

## 躍進學校計劃

譚萬鈞

一九七八年香港實施九年免費教育，採用之策略是加建津貼學校，擴充教育以達致計劃之目標。除了資本開支外，政府亦承擔公營學校之經常支出，諸如薪金、行政費用等。因這些經費取於公帑，政府遂由教育署透過行政措施，嚴密監管津貼學校的運作。由此可見，香港中小學教育管治之基調是政府中央調控。中央調控模式不但令學校營運單元化，也大大減少學校教育工作者之自主及創意，令公營學校在面對性格日趨複雜的學生群時，出現束手無策的情況。尤其踏入八零年代中期，私校買位數字減縮，成績稍遜的學童入讀津貼學校之數目大增，教育界及社會人士對改善教育質素之訴求也日漸高漲，故此，在一九八零年代，政府在增加公營學額之餘，也嘗試主導學校改善方案。

但是中央主導之學校改善方案卻有其不足之處。首先，是措施多集中於增加資源。回顧教育統籌委員會之報告書，教統會為求改善教育效果，不斷建議政府增加教師數量及學校設備。但由於制訂政策時，教師並沒有積極參與；政策制訂後雙方又欠缺溝通，以致在過去十多年來政府增加的資源，並未能挽回教育效果下降之頹勢。

另外，中央主導模式基本上否定了學校體制中專業人士的角色。當這些專業人士的地位未受確認

時，他們便會失去積極的態度及創新的意念。中央加添之資源便不能發揮其效用。

由於中央主導之學校改善方案未見成效，教育統籌科及教育署遂於一九九一年發出「學校管理新措施」之政策文件。「學校管理新措施」之基本理念，是捨中央調控而取校本管理作為改善學校教育質素之主要途徑。從香港發展經驗來說，中央調控式的學校教育，不足以產生優質教育，這與西方的經驗相類似。其實，七十年代末期，英美在面對公營教育制度之敗退時，已逐步放鬆對學校之中央調控，轉而鼓勵學校制度中的專業人士發揮其觸覺、彈性及專長，以圖扭轉公營教育之質素。經過十多年，香港教育決策局方決定套取西方經驗，於一九九一年推行上述政策，將管理權力下放，冀望誘發專業力量，推動教育工作，從而達致優質教育。

西方國家實踐校本管理的過程中，確實令學校的教師、學生及家長，享有較多參與學校事務及決策的機會。但不少學者卻指出這種現象並不一定導致學生在學業及情意發展方面有顯著的「增值」。學者對校本管理模式的疑慮，正好從「躍進學校計劃」中得到回應。

「躍進學校計劃」建基於三個主題——「共同目標」、「權責一致」及「各展所長」。表面看來，計劃的理念與校本管理模式相類似，因為兩者均倡議學校的每個角色，包括校董、校監、校長、老師、學生、家長及職工，甚至社區內人士，共同參與制定

學校教育目標，清晰界定權責，並鼓勵教師及學生發揮所長，共同創造優質教育。

然而，若仔細審閱兩者的內容，便知道「躍進學校計劃」涵蓋的信念及策略是更廣闊的。「躍進學校計劃」源於「人人可教」之信念，韓立文教授深信即使是「邊緣」學生，他們的學習潛能也不遜於主流班級之學生。這種信念推動教與學兩方面尋求「躍進」的表現，希望在某段特定時間內，令本來落後之學生，能達致主流學生之水平。要達致「躍進」之效果，韓立文教授等人設計了一套刺激學生思維活動的教學法。因此，「躍進學校計劃」為校本管理與學生增值的中介階段附加配套方案，使學校改善計劃獲得實質的效果，免得流於只是學校管理方式的變形。

當然，將美國「躍進學校計劃」的經驗搬到香港並不一定成功，需要解決的難題亦相當多，尤其是該計劃涉及校外角色介入校內管理，這是個複雜的問題。

香港學校制度讓政府機關可以運用法律及資助則例賦予之權力，干預學校營運，除此之外，學校管理權是集中在校董會手上的。當「學校管理新措施」建議校董會納入家長及舊生時，校董會之主權便受到挑戰，若校董會反對改革，便會令「學校管理新措施」之推展遇到障礙。因此，教統會第七號報告書重新確定這個方案，重訂計劃之推廣策略。

「躍進學校計劃」的校外角色其實是有異於「學校管理新措施」中家長及舊生的角色。前者的功能是提供顧問意見，絕不觸及學校之主權及管理權；但在「躍進學校計劃」的推行過程中，也難免出現這種疑慮，令該計劃之成效減弱。

更重要的問題是香港及西方文化之差異。一般而言，西方社會較東方社會開放，東方人的表現較為含蓄而有保留。這種含蓄的態度及行事方式對維持社會和諧有積極作用，但卻有礙於對事情的求真及求進步的成效。這種情況在香港教育界仍然很普遍，只是程度深淺有別。但學校教育的成功有賴校內多層次的互信關係，其中包括學校與家長、校內行政人員與教師、教師與教師及教師與學生等。而「躍進學校計劃」之成功推行則有賴校內校外不同層次的教育工作者的互信，坦誠的交換意見及分享經驗，方能改善教育質素。

故此，「躍進學校計劃」是對香港教育工作者的一項挑戰，測試香港不同層次的教育工作者是否能夠實踐教育界的「合作企業精神」。