 3 4 5
2. 協助學生掌握及運用語文 *																		1 2 3 4 5
3. 持續完善校內各項資訊科技設備 *																		1 2 3 4 5
4. 為教師提供多方面的培訓 *																		1 2 3 4 5
5. 培養學生的自學能力 *																		1 2 3 4 5
6. 培養學生良好的品德、態度及正確的人生觀																		1 2 3 4 5
7. 開放管理，加強溝通																		1 2 3 4 5

* 本年度關注事項

若功能組別或科務組別的目標及行動計劃能配合本年度關注事項／教育目標，請在該格內加✓。

行動。現以參加躍進計劃的鳳溪小學上午校為例，該校在進行了建構遠景的工作坊後，由小組教師檢討達致所定遠景的程度，並建議相關行動以配合關注事項（表11），當然校方是需要繼續落實有關文件的建議。

通常在未策劃來年的學校工作之前，學校發展主任會先和老師一起分科及分組作檢討。由於要配合學校的日程，工作坊多安排在3月至4月期間進行，故大多只能檢視學校半年的狀況。

首先各科組以去年的學校工作重點或關注事項為出發點，檢視科組活動施行的狀況和效果，例如對實施過程有任何意見可填寫在意見欄，於匯報時向全體老師闡釋。各科組在其小組內檢視完畢後，學校發展主任會分別邀請每一組的老師匯報其科組的中期檢討情況，讓其他科組的老師均得以知悉。這一環節的主要目的除了是讓各科組檢視中期狀況外，還要細意看一看科組的活動／工作是否配合學校本年度的關注事項，有沒有偏離原定的方向；此外，也可讓不同科組的老師知悉全校的活動／工作的整體情況和上半年的實施進度等（見表10）。

由於每所學校的科組不盡相同，學校可按本身的科組在表10中加以調適，而「關注事項／教育目標」一欄則是參考一所計劃成員學校的情況擬出的。不過，這環節只是總覽式的檢視，並未觸及每個科組每項活動或工作的檢視，下一環節則需各科組老師深入檢視其科組的狀況。

科組中期檢視

承接上一環節的整體總覽式檢視之後，各科組老師集中於其科組的具體事項作中期檢視。

表 11：鳳溪小學上午校教師建構遠景後相應的計劃及行動（20-4-1999）

教師分組數目：4 組

序列	我們的遠景	組次	評估學校做到的程度，1 代表未做到，5 代表已做到					關注事項	建議有關的配合行動		
			1	2	3	4	5		學校行政	課程與教學	家長／社區支援
1	學生能愉快地學習	4		2	1	1		1. 減少學習上的恐懼和壓力 2. 評核形式	減少考測次數 全年兩測兩考 ↓ 全年兩考 ↓ 取消考試	給學生多參與課堂上的活動 測考計分 (兼測常識)	家長／社區 謹慎地選擇 補習社
							3. 考慮功課形式、數量，多給鼓勵、環境	取消考試 多設獎勵	教學法靈活		

註：「評估學校做到的程度」一欄，各程度之下的數字表示組數，例如針對「學校能愉快地學習」這個遠景，有兩組選擇程度 2，另各有一組選擇程度 3 和程度 4。

表 11 (續)

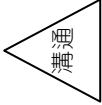
序列	我們的遠景	組次	評估學校做到的程度，1代表未做到，5代表已做到					關注事項	建議有關的配合行動		
			1	2	3	4	5		學校行政	課程與教學	家長／社區支援
1	學生能有良好品德	4			4		1. 秩序、誠實、自律	明確的獎懲	專題活動	學校 	家長 學生 鼓勵家長以身作則
							2. 紀律、禮貌、公德	1. 加強訓導小組的功能 2. 檢討現時賞罰的準則和執行 3. 來年的校本輔導以禮貌為主題			
							3. 德、育、訓導、輔導成一主線	訓導主任作全年計劃及分配工作	主題式訓輔活動		

