

香港躍進學校未來發展的路向

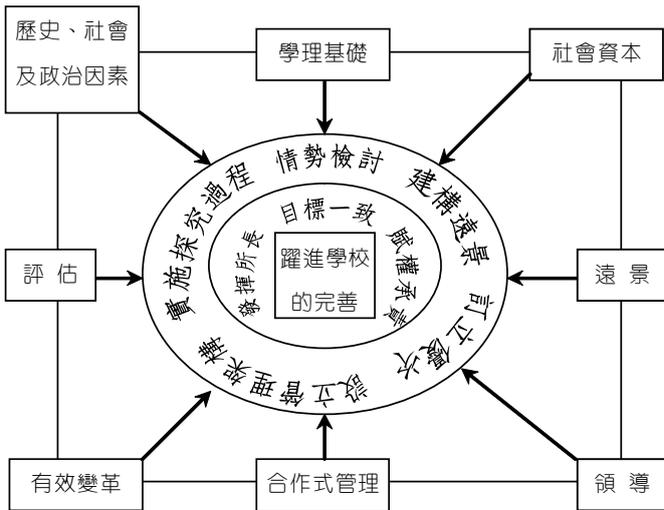
李子建

香港躍進學校計劃已經完結，學校宜開始思考「自主發展」的策略和未來發展的路向。

邁向有效的學校改善

Ramsay & Clark (1990, p. 15) 指出，學校的改善宜處理下列重要元素（圖7）：

1. 學理基礎——以一個脈絡（contextual）取向，即結合教育研究的成果、本地教育制度的特點和學校的情景，尤其是教育工作者的智慧，並利用不同的研究方法進行學校改善工作；
2. 歷史、社會及政治因素——以香港的情況來說，學校改善宜參考和配合教育統籌委員會的教育改革理念、課程發展議會的課程改革方向、教育署質素保證視學及校本管理等措施；
3. 遠景——本計劃在首年曾協助學校成員建構學校的遠景，期望校方能將遠景納入學校的長遠發展目標；
4. 合作式管理——學校可考慮加強家長對校政的決策，也可邀請家長和學生與學校同工一起對學校的狀況作自我評估；
5. 領導及有效的變革——校長具有領導及管理技巧；教師的團結性高；學校具有自主性（成員能夠賦權承責）；學校得到訓練和校本支援對學習成效進行監察；
6. 社會資本——了解家長的背景及家長對學校工作的期望，使校方對本身的社會資本有更透澈的了解，並能善用資源以支援學校的改善工作；



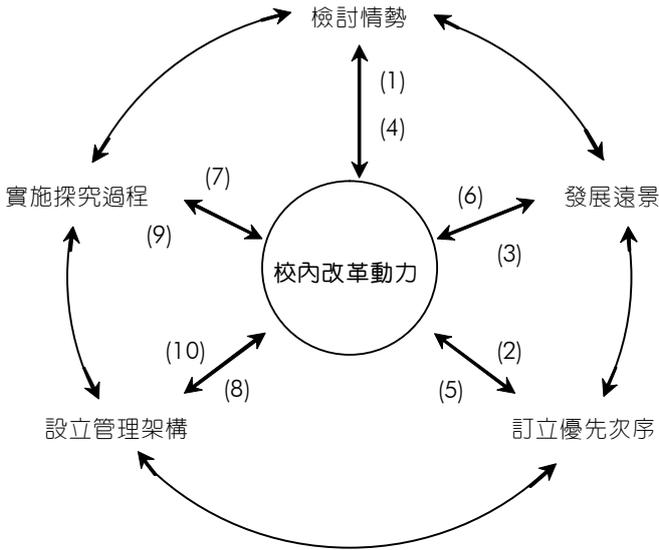
資料來源：修訂自 Ramsay & Clark(1990), p. 15。

7. 評估——利用內在及外界評估，以達致問責、有效管理、持續學校改善及知情式決策（informed decision）等功能。

此外，Palestini(2000)建議一個整全的變革取向，包括十種互相連結而同時實施的步驟（圖8），這些步驟是：

1. 營造變革的氣氛
2. 評估需要

圖 8：顯示這十種步驟與躍進學校計劃的五個步驟之間的可能關係



註：部分 Palestini 建議步驟與另一些躍進學校計劃的五大步驟亦有關聯

3. 產生改革的迫切感
4. 評估有利及阻礙力量
5. 選擇別徑方案
6. 鼓勵擁有感 (ownership)
7. 提供教職員發展
8. 把變革操作化
9. 評估變革
10. 把變革機構化

回顧 Palestini (2000) 所列舉的十種步驟，不難察覺評估元素佔不輕的比重。一個整全的變革不可忽視評估學校的真正需要，以及有助變革的有利及不利力量。但從校長及教師口中，這正正是過去學校發展中比較不足的地方。在一浪接一浪的改革浪潮下，校外變革倡議者及校內教育工作者往往對改革持相異的態度，教師疲於奔命之餘，但又未能肯定資源運用是否合乎效益，最終改革是否有成效。所以透過自我評估，令學校轉化成一學習型機構，才可以踏上自我完善的路途。

值得注意的是，不少這些策略和學校改進的取向都反映「全面質素管理」的想法，如果不小心運用，很容易會犯上過分強調「目標導向」、機械化和緊控的毛病（李子建、張永明，2001）。

躍進學校改善的基石： 重視文化變革

Finnan & Swanson (2000) 指出學校和課室文化必須轉變，才能達致「躍進」(acceleration) 的效果。他們認為如果學校層面的文化蘊含下列假設，便有助於「躍進」(p. 79)：

1. 成人對兒童所持的假設
 - 社區成員共同對所有學生持有高學術期望
 - 建基於學生為學校帶來的強項
 - 期望學生學習，而非受到操控
2. 學生對他們自己及未來的假設
 - 所有學生能互相學習
 - 所有學生能夠獲得在社會成功所需的社會及文化資本
 - 學生期望成人關心他們

3. 對成人（教師、校長和家長）期望的假設
- 教師在課堂內表現出高效能，為所有學童作決定
 - 行政人員促進一個學習社群
 - 家庭愛他們的兒童，並作出對他們最好的事情

筆者認為要促使學校不斷躍進，學校社區同工宜多考慮學校改善的價值取向和兒童的需要，多重視道德關懷的教育，只有這樣，「躍進」學校才不會流於技術性的改革，正如歐用生（1999，頁104）指出：

學習是社會的、合作的、批判的和建構的。今後要依據這些原則，再造一個有愛、有活動、有社會正義的「學習型學校」。

鳴謝

筆者感謝中華基督教會全完第二小學何詠文校長及全體老師、鳳溪小學上午校廖子良校長、前校長何華新先生及全體老師、香港躍進學校計劃的管理委員會和研究與發展組成員，以及計劃學校的支持。