表 11 (續)

序列	我們的遠景	組次	評估學校做到的程度，1代表未做到，5代表已做到					關注事項	建議有關的配合行動			
			1	2	3	4	5		學校行政	課程與教學	家長/社區支援	
2	學生能夠有自學的態度及能力	3		3				1. 課程緊迫、功課形式、家長支援、學習動機 功課關注小組	成立課程發展小組、家教會成立功課關注小組	專題設計課程 剪裁		
							2. 啟發學生的自學能力	重質不重量	利用專題設計			家長的參與及支持
							3. 學生主動性、功課形式、課程、評估		專題設計			參觀、家長會、介紹
3	學生有良好的成績	2		2			收生質素(插班生)、課程、教師教學目標、教師參與					
3	師生、家長對學校有歸屬感	2		2			培養良好的師生關係	舉行活動	師生遊戲日			
4	教師有良好的團隊精神	1		1			教師對學校的歸屬感、工作分配是否公平、溝通、合作模式、校方讚賞					邀請專家開講座
4	學生能發揮潛能	1		1			多元化活動					

首先，學校發展主任會把選定科組的全年度實施項目分列於表中，然後逐項評估實施狀況和效果等。這個環節的重點是：

1. 該年度該科組的目標是否回應學校該年的目標？
2. 該年度該科組的關注事項或重點是否回應第 1 項的目標？
3. 每一項學習活動或工作是否回應第 2 項的關注事項？
4. 是否每一活動或工作項目均有評估成效？
5. 評估成效的指標或方法是否能反映原來的目標？

每組老師均需反思上述的問題，其主要目的是讓老師檢視過往撰寫校務計劃書時有沒有把該年度的活動／工作與該年度的關注重點互相扣緊，使不致偏離學校原來訂定的方向和步伐。

至於成效的檢視或評估，應細視評估成效一欄中各科評估的指標能否針對原來訂定該項活動的目標；如未能反映的話，有關量度成效的方法或定義便需修訂或釐清（這方面以全完第二小學及另一所學校的個案實例作參考，見表 12 及表 13）。

各科組老師檢視完畢後，每組由代表老師向全體老師匯報，藉此收集和交流意見。一般來說，一天的工作坊是沒有足夠時間讓全校所有科組檢視它們個別的情況，而只能處理三至五組（如中、英、數、理或校政組等），學校需另行安排時間讓其他科組作相同的檢視程序，然後由該組老師看看下學期是否需要就中期檢視的意見而調節實施的方式。

表 12 (續)

Items	Implementation (1-5)	Effect (1-5)	Any evaluation? If yes, how is it going on?	Remarks
<p>b. A list of classroom language for different levels will be given to pupils for reference. Teachers should encourage pupils to use this list during their interactions with teachers.</p> <p>c. One listening activity book is used each year in P3-P6 as to improve pupils' listening skills.</p> <p>d. An English speaking lesson is introduced in P6 as to encourage pupils to speak more English.</p> <p>e. To elicit pupils' interest or talent in speaking through: ~ encouraging pupils to enter the Inter-school Speech Festival. ~ organizing inter-class speech competitions.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>		
<p>2. Improving pupils' writing skill:</p> <p>a. Pupils are encouraged to do the assignment neatly and tidily through : ~ introducing a penmanship competition. ~ awarding to those who show good performance in their holiday homework.</p> <p>b. Pupils in P5 & P6 have to do some guided writing exercises.</p> <p>c. Good pieces of writing will be chosen and published in the School Bulletin.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>		

表 12 (續)

Items	Implementation (1–5)	Effect (1–5)	Any evaluation? If yes, how is it going on?	Remarks
<p>3. Improving pupils' reading skill:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. To encourage pupils to fully utilize story books from E.R. corners, and classroom libraries. b. A self-reading scheme will be introduced to P6 pupils as to encourage them to read more story books on their own. c. Suggested activities to reinforce pupils' interest in reading extensively: <ul style="list-style-type: none"> ~introducing a drawing competition — depicting an important episode of the story. ~introducing a book report competition. d. There will be regular practices of reading comprehension for P3–P6. 	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>		
<p>4. The implementation of TOC in P4. Preparatory works should be done before term starts. They include:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Assigning the subject teachers. b. Collecting reference materials and teaching resources. c. Deciding the teaching progress. d. Preparing the lesson plans and formative assessment. 	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1 2 3 4 5</p>		

表 12 (續)

Items	Implementation (1–5)	Effect (1–5)	Any evaluation? If yes, how is it going on?	Remarks
5. Proposed activities: a. Inter-school Speech Festival b. Penmanship Competition c. Drawing Competition — depicting an important episode of one’s favourite story book. d. Dictation Competition e. Book Report Competition f. Inter-class Speech Competition g. A theme-based teaching or activity — I Love My New School h. Extra-curricular activities: ~ learning English through singing and speaking ~ introducing phonic skills	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		

Evaluation:

1. To evaluate pupils’ learning achievement through assignments, formative and summative assessments, tests or examinations in TOC as well as other classes.
2. To evaluate pupils’ interest in the extensive reading by means of:
 - ~ checking the quantity of books they read.
 - ~ checking the quality of their performance in post-reading activities.
3. To observe pupils’ participation, cooperation and interaction while performing the activities.
4. To evaluate each activity subsequently during panel meetings.
5. To evaluate all kinds of pedagogical devices in TOC classes through regular meetings and discussions of teachers.

表 13：數學科中期評估

本年度工作目標：

1. 培養學生解決數學疑難的技巧
2. 培養學生邏輯思維的能力
3. 欣賞數學上的奧妙
4. 享受化解數學疑難的樂趣

對應學校目標？

- 發展及實踐資訊科技教育
實行人本教育
實踐二十一世紀教育目標

此項改為：照顧學生的個別差異，讓學生享受數學樂趣

本年度工作重點：

1. 令學生掌握運算技巧
2. 使學生主動學習
3. 實踐多媒體教學
4. 使學生領略學習數學的趣味
5. 把數學知識應用到日常生活中
6. 照顧學生個別差異，實踐「拔尖補底」精神

配合以上目標？

- 1
4
1, 4
3, 4
1, 2, 4

表 13 (續)

評估計劃實施狀況

項目	實施狀況*		效果*		有沒有評估？ 若有，成效怎樣？	意見
	最 不 滿意	最 滿意	最 不 滿意	最 滿意		
1.1 乘數表背誦週	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	配合「本年度工作重點」 第 1 點	
1.2 數學問答比賽	1 2 ③ 4 5	1 2 3 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	配合「本年度工作重點」 第 2, 5 點	未能達致全校參加，將 加入全校必參加元素
1.3 速算比賽	1 2 ③ 4 5	1 2 3 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	配合「本年度工作重點」 第 2, 5 點	未能達致全校參加，將 加入全校必參加元素
1.4 每級舉辦單元活動	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	配合「本年度工作重點」 第 4, 5 點	
1.4.1 釘板遊戲 (一年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
1.4.2 方向辨別 (二年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
1.4.3 密鋪平面、對稱圖 (三年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
1.4.4 分數遊戲 (四年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
1.4.5 方向測量 (五年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
1.4.6 簡易測量 (六年級)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		

* 有圓圈的表示老師對該項目的滿意程度。表中各項目是否加上圓圈按問卷情況如實報道。

表 13 (續)

項目	實施狀況		效果		有沒有評估？ 若有，成效怎樣？	意見
	最不滿 滿意	最滿意 滿意	最不滿 滿意	最滿意 滿意		
1.5 校外比賽（六年級）	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	配合「本年度工作重點」第 1 點，未能直接看到效果	加入校內比賽
2. 配合「多元智能發展」計劃	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
3. 補課建議計劃	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	1 2 ③ 4 5	配合人本教育； 試驗性質，尚待觀察	
4. 實踐 IT 教學	1 2 3 ④ 5	1 2 3 ④ 5	1 2 3 ④ 5	1 2 3 ④ 5	學生反應良好	資源所限
5. 格式方面	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
6. 檢討 TOC 意見	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
7. 考試試卷方面	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
8. TOC 課業擬定	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		

評估成效：

1. 以學生的參與程度評估各數學活動的成效。

2. 學生的學業成績有否進步（合格率）？

3. 從學生在學科測驗中的成績分布，評估同學的數學水平。

4. 在分科會議、分組月會作全面教學檢討。

5. 配合「躍進學校計劃」各階段活動，以分流形式進行檢討。（老師意見：是否應將「以分流形式」改為「分級、分科」？）

（老師意見：所謂的程度是指人數還是質？）

（老師意見：是否應將「合格率」改為「增值」？）

檢討完各科組的情況後，學校發展主任會與老師一起初步擬訂下學年的關注事項及具體計劃。這一環節也是分科或分組進行的。

各科組需以學校已訂定來年的目標及關注事項為出發點，然後考慮以甚麼具體活動或計劃來配合，當然還要初步分配老師負責主理各個項目（可參考表10）。

至此，周年校務計劃書的擬訂過程已基本完成，學校可整理各科組的意見成為下一年度的計劃書。

校務計劃書帶來的啓示

躍進學校計劃的學校發展主任在計劃進行期間，有機會到不同學校，協助老師了解校本管理的精神及撰寫校務計劃書的意義，而在這過程中感到不少學校未能充分掌握校本管理的精神，亦不知道如何撰寫校務計劃書：有部分學校未有清晰的遠景及發展方向；有部分學校尚在摸索學校發展的優次，例如關注事項多達幾十項；亦有學校將校務計劃書只看作一份交代性的文件，由科主任或個別功能小組負責人撰寫，部分小組教師根本從未看過計劃書的全部內容；更有不少計劃書中科組或功能組別的目標與關注事項脫勾、執行策略與科組的目標脫勾，看上去只像一份東拼西湊的文件。

由此看來，現時香港的官立、津貼、補助學校都聲稱在推行校本管理，但參與校本管理的學校即使每年依時遞交校務計劃書，亦不等於完全掌握校本管理的精神。因此，若要進一步推動校本管理，學校必須先就一些校本的問題取得全體老師的共識，例如：如何共建學校的遠景，

勾劃出大家的期望，訂定長期及短期的目標，讓教師了解他們不單是決策的執行者，也是決策的參與者；如何開放學校讓更多家長參與，以加強管理的透明度和對公眾的責任承擔等。相信要全校老師均能切實推行校本管理，要走的路仍然很長，要做的工夫依然不少。

在協助學校撰寫或檢視校務計劃時，我們亦觀察到學校很多時有約百多項大大小小不同的活動正在進行，校方需要先騰出時間和空間作全盤的效能檢視，將不同的項目整合，發展一套全面而平衡的計劃，避免同事消耗心力在細碎但功能重複的項目之中。藉著簡化、重整及釐清工作計劃，希望令同事進一步掌握學校的發展優次。

此外，在校務計劃書中，我們亦了解到現時學校為求學生有效學習，已進行不同的校本課程設計及嘗試不同的教學策略。這些學習活動雖見成效，卻只是零散地推行，對如何有系統地培訓學生的能力並沒有詳細計劃。長遠而言，學校應就已釐定的遠景及發展優次作仔細的策劃及安排，讓學生在不同科目中學習掌握各項共通能力，並為學生運用這些能力提供適切的機會。這樣才能夠為學生「學會學習」或「終生學習」奠定良好的基礎。